

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA. CPA.

TEMA:

AUDITORIA DE GESTION A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DE SANTA CLARA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS.

AUTOR: Stalin Bladimir Espín Romero

TUTOR: Dr. Esteban Caiza Lizano

AMBATO-ECUADOR 2015

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Esteban Caiza Lizano, con C.I. 1801356260 en calidad de Tutor del trabajo de investigación

sobre el tema: "AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE

TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DE SANTA CLARA Y SU

INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS" desarrollado

por, Stalin Bladimir Espín Romero, egresado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría,

carrera de Contabilidad y Auditoría modalidad presencial promoción Septiembre 2010 -

Febrero 2011, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos

como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de

Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el Normativo para la presentación de

proyectos de Investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo a la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea

sometido a evaluación por el profesor calificador designado por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 23 de Abril de 2015.

Autorizado por:

Dr. Esteban Caiza

TUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación sobre el tema: "AUDITORIA DE GESTION A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DE SANTA CLARA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS", elaborado por **Stalin Bladimir Espín Romero**, estudiante egresado de la carrera de Contabilidad y Auditoría, 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 Mayo de 2015

Para constancia firman,

Ing. Fabrizio Viera Vasco

MIEMBRO DE LA COMISION CALIFICADORA

Ing. Eduardo Paredes, Mg. Docente Calificador

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a la
Universidad Técnica de Ambato,
de manera especial
a todos los maestros catedráticos,
quienes me orientaron con sus sabios
conocimientos impartiéndome
sus enseñanzas y experiencias

Quiero dejar constancia de mi sincero agradecimiento a Dios por permitirme culminar con éxito en esta etapa de mi vida, a mis padres, que con incesante esfuerzo supieron brindarme todo el apoyo requerido en mi vida estudiantil.

DEDICATORIA

Con este trabajo de investigación quiero contribuir con mis ideas, aspiraciones y anhelos, al convivir con nuestros semejantes, no podemos ser indiferentes, por lo que dedicamos este trabajo a quienes me han brindado el apoyo incondicional en este tiempo de estudios.

Al feliz termino
de varios años de esfuerzo y lucha
puedo afirmar que
"La paciencia y la constancia
tienen raíces largas y amargas
pero al final dan dulces frutos".

INDICE

INDI	CE		15
INDI	CE DE	E GRAFICOSjError! Marcador no	definido.
INDI	CE DE	E TABLAS	20
CAPI	TULO	O I	24
1.	EL PR	ROBLEMA	24
1.1	1	TEMA	24
1.2	2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
	1.2.1	Contextualización	24
	1.2.2	Análisis crítico	27
	1.2.3	Prognosis	19 -
	1.2.4	Formulación del problema	20 -
	1.2.5	Preguntas directrices	20 -
	1.2.6	Delimitación del objeto de investigación.	21 -
1.3	3	JUSTIFICACIÓN	21 -
1.4	1	OBJETIVOS	22 -
	1.4.1	Objetivo general	22 -
	1.4.2	Objetivos específicos	22 -
CAPI	TULO	O II	23
2.	MAR	RCO TEORICO	23
2.1	L .	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	23
2.2	2	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	24
2.3	3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	25
	2.3.1	Constitución de la República	25
	2.3.2	Contraloría General del Estado	25
	2.3.3	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS	27
	2.3.4	Ministerio de Trabajo	28
	2.3.5	Ley Orgánica de servicio Público	29
	2.3.6	Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa	31
2.4	1	CATEGORIAS FUNDAMENTALES	33

	2.4.1	Auditoría	33
	2.4.2	Auditoría Administrativa	34
	2.4.3	Auditoría Operacional	35
	2.4.4	Auditoría de Gestión	35
	2.4.5	Gestión Administrativa	39
	2.4.6	Planeación, Organización y Dirección del Talento Humano	40
	2.4.7	Optimización de los Recursos	41
	2.4.8	Toma de Decisiones	43
2	2.5	GRÁFICOS DE INCLUSIÓN INTERRELACIONADOS	51
	2.5.1	Superordinación	51
	2.5.2	Subordinación conceptual de Auditoría de Gestión:	52
	2.5.3	Subordinación conceptual de Toma de Decisiones:	53
2	2.6	HIPOTESIS	54
2	2.7	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES	54
	2.7.1	Variable independiente:	54
	2.7.2	Variable dependiente:	54
	2.7.3	UNIDAD DE OBSERVACION:	54
CAI	PITULO	O III	55
_			
3.	MET	ODOLOGÍA	55
3	3.1	ENFOQUE	55
3	3.2	MODALIDAD BASICA DE LA INVESTIGACIÓN	55
3	3.3	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	56
3	3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	56
	3.4.1	Población	56
	3.4.2	Muestra	57
	3.4.3	Operacionalización de las variables	64
3	3.5	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	67
	3.5.1	Plan para la recolección de información	67
3	3.6	PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION	68
	3.6.1	Plan de procesamiento de información	68
CA	PITULO	O IV	70
4.	ANA	LISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	70

4.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS	70
4.2	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	70
4.2.1	Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los Empleados del GAD Muni	cipal de
Sant	ta Clara	71
4.3	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	81
4.3.1	1 Planteamiento de la hipótesis	81
4.3.2	2 Señalamiento de las variables	81
4.3.3	3 Verificación de la hipótesis	81
4.3.4	4 Gráfico	85
CAPITUL	.o v	86
5. COI	NCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
5.1	CONCLUSIONES	86
5.2	RECOMENDACIONES	87
CAPITUL	.O VI	88
6. PRC	OPUESTA	88
6.1	DATOS INFORMATIVOS	88
6.1.1	1 Título:	88
6.1.2	2 Institución Evaluada:	88
6.1.3	3 Ubicación:	88
6.1.4	4 Beneficiarios:	88
6.1.5	5 Tiempo estimado para la Ejecución:	88
6.1.6	6 Equipo Técnico Responsable:	89
6.1.7	7 Personal Institucional de Apoyo	89
6.2	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	89
6.3	JUSTIFICACIÓN	90
6.4	OBJETIVOS	92
6.4.1	1 Objetivo General	92
6.4.2	2 Objetivos Específicos	92
6.5	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	92
6.5.2	2 Factibilidad Socio- Cultural	92
6.5.2	2 Factibilidad Organizacional	93
6.5.3	3 Recursos Institucionales	93

	6.5.4	Recursos Humanos	93
	6.5.5	Recursos Materiales	94
	6.5.6	Recursos Económicos	94
	6.5.7	Financiamiento	95
e	5.6 F	UNDAMENTACIÓN	95
	6.6.1 ف	Qué es una Auditoría de Gestión?	95
	6.6.2	Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos	97
	6.6.3	Objetivos de la Auditoría de Gestión	97
	6.6.4	Beneficios de la auditoría de gestión	98
	6.6.5	Procedimientos	102
	6.6.6	Alcance de las actividades	104
e	5.7 N	METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO	105
	6.7.1	Etapas del control de gestión	106
	6.7.2	Etapa de Planeación	106
	6.7.3	Etapa de Ejecución	108
	6.7.4	Evaluación de los riesgos	112
	6.7.5	Métodos de evaluación	113
	6.7.6	Técnicas más utilizadas	118
	6.7.7	Papeles de trabajo	121

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Árbol de Problemas	27
Gráfico 2: Red de Inclusiones Conceptuales	51
Gráfico 3: Subordinación conceptual de Auditoría de Gestión	52
Gráfico 4: Subordinación conceptual de Toma de Decisiones	53
Gráfico 5: Representación gráfica de las encuestas	69
Gráfico 6: Relación de compañerismo	71
Gráfico 7: Evaluación de desempeño	72
Gráfico 8: Reportes de las actividades	73
Gráfico 9: Cumplimiento de actividades	74
Gráfico 10: Relación Jefe - Trabajador	75
Gráfico 11: Medidas correctivas	76
Gráfico 12: Equipo y material para trabajar	77
Gráfico 13: Valoración y respeto del talento humano	78
Gráfico 14: Capacitaciones para mejorar el desempeño	79
Gráfico 15. Comunicación de nuevos cambios	80

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Población	<u>26</u>
Tabla 2: Matriz de la muestra	63
Tabla 3: Operacionalización de la variable independiente: Auditoría de Gestión	65
Tabla 4: Variable Dependiente: Toma de decisiones	66
Tabla 5: Pasos a seguir para la recolección de la información	67
Tabla 6: Pasos a seguir para el procesamiento de la información	68
Tabla 7: Matriz para la Tabulación de la información	69
Tabla 8: Relación de compañerismo	71
Tabla 9: Evaluación de desempeño	72
Tabla 10: Reportes de las actividades	73
Tabla 11: Cumplimiento de actividades	74
Tabla 12: Relación Jefe – Trabajador	75
Tabla 13: Medidas correctivas	76
Tabla 14: Equipo y material para trabajar	77
Tabla 15: Valoración y respeto del talento humano	78
Tabla 16: Capacitaciones para mejorar el desempeño	79
Tabla 17: Comunicación de nuevos cambios	80

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo investigativo que se detalla a continuación tiene como finalidad brindar información real de las actividades desarrolladas por la Unidad Administrativa de Talento Humano y su incidencia en la gestión y manejo de todos los procesos internos referentes al manejo y control del personal que labora en el GAD Municipal de Santa Clara, el mismo que se ha desarrollado en seis capítulos y que a continuación se detalla en resumen cada uno de ellos.

CAPITULO I (El Problema de Investigación).- En este capítulo se explica el porqué del tema escogido y su justificación con una contextualización macro, meso y micro, el análisis crítico dentro del cual se plantea el problema con sus causas y efectos, el mismo que ayuda para la formulación del problema y poder obtener las variables dependiente e independiente, las que serán la guía central para el desarrollo de la investigación.

CAPITULO II (Marco teórico).- aquí se expone de una manera textual todo lo referente a teoría basada en las dos variables del capítulo uno, se compone de todos los antecedentes investigativos que puedan ayudar a empaparse de conocimientos para un mejor entendimiento del tema expuesto, apoyándose además con normativas legales que respalden el mencionado trabajo y que las categorías fundamentales tengan un concreto criterio de realización.

CAPITULO III (Metodología de la Investigación).- Se examina el entorno que predomina en la investigación que se efectúa; la modalidad de preparación que esta seguirá; el nivel de la investigación a donde se llegará; a quién y a quienes se investigará, en donde se va a investigar, cuál será el proceso para recopilar la información y las herramientas investigativas a utilizarse adicionalmente los pasos que deberán seguirse y métodos que se utilizaran para analizar la información recopilada, en si en este capítulo se detalla todo el proceso a seguir en el transcurso de la investigación.

CAPITULO IV (Análisis e Interpretación de Resultados).- Específicamente en este capítulo se trabaja con la información recopilada según los procesos explicados en la fase anterior, y se los somete a un análisis minucioso para poder interpretarlos correctamente y así poder comprobar la hipótesis planteada en el trabajo investigativo.

CAPITULO V (Conclusiones y Recomendaciones).- Teniendo en cuenta el proceso ya realizado anteriormente se delimitara el estudio en lo más destacado y que sobresalga referente al manejo administrativo de la unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Clara para poder sacar las respectivas conclusiones referentes al tema y también poder sugerir recomendaciones que serán tomadas en cuenta por los directivos de la Institución.

CAPITULO VI (**Propuesta de Solución**).- En la propuesta se presenta una descripción global de la entidad en estudio, el tiempo y costo estimado del análisis, los antecedentes que propiciaron la investigación, la justificación así como los objetivos que se pretende alcanzar, la factibilidad y fundamentación; la metodología a utilizarse, la administración y previsión de la evaluación.

La auditoria de Gestión, que viene a ser la propuesta del trabajo investigativo, abarca un análisis de los procesos administrativos que utilizo la Unidad de Talento Humano durante el año 2013 para el correcto manejo, determinación, administración, control del Recurso Humano disponible en ese periodo, con lo cual se pretende determinar las áreas de mayor vulnerabilidad para precisar e implantar las medidas correctivas.

INTRODUCCION

Desde épocas antiguas a las nuestras ha sido imprescindible el uso de los recurso humanos en todo tipo de actividad de cualquier empresa ya sea pública o privada, a pesar que en la actualidad mucho se ha hablado que la tecnología hará que el desempeño del trabajo humano será reemplazado por maquinas que harán más y mejor del trabajo que desempeña un empleado, pero solo ha quedado en posibles estudios o a lo mejor el propio ser humano no permite ser suplantado por sus propios inventos, es así que en la realidad actual en todas las entidades públicas y privadas en el mundo entero existe el Recurso humano para realizar las actividades, desde administrativos de más alto grado jerárquico hasta un obrero que sin duda alguna es indispensable para el adelanto de la empresa.

Es por ello que nos hemos motivado a buscar un espacio de estudio que se relacione directamente con el talento humano, y que mejor que realizarlo en una Unidad que específicamente trata el manejo, control, distribución, desempeño y evaluación del mismo como es la Unidad Administrativa de Talento Humano, la que se encuentra estrechamente relacionada con absolutamente todos los servidores y trabajadores del GAD Municipal del Cantón Santa Clara, permitiendo medir el grado de responsabilidad que tiene cada servidor público para ser puesto en análisis.

hoy por hoy en las entidades públicas es indispensable el control de todos los recursos para evitar despilfarros de la economía popular y por ende evitar complicaciones legales con la Contraloría General del Estado, pero sobre todo para examinar el manejo y capacidad de las personas que están al frente de la institución, por tal razón la auditoría de gestión a la Unidad Administrativa de Talento Humano nos permite medir la calidad de manejo de dicha Unidad, y si en un caso se establecieran irregularidades en el trabajo realizado por los empleados, aquí es donde se establecerán las medidas correctivas para que sean consideradas por los directivos.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 TEMA

AUDITORIA DE GESTION A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DE SANTA CLARA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

MACRO

Mejorar la calidad de vida de la población el Gobierno Nacional está enmarcado en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013, cuyas propuestas plantean importantes desafíos técnicos y políticos e innovaciones metodológicas e instrumentales.

Como lo dice en su tercer objetivo "Buscamos condiciones para la vida satisfactoria y saludable de todas las personas, familias y colectividades respetando su diversidad. Fortalecemos la capacidad pública y social para lograr una atención equilibrada, sustentable y creativa de las necesidades de ciudadanas y ciudadanos.

Su misión impulsar el desarrollo humano, basado en un nuevo modelo de gestión, con principios de solidaridad, subsidiaridad, equidad, integración y participación ciudadana con el fin de lograr el buen vivir."

En este sentido, el Buen Vivir, parte de una larga búsqueda de modos alternativas de vida que han impulsado particularmente los actores sociales de América Latina durante las últimas décadas. En el caso ecuatoriano, dichas reivindicaciones fueron reconocidas e incorporadas en la Constitución, convirtiéndose entonces en los principios y orientaciones del nuevo pacto social.

MESO

Los gobiernos locales dentro de la organización del estado vienen prestando una serie de servicios públicos a la población en general; sin embargo estos gobiernos municipales no han realizado una auditoría aplicada a examinar las actividades, funciones, procedimientos y políticas del personal; asimismo no disponen de información que les permita determinar la relación entre servicios prestados al público y recursos empleados para dicho fin; tampoco disponen de información que les permita medir el proceso para facilitar la efectividad de las actividades institucionales.

La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy por hoy una herramienta para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

La auditoría se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los riegos contables y en el registro adecuado de las actividades específicas. Sin embargo, el énfasis se ha venido cambiando a lo largo de los años la misma que responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros.

MICRO

El 4 de enero de 1947, con la inauguración de la carretera Baños – Puyo los colonos encontraron mayores facilidades para entrar y salir de la zona.

En 1949, el 20 de julio se iniciaron los trabajos de construcción de la carretera de la vía Puyo – Napo a cargo de la Junta Nacional Pro Oriente y el Ministerio de Obras Públicas.

Su nombre se lo pusieron debido a la iniciativa del señor Londoño, quien en honor a su esposa fiel devota a la Virgen de Santa Clara, puso ese nombre a la hacienda que administraba.

Mientras avanzaba la vía, Santa Clara fue un punto importante de avanzada para los trabajadores y constructores de la misma.

De esta manera los habitantes del sector, solicitaron al Municipio del Cantón Pastaza, su parroquialización la cual fue aceptada mediante ordenanza publicada en el Registro Oficial N° 31 del 29 de diciembre de 1966.

El cantón Santa Clara, está ubicado en la región central amazónica, forma parte de la provincia de Pastaza y se ubica al noreste de la misma, en el Km 35.7 de la vía Puyo-Tena.

La economía cantonal se caracteriza por la producción, a más de ello coexisten otras actividades comerciales para el sustento económico de las familias.

En la población predomina las actividades agrícolas con la producción de fibra, maíz, naranjilla, yuca, chacra, cacao, plátano, papa china, frutales; artesanías en la nacionalidad kichua: canastos, coronas, shigras, manillas, collares, aretes, mocahuas, cintas de cabeza, luego de asegurar lo necesario para la alimentación de la familia para cada día, los excedentes lo destinan al mercado.

La administración interna de la municipalidad se ve reflejada en el talento humano que labora en la institución, registra un total de 269 servidores, es a donde va dirigido este plan de estudio.

La inestabilidad laboral alcanza al 79% del total del personal, además, el mayor porcentaje ocupan los trabajadores eventuales. Los pagos a los empleados y trabajadores, tienen distintas fuentes de financiamiento, unos por la misma entidad y otros en convenio con instituciones de ayuda en el Cantón.

1.2.2 Análisis crítico

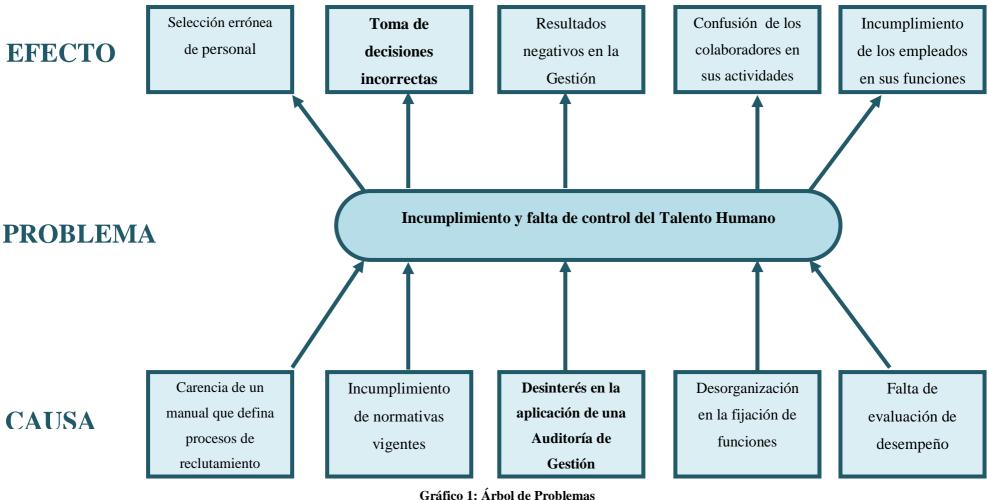


Gráfico 1: Árbol de ProblemasElaborado por: Stalin Espín

- ✓ De momento no existe un adecuado sistema de selección de personal y no posee un manual que defina procedimientos de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal; estos procesos son importantes, para conocer si el recurso humano que administra la municipalidad está cumpliendo los fines para el cual fue contratado y si tales fines, se logran con efectividad, eficiencia y economía componentes principales de la auditoría de gestión.
- ✓ Incumplimiento por la administración de las resoluciones, normas estatutarias y reglamentarias emanadas por el directorio, puesto que las decisiones no son consultadas, ocasionando que los resultados no sean los óptimos.
- ✓ Poca importancia brindada a la necesidad de contar con una Auditoría de Gestión, para que permita al GAD Municipal cumplir sus objetivos planteados; ya que permite detectar las deficiencias en la aplicación práctica de las políticas de Recursos Humanos provocando resultados negativos en la Gestión estratégica.
- ✓ La desorganización en la fijación de funciones, impide que los empleados no estén en relación a sus capacidades para la prestación de servicio, esto provoca una cierta confusión de los colaboradores en las actividades que se realiza.
- ✓ El manejo oportuno, eficiente y eficaz del control interno proporciona amplios beneficios pues la falta de evaluación de desempeño en los empleados incita el incumplimiento de en sus funciones.

1.2.3 Prognosis

En la actualidad es preciso para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Clara, que se aplique oportunamente una Auditoria de Gestión, que es parte esencial del proceso administrativo, evaluando el grado de eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos previstos, como también comprobar la observancia y cumplimiento de las

disposiciones legales pertinentes a fin de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades desarrolladas.

Esta investigación no soluciona directamente los problemas, sino que, los detecta e informa a través de sus recomendaciones, a los responsables de conducir la institución municipal, para que tomen las decisiones correspondientes.

El problema de investigación al tener respuestas negativas está coartando que logren un asesoramiento en el área de evaluación de eficiencia del personal; evitando así una apropiada toma de decisiones, por lo que amerita el desarrollo de esta investigación.

1.2.4 Formulación del problema

¿El incumplimiento y falta de control laboral causado por el desinterés de aplicar una auditoría de gestión en la Unidad Administrativa de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Clara ha ocasionado una incorrecta toma de decisiones durante el año 2013?

1.2.4.1 Variable independiente:

Desinterés en la aplicación de una Auditoría de Gestión

1.2.4.2 Variable dependiente:

Incorrecta toma de decisiones

1.2.5 Preguntas directrices

¿Cuáles son los procedimientos que siguen los administrativos de la unidad para tomar decisiones frente a cualquier eventualidad?

¿Cuál es la normativa legal vigente para el área administrativa de los GAD Municipales?

¿Cuál es la importancia de realizar una auditoría de gestión al Departamento de Talento Humano?

¿Cómo se mide el grado de efectividad de los servidores públicos en sus distintas áreas en las que se desarrollan?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación.

La Auditoria de Gestión se realizará en la Unidad Administrativa de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Clara del Año 2013.

DELIMITACION ESPACIAL: UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DE SANTA CLARA

1.3 JUSTIFICACIÓN

La importancia de la investigación radica en contar con un instrumento operativo y dinámico que facilite la evaluación de la Gestión de la Unidad Administrativa de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Clara, contribuyendo al eficiente desarrollo de las actividades realizadas y al cumplimiento de objetivos y metas propuestas, logrando corregir las debilidades detectadas en la gestión municipal.

El presente trabajo investigativo permite conocer al máximo sus deficiencias que puede llegar a afectar la imagen de la entidad que es objeto de estudio; por lo que procura ser un aporte valioso a la institución.

La contribución de este estudio al realizar la Auditoria de Gestión será de mucho beneficio porque contribuye tanto a las autoridades y funcionarios como también para los moradores del Cantón Santa Clara; ya que conocerán si los recursos públicos se están administrando

de manera correcta, cumpliendo con los fines para los que fueron autorizados y así lograr eficacia y eficiencia en su gestión administrativa.

La investigación es factible porque se dispone de la debida autorización para recabar la información necesaria que permita alcanzar el éxito del trabajo investigativo. Además cuenta con el apoyo del Área de Talento Humano.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general.

✓ Analizar la situación administrativa actual en la Unidad Administrativa de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Clara, a través de una Auditoría de Gestión con el propósito de ayudar al mejoramiento en la toma de decisiones.

1.4.2 Objetivos específicos

- ✓ Evaluar el cumplimiento de las Disposiciones legales vigentes para el manejo eficiente del talento humano que dispone el GAD Municipal de Santa Clara.
- ✓ Establecer medidas alternativas a través de la evaluación realizada para que aporten a la solución de problemas en el Departamento de Talento Humano.
- ✓ Realizar una Auditoría de Gestión a la Unidad Administrativa de Talento Humano para presentar a las máximas autoridades del GAD Municipal con las respectivas recomendaciones en busca de una mejor toma de decisiones futuras.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Revisando los archivos que reposan en la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, se ha determinado que existen algunas investigaciones similares al tema de estudio, entre ellas tenemos.

SANCHEZ SANCHEZ, Rosa Ivanova (2004). Auditoría de Gestión al sistema de Pagos y Cobranzas en Confymoda S.A.

"Esta investigación tiene como objeto demostrar de manera práctica que la aplicación de una Auditoría de Gestión, no solo permite disminuir el riesgo de irrecuperabilidad de una empresa, sino también indispensable dentro del sistema financiero para realizar de mejor manera la recuperación de cartera..."

AMAGUAÑA VILLACIS, Luz Irene (2004). Auditoría de Gestión como herramienta para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y crédito Unión Popular Ltda. Ambato.

"Al no disponer con la realización de una Auditoría de Gestión oportuna, limita la toma de decisiones adecuadas, y estas se basarían únicamente en la intuición gerencial, y de esta manera no puedan competir en este mundo globalizado, siendo más débiles frente a la competencia que crece sin medida cada día."

ACUÑA SANGOLQUI, Lesye Dayana (2005). La Auditoría de Gestión como herramienta para el análisis en la calidad de los servicios del departamento de Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

"Si se cuenta con una Auditoría de Gestión en el tiempo justo se podrá de manera eficiente y eficaz monitorear la información y adaptar las medidas necesarias para corregir los desvíos propios de los procesos y actividades de la empresa."

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La investigación se desarrolla en base a la normativa del paradigma interpretativo o naturalista, puesto que tiene como finalidad comprender e interpretar su realidad, así como los significados de las actuaciones de las personas, sus percepciones, intenciones y acciones.

Esta realidad tendrá una visión dinámica construida en la divergencia del pensamiento de los individuos que forman la institución.

Este trabajo investigativo se realiza a través del campo de la dialéctica, que se caracteriza por plantear una investigación sobre hechos y fenómenos reales, objetivos, concretos y por lo tanto son susceptibles de ser medibles, valorados, cuantificados, demostrados, comprobados, sin llegar al campo del idealismo y subjetividad.

FEUERSTEIN, Reueven. (1980) ..., se tiene más potencial interior del que se es capaz de presentar; se puede, por lo tanto, ampliar la capacidad de aprender, desde que se tenga, no sólo las herramientas adecuadas más también mediadores. La capacidad de aprender a aprender continuamente integra la concepción de la Modificabilidad Cognitiva Estructural que explica la inteligencia humana como un proceso dinámico, flexible y modificable, teniendo como base la adaptabilidad de la especie humana a lo largo de su recorrido histórico-social, independientemente de edad, clase social, factores genéticos y otros.(s/p)

Concibe al hombre único, portador de valores y autorrealización alcanzando su máxima plenitud a través de las relaciones sociales y de su proyecto de vida, cuya misión es, trascender en una realización libre, responsable, autónoma, crítica, participativa, fraterna, justa y solidaria.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Todo proyecto de investigación para su desarrollo debe respaldarse en leyes, normas o reglamentos legales que determinan las instituciones que regulan el desarrollo económico de la provincia y del país; así el trabajo de investigación se desarrollará según los reglamentos y disposiciones emitidas por los organismos de control, tanto seccionales como nacionales, puesto que no existe mayor normatividad de Auditoría de Gestión en nuestro país, por lo tanto nos basamos según lo dispuesto por:

2.3.1 Constitución de la República

La Constitución de los ecuatorianos en el artículo 212 emite las funciones que debe asumir la Contraloría General del Estado, y es así como en el literal 1 aclara:

"Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos"

2.3.2 Contraloría General del Estado

Dentro del alcance y modalidades de auditoría Gubernamental la Contraloría General del Estado en la Ley orgánica de la Contraloría, Reformas y Reglamento, en el artículo 21 sobre la Auditoría de Gestión emite:

"La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el Control Interno y la Gestión, utilizando Recursos Humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una Institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente

esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la Auditoría de Gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo: y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

A diferencia de la Auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la Auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sinó la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes".

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en su artículo 77 literal b) del numeral 1, establece entre las atribuciones y obligaciones de las máximas autoridades.

"Disponer que los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores".

Así mismo el literal b) del numeral 2 del artículo antes citado, prescribe como obligación de las autoridades y servidores de las unidades administrativas.

"...establecer y utilizar indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar la gestión de la pertinente unidad y el rendimiento individual de los servidores y mantener actualizada la información".

Es importante considerar que desde la vigencia de la Constitución de la República, así como la aprobación del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y

Descentralización, COOTAD, publicado en el Suplemento del Registro Oficial Nro. 303 de 19 de octubre del año 2010 y el código de Planificación y Finanzas Publicas.

En estas entidades legales existen disposiciones concretas que definen en forma clara su función, su articulación con los grandes objetivos nacionales y en base de estos objetivos se definen cuáles son sus competencias exclusivas y hacia donde deben estar encaminados sus esfuerzos, sin perder de vista el papel fundamental que juega la ciudadanía con su participación en el cumplimiento de estos objetivos.

Las normas y los actos del poder público deberán mantener conformidad con las disposiciones constitucionales, caso contrario carecerán de eficacia jurídica los artículos 54 y 55 que establecen las funciones y competencias exclusivas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales señalados en el Código de Organización Territorial Autonomías y Descentralización.

Además podemos extender esta aseveración al trabajo que se realiza en la verificación de la gestión por la necesidad de obtener una razonable seguridad en la medición de la economía, la eficiencia, y la eficacia. Está sujeta a las normas y disposiciones de los siguientes organismos de Control:

2.3.3 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS

Es un organismo autónomo al cual se debe realizar mensualmente el depósito de los aportes de los empleados, adicionalmente otros beneficios adicionales como décimo tercero y cuarto sueldos, para lo cual es indispensable que cuente con un adecuado sistema de cálculo de provisiones por este concepto para evitar problemas posteriores.

Es así que la Ley de Seguridad Social en lo que respecta a la inscripción del afiliado y el pago de los aportes de empleado, en el artículo 73 manifiesta lo siguiente:

"El empleador está obligado, bajo su responsabilidad y sin necesidad de reconvención, a inscribir al trabajador o servidor como afiliado del Seguro General Obligatorio desde el primer día de labor, y a remitir al IESS el aviso de entrada dentro de los primeros quince (15) días, con excepción de los empleadores del sector agrícola que están exentos de remitir los avisos de entrada y de salida, acreditándose el tiempo de servicio de los trabajadores únicamente con la planilla de remisión de aportes, sin perjuicio de la obligación que tienen de certificar en el carné de afiliación al IESS, con su firma y sello, la fecha de ingreso y salida del trabajador desde el primer día de inicio de la relación laboral. El incumplimiento de esta obligación será sancionado de conformidad con el Reglamento General de Responsabilidad Patronal."

Cabe mencionar que dicha responsabilidad recae en la Unidad de Talento Humano del GAD Municipal pues es la responsable de realizar los respectivos roles de pagos mensuales a sus trabajadores y empleados.

Así mismo en el artículo 83 de la misma ley el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, faculta el derecho a los empleadores para descontar el respectivo aporte a los empleados, exponiendo lo siguiente:

"Sin perjuicio de las obligaciones patronales correspondientes, el patrono tiene derecho a descontar a los afiliados, al efectuar los pagos de sueldos y salarios, el valor de los aportes personales, el de los descuentos por otros conceptos que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ordenare, y el de las multas que este impusiere a sus afiliados. Si el patrono no ha hecho uso del derecho a descontar los aportes personales, al efectuar el pago de sueldos y salarios, podrá ejercerlo en el pago siguiente o subsiguiente, como plazo máximo. Si no lo hiciere, esos aportes personales quedarán también de cargo del patrono, sin derecho a reembolso"

2.3.4 Ministerio de Trabajo

Es el organismo con el cual se deben cumplir las obligaciones de legalización y registro de contratos de los empleados y la presentación de obligaciones patronales tales como

décima tercera, décima cuarta remuneración, pago de utilidades, entre otros, con esto se garantiza la estabilidad y respaldo de los empleados, en caso de posibles desavenencias en aspectos laborales, por lo que se requiere cumplir adecuadamente con esta obligación.

Es así que la Ley Orgánica de Servicio Público en el artículo 113 donde norma el sistema de verificación, inspección, supervisión y evaluación de la gestión administrativa emite que"

"El Ministerio de Relaciones Laborales ejecutará actividades de monitoreo, control y evaluación de la gestión de las Unidades de Administración del Talento Humano del Sector Público..."

Y en el literal a) del mismo artículo manifiesta lo siguiente:

"Para la Administración Central e Institucional de la Función Ejecutiva, se realizarán inspecciones, verificaciones, supervisiones, evaluaciones y control, de la gestión administrativa dentro del ámbito de su competencia, a las Unidades de Administración del Talento Humano, relacionadas con la aplicación de las disposiciones establecidas en la LOSEP, este Reglamento General, las regulaciones y la normativa emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales"

2.3.5 Ley Orgánica de servicio Público

La LOSEP dentro de su amplio contexto emite diferentes artículos, donde pone en manifiesto el adecuado manejo y control del Talento Humano que labore en los GAD Municipales del país. Es así como:

En el artículo 112 literal e referente a los Organismos de Administración de Ministerio de Relaciones Laborales expide:

"...Realizar el seguimiento, monitoreo y control, conforme determina la LOSEP, sobre la aplicación de las políticas y normas en desarrollo del talento humano y remuneraciones e ingresos complementarios en la administración pública central e institucional"

En el mismo artículo literal l, manifiesta:

"...dar a conocer a las respectivas entidades de control (Contraloría General del Estado) del incumplimiento de esta Ley, este Reglamento General y normas conexas por parte de las instituciones que no pertenecen a la Función Ejecutiva"

En el artículo 117 de la LOSEP donde se refiere específicamente a las Unidades administrativas de Talento Humano de los GAD Municipales, manifiesta:

"Las UATH constituyen unidades ejecutoras de las políticas, normas e instrumentos expedidos de conformidad con la ley y este Reglamento General, con el propósito de lograr coherencia en la aplicación de las directrices y metodologías de administración del talento humano, remuneraciones, evaluación, control, certificación del servicio y mejoramiento de la eficiencia en la administración pública en lo que correspondiere a sus atribuciones y competencias.

Aplicar las normas, políticas y metodologías que sean determinadas por el Ministerio de Relaciones Laborales para el control y certificación de calidad del servicio;

Las Unidades de Administración del Talento Humano -UATH - son las responsables de la aplicación de la normativa técnica emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales, y tendrán la competencia y responsabilidad en el cumplimiento de la LOSEP, este Reglamento General y las políticas, normas e instrumentos

técnicos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, y, de las políticas y normas que expidan las demás instituciones del sector público en virtud de sus atribuciones relacionadas con el talento humano, remuneraciones, gestión y desarrollo institucional"

Referente a la Administración del desarrollo institucional, la LOSEP en el artículo 137 expide lo siguiente:

"Las UATH tendrán bajo su responsabilidad el desarrollo, estructuración y reestructuración de las estructuras institucionales y posicionales, en función de la misión, objetivos, procesos y actividades de la organización y productos"

2.3.6 Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa

Dentro de lo que compete a la regulación y estandarización de normas y políticas administrativas para el correcto funcionamiento y desempeño de las Unidades de Talento Humano de las Instituciones Públicas, la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa impone normas que deben ser acatadas en su plenitud para evitar complicaciones y sanciones futuras y que además contribuyen plenamente para el excelente manejo del Recurso Humano que es imprescindible en todas las instituciones, es por esto que menciona en el artículo 52 de dicha ley lo siguiente:

- "...en lo relativo a la administración de los recursos humanos y remuneraciones del Estado, estará a cargo de los siguientes organismos:
- a) La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público; y,
- b) Unidades de administración de recursos humanos de cada entidad pública"

Y para complementar dicha disposición el Estado emite en el artículo 58 de la misma Ley todas las funciones que las Unidades de Talento Humanos de las instituciones públicas deben cumplir.

- "De las unidades de administración de recursos humanos.- Las unidades de administración de recursos humanos ejercerán las siguientes funciones:
- a) Cumplir y hacer cumplir la presente Ley dentro de su jurisdicción administrativa, así como preparar los proyectos de reglamentos internos que fueren necesarios;
- b) Promover, diseñar, programar, ejecutar e intervenir en la realización de programas educativos, de ética pública y de capacitación para el personal de la institución;
- c) Proporcionar información a los aspirantes a puestos, sobre la carrera administrativa y respecto a las oportunidades de trabajo, capacitación y ascensos;
- d) Proporcionar asesoramiento para el establecimiento de sistemas técnicos de administración y de remuneraciones de recursos humanos en la institución;
- e) Cumplir las funciones técnicas que le fueren delegadas por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público;
- f) Desarrollar programas de reclutamiento para seleccionar candidatos idóneos para la institución;
- g) Elaborar y administrar las pruebas para el ingreso de los aspirantes a puestos; mediante concursos de méritos y oposición, bajo las modalidades de comparecencia, sin comparecencia, abiertos, cerrados y otros;
- h) Certificar las nóminas de elegibles y enviarlas a las autoridades nominadoras que las soliciten;
- i) Planear y administrar el sistema de evaluación del desempeño de la entidad, mediante metodologías objetivas y principalmente cuantificables;
- j) Preparar los registros y estadísticas del personal de la institución:
- k) Tramitar las sanciones disciplinarias a los servidores de la institución, de conformidad con el régimen disciplinario vigente;
- l) Informar sistemática y permanentemente a la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público de sus actividades, así como preparar las sugerencias y trabajos para el mejoramiento de la administración de recursos humanos;

- m) Establecer prácticas adecuadas de gestión de personal, supervisión, sistemas de sugerencias, salubridad y seguridad, evaluación de rendimiento, psicología laboral, motivación, condiciones adecuadas de trabajo y otras, dentro de la entidad;
- n) Participar en la preparación de los proyectos de presupuestos de gastos de personal de la entidad;
- o) Presentar los planes y proyectos a los que se refieren los literales anteriores a su inmediato superior para su aprobación; y,
- p) Las demás establecidas en la ley y sus reglamentos.

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

2.4.1 Auditoría.

La Auditoría puede hacer referencia a tres cosas diferentes pero relacionadas entre sí: puede describir al trabajo que realiza un auditor, a la tarea de estudiar la economía de una empresa, o a la oficina donde se realizan estas tareas.

Para poder definir en forma precisa tomamos en cuenta al escritor ARENS A. Alvin: Auditoría un Enfoque Integral, 2da. Ed. (1980:3). Quien menciona que:

"Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos".

Se puede expresar que la auditoría es un tipo de análisis o evaluación que se lleva a cabo siguiendo cierta metodología. Tradicionalmente la persona quien realiza la auditoria no pertenece a la entidad auditada. Según STETTLER Howard: Principios de Auditoría, 4ta. Ed. (1977:1).

"Dado que el Auditor evalúa los estados Financieros preparados dentro de las limitaciones y restricciones del sistema de la Contabilidad, está sujeto a las mismas limitaciones y restricciones"

La auditoría aspira proponer pautas que ayuden a los miembros de una empresa a desarrollar adecuadamente sus actividades, evaluándolos, recomendándoles determinadas sucesos y revisando detenidamente la labor que cada uno cumple dentro de la organización.

El propósito de la Auditoría es de añadir cierto grado de validez al objeto de la revisión.

2.4.2 Auditoría Administrativa.

Se puede definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización o entidad cuyo propósito es el de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejorar, con la finalidad de determinar si está operando eficientemente.

WILLIAMS P. Leonard: Principios de Auditoría, (1992:9). Define a la auditoría Administrativa como:

"Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

Pues la auditoria administrativa constituye una herramienta de control que está siempre en la búsqueda de localizar los problemas relativos a la eficiencia para examinar integralmente la organización con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar su administración.

La auditoría administrativa abarca una revisión sistemática de los objetivos, planes y programas de la institución; su estructura orgánica y funciones; sus sistemas, procedimientos y controles; el personal y las instalaciones de la empresa y el medio en

que se desarrolla, con la finalidad de determinar si está operando eficientemente para

cumplir con los objetivos que tiene encomendados.

2.4.3 Auditoría Operacional.

Se puede considerar que la auditoria operacional es una revisión y evaluación parcial o

total de las operaciones y procedimientos adoptados en una empresa, con la finalidad

principal de auxiliar a la dirección a eliminar las deficiencias por medio de la

recomendación de medidas correctivas.

Comprende además el examen y evaluación de la planeación, organización, dirección y

control interno administrativo; con que se han empleado los recursos tanto humanos,

materiales y financieros; y de los resultados de las operaciones programadas para saber

si se han logrado los objetivos propuestos.

SAWYER, LouisB.: Práctica de la moderna auditoría interna, (1981:6). Define a la

Auditoría Operacional como:

"La auditoría operacional es el examen del flujo de las transacciones

llevadas a cabo en una o varias áreas funcionales que constituyen la

estructura de una entidad, con el propósito de incrementar la

eficiencia y la eficacia operativas a través de proponer

recomendaciones que se consideren necesarias."

El examen de la información que comprende una valoración independiente de todas las

operaciones y controles dentro de una empresa, es como se puede definir a la auditoria

operacional; que sirve para determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos

aceptables.

2.4.4 Auditoría de Gestión.

MALDONADO E. Milton K: Auditoría de Gestión, (1997:16). Manifiesta en su libro:

35

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

El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo".

La auditoría de gestión, es el puente catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar problemas ofreciendo sugerencias constructivas, y recomendaciones para mejorar la productividad. Sin embargo es posible afirmar que auditoría de gestión es:

El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

Los programas de auditoría de gestión proporcionan al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente logre encontrar.

COOPER Michael y DE BACKER Philippe: Auditoría de gestión, (1970:39). Señala los siguientes puntos:

"Objetivos de la Auditoría de Gestión.

- ✓ Evaluar los objetivos y planes organizacionales.
- ✓ Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- ✓ Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.
- ✓ Verificar la existencia de métodos adecuados de operación.

✓ Comprobar la correcta utilización de los recursos."

La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros, también aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, buscando siempre un perfeccionamiento continuo para lograr los objetivos.

2.4.4.1 Indicadores de gestión

Las condiciones básicas que deben reunir los indicadores de gestión es en primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

En http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion.shtml podemos encontrar que:

"La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa."

Los Indicadores de gestión son los medios, instrumentos o mecanismos que nos sirven para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos y responsabilidades planteadas y así poder verificar su cumplimiento y generar acciones de solución de problemas.

Los Indicadores de gestión permiten medir, controlar, dirigir y así poder mejorar con el objetivo de aportar a la organización un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

2.4.4.2 Procedimientos

La auditoría de gestión consiste en las revisiones y evaluación de dos elementos mayores de la administración:

<u>Política de la institución</u>.- Determinación de la existencia, lo adecuado y comprensivo de la política así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales. Valorización de los efectos de la ausencia de políticas; o recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos formalizados.

<u>Controles administrativos</u>.- Determinación de la existencia, y lo adecuado de controles administrativos u operacionales como tales, y como respaldo a los objetivos de productividad de la gerencia; el grado de cumplimiento en las áreas de funcionabilidad mayor; y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación.

Evaluación de los efectos de la acción de controles administrativos u operacionales en áreas significativas, y recomendaciones para la adopción o modificación de tales controles. La índole y función de los controles administrativos u operacionales, por lo tanto, para el efectivo control administrativo son fundamentales, ya que representan procedimientos, rutinas, y otros requisitos obligatorios, o lineamientos específicos, que indican cómo y por qué medio debe de ejercerse o canalizarse la auditoría.

Al iniciar una auditoría de gestión, el auditor prepara datos importantes que le sirven como antecedentes. Estos datos pueden suplir con inspecciones a las plantas y otros servicios, a fin de evaluar las condiciones físicas, y localizar indicios de posibles áreas de problemas.

2.4.4.3 Evaluar el sistema de control interno

GÓMEZ, Giovanny E. (giogosarrobagestiopolis.com); manifiesta que:

"La evaluación del sistema de control interno define las fortalezas y debilidades de la organización empresarial mediante una cuantificación de todos sus recursos."

El control interno consiste en percibir el ambiente general de control en que opera la entidad para así poder distinguir aquellos controles que directamente influyen en el enfoque de auditoría a emplear.

Independientemente del enfoque de auditoría que se utilice, siempre es imprescindible efectuar un relevamiento de los sistemas de información, contabilidad y control al comenzar una labor de auditoría.

Un control interno provee una seguridad razonable de la eficacia y eficiencia de las instrucciones, la confianza de los reportes financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones. Para evaluar los controles internos, se debe revisar cada uno de los cinco componentes.

Estos componentes incluyen: control ambiental, evaluación de riesgo, control de actividades, información y comunicación, y monitoreo.

2.4.5 Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa consiste en el conjunto de acciones mediante las cuales quien está a cargo de la institución desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo como el de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso y coordinando los recursos disponibles.

Para FAYOL, Henry (1841 – 1925), un autor trascendente, definió operativamente la administración diciendo que "la misma consiste en "preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar" además consideró que era el arte de manejar a los hombres."

Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de concebir, establecer,

administrar y fiscalizar las actividades y los recursos organizacionales, con el propósito

de alcanzar las metas establecidas para la organización.

2.4.6 Planeación, Organización y Dirección del Talento Humano

Un planeación exitosa de recursos humanos ayuda a realzar la aforo organizacional; es

decir, la capacidad de la institución para actuar y cambiar, en busca de una ventaja

competitiva sostenida.

Una vez que se ha determinado la estrategia, es necesario eslabonar las diferentes

unidades de la organización, áreas funcionales, procesos, departamentos, equipos y

personas hacia dicha estrategia, proceso que se denomina Alineamiento Estratégico.

De tal forma, REYNOSO, Alvaro. (s.f.) lo define como:

"Vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia

de la organización, llegando en este proceso de vinculación, hasta el

nivel del empleado, de tal forma de asegurar que el trabajo,

actuaciones, decisiones y el comportamiento diario de todos los

individuos, de todas las áreas, de todos los niveles, todos los días, esté

directamente ligado a apoyar la estrategia de la organización".

La Planeación del talento humano se halla estrechamente ligada al proceso de

planeación de la organización, los marcos temporales en los que se desenvuelve

corresponden a los de este último plazo. Suele distinguirse en corto plazo, medio plazo

y largo plazo. Por lo que se debería preparar un plan para cada uno de estos aspectos.

Elmer H. Burack y Nicolas Mathys proponen "cuatro fases de desarrollo de Gerencia

del talento humano:

Formativa: En sistemas informales y reactivos.

Emergente: Sistema más formal en algunos sectores e informal en

otros, dependiendo del nivel jerárquico de la organización.

Contemporánea: Todos los sistemas son formales.

40

Avanzada: El sistema integra las prácticas gerenciales de la organización.

La planeación del talento humano debe mejorar el funcionamiento del sistema y no sólo examinar los resultados. Debe encontrar los elementos que reducen la eficiencia y corregirlos, debe ser un sistema retroalimentado que aprenda de sus errores".

2.4.7 Optimización de los Recursos

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

Así lo expresa la Obra Administración en los Nuevos Tiempos elaborado por CHIAVENATO, Idalberto (2004;17):

"La planeación define lo que pretende realizar la organización en el futuro y como debe realizarlo. Por esta razón, la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada. Gracias a la planeación, se guía por los objetivos buscados y las acciones necesarias para conseguirlos, basados en algún método, plan lógico, en vez de dejar todo al azar. La planeación produce planes basados en objetivos y en los mejores procedimientos para alcanzarlos de manera apropiada. Por tanto, planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto alternativas para el futuro".

Se entiende que la planeación es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor a ser tomada, teniendo en cuenta las posibles consecuencias.

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines. Es lo que nos da a entender la Obra Administración Moderna elaborado por CERTO, Samuel (2001;07):

"Puede pensarse como la asignación de tareas que se desarrollan bajo la función de planeación para varios individuos dentro de la organización. La organización, entonces, crea un mecanismo para llevar los planes a la acción. A la gente, dentro de la organización, se le asignan tareas y trabajos que contribuyen a las metas de compañía. Las tareas se organizan de nodo que la producción de cada individuo contribuya al éxito del departamento que, a su vez, contribuye al éxito de la división, que, por ultimo contribuyen al éxito de la organización".

Podemos definir a la organización como una estructura de relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La dirección consiste en conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión, control, integración de personal.

BATEMAN, Thomas S. y SCOTT A. Snell en su Obra Administración una Ventaja Competitiva (2004;07) manifiesta que:

"La dirección consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien. Se trata de dirigir y motivar a los empleados, y de comunicarse con ellos, en forma individual o en grupo. La dirección comprende en contacto cotidiano y cercano con la gente, que contribuye a orientarla e inspirarla hacia el logro de metas del equipo y de la organización". Es así que la dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, y vigilada de manera simultánea para que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

2.4.8 Toma de Decisiones

La toma de decisiones es uno de los procesos más difíciles a los que se enfrenta el ser humano.

SPURR, Willian A. BONINI Charles P. en su Libro Toma de Decisiones en Administración (2000;175), propone que:

"Cualquier problema que requiera Toma de Decisiones tiene ciertos elementos esenciales; Primero: hay diferentes maneras de resolver el problema, o sea, dos o más acciones o alternativas posibles; de otro modo no habría problema de decisión; Segundo: debe haber metas u objetivos que trata de alcanzar el que toma las decisiones; Tercero: debe haber un proceso de análisis mediante el cual las alternativas se evalúan en función de las metas. Entonces la persona encargada de tomar las decisiones puede escoger la mejor alternativa que mejor se acople a sus metas".

(D´Zurilla, Goldfried, 1971). En el modelo de D´Zurilla y Goldfried se consideran dos dimensiones:

1. "Una orientación al problema que incluye las creencias sobre el control que ejerce el individuo sobre la resolución de sus problemas. A su vez tiene dos factores basados en la teoría de la autoeficacia de Bandura (1997):

La creencia en la autoeficacia en la resolución de los problemas. Basada en la expectativa de eficacia. La creencia que los problemas de la vida se pueden resolver.

Basada en la expectativa de resultado.

2. Una serie de pasos que configuran un proceso ideal de resolución de problemas y toma de decisiones."

La toma de decisiones consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos.

Estas dimensiones nos plantean como hacerlo de forma efectiva y que se ha incorporado a la terapia cognitivo conductual con todos los méritos teniendo en cuenta que cada persona afronta la resolución de problemas de una forma diferente, basada en su experiencia y su historia de aprendizaje.

2.4.8.1 Modelos

El modelo de toma de decisiones puede aplicarse a cualquier situación en la que hagamos un plan para afrontarla y no solamente a las situaciones amenazantes o problemáticas. La preocupación es la conducta de preparar el curso de acción y puede estar asociada a situaciones que nos causan ansiedad, a cualquier problema que queramos resolver o cualquier acción creativa que queramos desarrollar de forma controlada.

Dado que la toma individual de decisiones no es un proceso simple, y que se encuentra condicionado por metas, características sicológicas y marcos de referencia de quien toma las decisiones, los sistemas deben ser diseñados de forma que brinden un verdadero apoyo

El autor Hellriegel, (2002; 226) en su obra Administración un Enfoque Basado en Competencias nos da a entender que:

"El modelo para la toma de decisiones es encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. La elección de la situación ya es un elemento que puede entrar en el proceso. Hay que elegir los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos. Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta las la incertidumbre de cada resultado y su valor. Así se obtiene una imagen de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido. De acuerdo con las consecuencias se asocia a la situación la conducta más idónea eligiéndola como curso de acción".

En este sentido los modelos de toma de decisiones consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos. Una vez que se ha detectado una amenaza, real, imaginaria, probable o no, y se ha decidido hacer un plan para enfrentarse a ella, hay que analizar la situación: hay que determinar los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos y la forma que tenemos de influir en ellos.

Los Modelos para la toma de decisiones de la Obra Administración un Enfoque Basado en Competencias escrito por Don Hellriegel (2002; 227) se dividen en:

a. "Modelo racional: Este modelo recomienda una serie de faces que los gerentes o equipos de trabajo deben seguir para aumentar la probabilidad que sus decisiones sean lógicas y estén bien formuladas.

Una decisión racional da por resultado la consecución máxima de metas dentro de los límites que impone la situación. Además esta información puede utilizarse como auxiliar para identificar, evaluar y elegir los objetivos que se habrá de alcanzar.

b. Modelo de racionalidad limitada: Un modelo de Racionalidad limitada representa las tendencias del individuo a:

- 1. Elegir no precisamente el mejor objetivo o solución alterna, sino la más satisfactoria.
- 2. Realizar una búsqueda registrada de soluciones alternas.
- 3. Disponer de información y control sobre las fuerzas externas e internas del entorno que influyen en el resultado de decisiones.
- c. El modelo político: Este modelo representa el proceso de Toma de Decisiones en términos de los intereses u objetivos particulares externos e internos poderosos. Sin embargo, antes de considerar este modelo debemos definir el término poder. El Poder es la capacidad de influir o controlar las decisiones y metas individuales, del equipo determinante u organizacional. Contar con un poder es estar en condiciones de influir o controlar a:

La identificación del problema.

La elección de los objetos.

La consideración de soluciones alternas.

La selección de la opinión que hay que instrumentar.

Las acciones y los buenos resultados de la Organización"

2.4.8.2 Analizar información

Procedimientos

El proceso de toma de decisiones se puede llevar a cabo automáticamente o conscientemente, tal y como plantean los modelos aquí mencionados. Pero posiblemente se elija muchas veces el curso de acción sin hacer ningún plan y sin extrapolar las consecuencias

La separación del proceso en etapas puede ser tan resumida o tan extensa como se desee, pero podemos identificar principalmente las siguientes etapas:

<u>Identificar y analizar el problema</u>.- Esta etapa consiste en comprender la condición del momento y de visualizar la condición deseada, es decir, encontrar el problema y

reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. El problema puede ser actual, porque existe una brecha entre la condición presente real y la deseada, o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro.

En la identificación del problema es necesario tener una visión clara y objetiva, y tener bien claro el término alteridad, es decir escuchar las ideologías de los demás para así poder formular una posible solución colectiva.

Para ello es Imprescindible la formulación de la pregunta inicial, pues constituye el punto de partida de toda decisión. el mundo de los negocios se ve abrumado por un número infinito de decisiones que han de ser tomadas a cada momento y que, en gran medida, determinarán el rumbo que tomen las empresas. De este modo, la información que se obtiene debe ser rica, variada y relevante, a la vez que debe provenir de diversas fuentes y a través de formas distintas (verbales, estadísticas, datos, etc.)

Y dentro de este ámbito, los métodos cuantitativos se tornan como algunas de las herramientas más confiables a la hora de basar una decisión gracias a su capacidad de gestionar, procesar y analizar datos de manera rápida y eficaz.

<u>Identificar los criterios de decisión y ponderarlos</u>.- Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir, aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome.

La ponderación, es asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, ya que todos son importantes pero no de igual forma.

Muchas veces, la identificación de los criterios no se realiza en forma consciente previa a las siguientes etapas, sino que las decisiones se toman sin explicitar los mismos, a partir de la experiencia personal de los tomadores de decisiones. En la práctica, cuando se deben tomar decisiones muy complejas y en particular en grupo, puede resultar útil explicitarlos, para evitar que al momento de analizar las opciones se manipulen los criterios para favorecer a una u otra opción de solución óptima.

Definir la prioridad para atender el problema.- La definición de la prioridad se basa en el impacto y en la urgencia que se tiene para atender y resolver el problema. Esto es, el impacto describe el potencial al cual se encuentra vulnerable, y la urgencia muestra el

tiempo disponible que se cuenta para evitar o al menos reducir este impacto.

Generar las opciones de solución.- Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, cuantas más opciones se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte

satisfactoria.

Para generar gran cantidad de opciones es necesaria una cuota importante de creatividad ya que esta es muy importante en la toma de decisiones.

. .

Metodologías

Metodología es un vocablo generado a partir de tres palabras de origen Griego

Metà ("más allá")

Odòs ("camino") y

Logos ("estudio").

Por lo tanto, puede entenderse a la metodología como el conjunto de procedimientos que determinan una investigación de tipo científico o marcan el rumbo de una exposición doctrinal es un recurso concreto que deriva de una posición teórica y epistemológica, para la selección de técnicas específicas.

En el ámbito de las ciencias sociales, el recurso de la metodología se enfoca en la realidad de una sociedad para arribar a una conclusión cierta y contundente acerca de un episodio valiéndose de la observación y el trabajo práctico típico de toda ciencia.

48

La acción metodológica es una herramienta para analizar la realidad estudiada. La metodología para ser eficiente debe ser disciplinada y sistemática y permitir un enfoque que permite analizar un problema en su totalidad.

2.4.8.3 Decisiones

Las decisiones se pueden clasificar teniendo en cuenta diferentes aspectos, como lo es la frecuencia con la que se presentan.

Se clasifican en cuanto a las circunstancias que afrontan estas decisiones sea cual sea la situación para decidir y como decidir.

<u>Decisiones programadas.</u>- Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen otras opciones.

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes. Sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberarnos. Las políticas, las reglas o los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más importantes.

<u>Decisiones no programadas.</u>- También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman ante problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de producción que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad, normalmente, requerirán decisiones no programadas.

2.5 GRÁFICOS DE INCLUSIÓN INTERRELACIONADOS

2.5.1 Superordinación

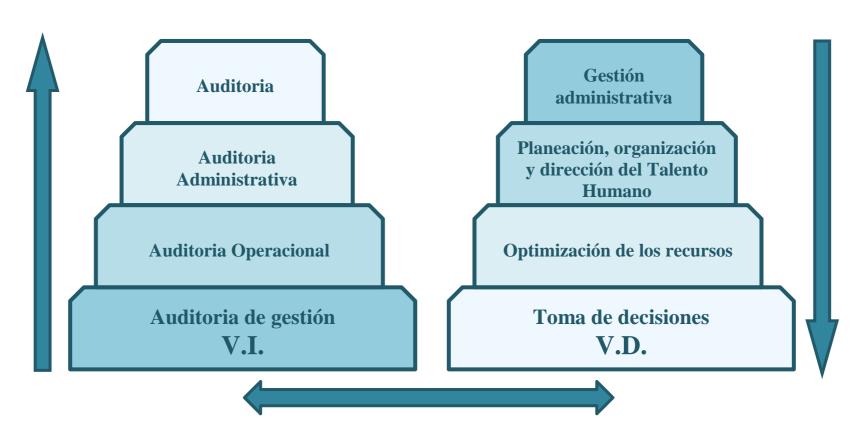


Gráfico 2: Red de Inclusiones Conceptuales

2.5.2 Subordinación conceptual de Auditoría de Gestión:

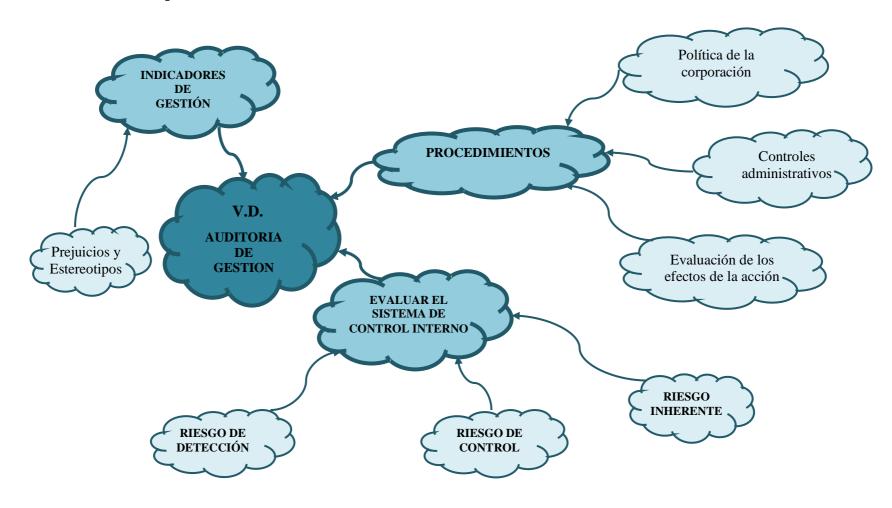


Gráfico 3: Subordinación conceptual de Auditoría de Gestión Elaborado por: Stalin Espín

2.5.3 Subordinación conceptual de Toma de Decisiones:

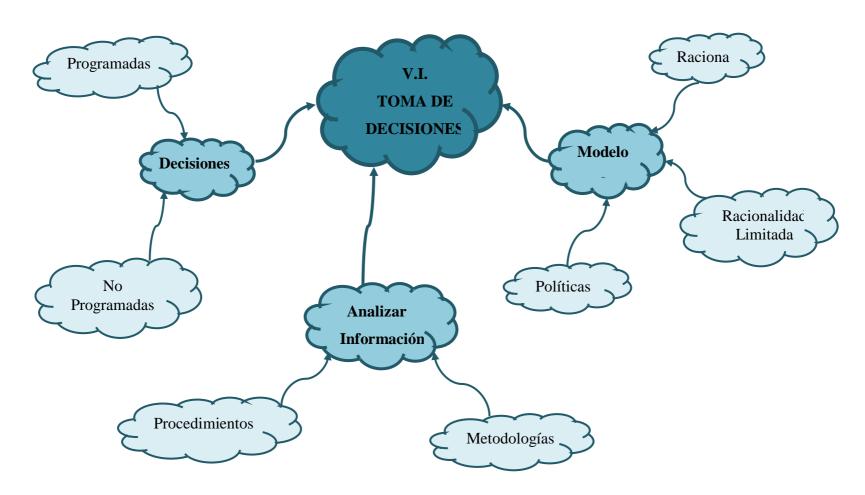


Gráfico 4: Subordinación conceptual de Toma de DecisionesElaborado por: Stalin Espín

2.6 HIPOTESIS

La Auditoria de Gestión a la Unidad Administrativa de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Clara incide en la correcta toma de decisiones administrativas

2.7 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

2.7.1 Variable independiente:

Auditoría de Gestión

2.7.2 Variable dependiente:

Toma de Decisiones

2.7.3 UNIDAD DE OBSERVACION:

Unida Administrativa de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santa Clara.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

Esta investigación, está enfocada en el criterio propositivo, ya que analizará e interpretará el campo de acción de las ciencias del espíritu de investigación debido a que tiene como finalidad comprender las realidades construidas, interrelacionadas y dependientes de los demás significados de las actuaciones de las personas y su percepción ante las acciones.

Los objetivos que se plantean proponen acciones inmediatas a fin de solucionar satisfactoriamente el problema identificado; formula una hipótesis lógica que será resuelta en base a interrogantes; se trabajará con una población pequeña que facilitará el desarrollo del trabajo de campo con la intervención de todos los actores que forman la institución y sus resultados no serán generalizables debido a que se investigará de acuerdo a la realidad de la misma.

La presente investigación se desarrollará con un criterio holístico y una posición dinámica para observar, describir, interpretar y solucionar el problema identificado.

3.2 MODALIDAD BASICA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrollará con la combinación de dos modalidades de investigación, así:

Es una investigación Bibliográfica o documental; ya que permite analizar la información del problema con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual, del conocimiento con respecto al problema de estudio; con la lectura de documentos tales como libros, revistas científicas, tesis de grado, y el uso de internet, archivos entre otros, que me ayudaran a realizar la investigación.

Consiste en una investigación de campo que se realizara un estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen a través del contacto directo con la realidad ya que su finalidad es recolectar y registrar ordenadamente datos referentes al problema de estudio. Para lo cual se aplicara la técnica de observación, la entrevista, y la encuesta.

3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Consiste en una investigación correlacional porque permitirá medir el grado de relación que existe entre dos variables de un contexto particular, sin explicar que la una sea la causa de la otra.

Por consiguiente la investigación será de tipo descriptiva porque permitirá estar al tanto del entorno de la institución, percibir todas las características que servirán para profundizar al problema objeto de investigación, y describirlo tal como se produce en la realidad en un contexto determinado, involucrando a personas, procesos y sus relaciones.

Por lo que se pondrá en práctica todos los conocimientos teóricos previos para solucionar el fenómeno estudiado.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para efectuar una investigación es importante establecer cuál es la población y cuál es su tamaño y establecer si es necesario tomar una muestra de ella para realizar los cálculos respectivos, de especial manera, cuando los elementos en estudio son seres humanos, puesto que son el factor fundamental para el correcto desenvolvimiento de la Entidad, y se los debe tratar como lo que son: seres humanos.

3.4.1 Población

El presente trabajo investigativo, en vista que se efectúa directamente en la UATH está integrado por todos los Servidores/as y trabajadores públicos del GAD Municipal de Santa Clara, siendo en su totalidad 269, entre servidores y trabajadores. (Anexo 1):

3.4.2 Muestra

Según Mi Tecnológico (2010: Internet), el muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población.

El error que se comete debido ha hecho de que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de sólo una parte de ella, se denomina error de muestreo. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos.

En todas las ocasiones en que no es posible o conveniente realizar un censo, lo que se hace es trabajar con una muestra, entendiendo por tal una parte representativa de la población. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe de reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población, ejemplificar las características de la misma.

El problema que se puede representar es garantizar que la muestra sea representativa de la población, que sea lo más preciso y al mismo tiempo contenga el mínimo sesgo posible.

Para el desarrollo de la presente investigación se determinará la muestra a través de la aplicación de la siguiente fórmula.

Cálculo de la Muestra

$$\mathbf{n} = \frac{\mathbf{S}^2}{\mathbf{E}^2 \qquad \mathbf{S}^2} \\ ---- + ---- \\ \mathbf{Z}^2 \qquad \mathbf{N}$$

Dónde:

S = Variable (0,25)

n = Muestra

Z = Nivel de confianza (1,96)

N = Población o Universo (269)

E = Margen de Error 5%

Así:

$$\mathbf{n} = \frac{0.0625}{0.000651 + 0.000232}$$

$$n = 71$$

Para seleccionar la muestra de 71 personas, se tomó en cuenta el muestreo aleatorio estratificado, el mismo que ha sido considerado con las 3 direcciones departamentales que funcionan en la Institución y de las cuales se desglosan las diferentes unidades.

La cantidad de empleados que participaron en las encuestas aplicada fue calculada porcentualmente mediante la operación de Regla de tres simple según la cantidad que cada departamento posee.

ESTRATO 1: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

En este departamento el GAD Municipal cuenta con 54 empleados públicos, entonces obtenemos el siguiente cálculo porcentual.

$$= 269 \longrightarrow 100\%$$

$$54 \longrightarrow ?$$

$$=$$
 (54 X 100%) / 269

Para obtener la cantidad de encuestados del departamento administrativo precedemos con el porcentaje de 20.07% :

$$= 100\% \longrightarrow 71$$

$$20.07\% \longrightarrow ?$$

$$= (20.07\% X 71) / 100\%$$

= 14

Con los cálculos realizados se procede entonces a seleccionar las 14 personas seleccionadas al azar entre servidores y trabajadores que serán encuestados del Departamento Administrativo del GAD Municipal.

Tabla Nº 1: Estrato 1

	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO							
Nº	NOMBRES	CARGO	R.M.U					
1	Manuel Rodríguez	Auxiliar de comunicaciones	527.00					
2	Janio Bunshe Aguirre	Auxiliar de sistemas informáticos	527.00					
3	Paola Fernanda Tapia Rojas	Asistente del Reg. de la Propiedad	585.00					
4	Aguirre Solís Verónica Mariela	Analista de Talento Humano	585.00					
5	Cristian Guato	Coordinador de Talento Humano	1,212.00					

6	Moyota Zamora Henry	Técnico de sistemas informáticos	733.00
7	Illicachi Morocho Patricia	Secretaria / Contadora	585.00
8	Guamán Aguirre Nancy Marisol	Pro secretaria	817.00
9	Tapuy Grefa Rosa Antonia	Conserje	515.00
10	Shiguango Vargas Edwin Arturo	Guardián	400.00
11	Vargas Andi Jorge Luis	Guardián	400.00
12	Blanca Torres Albán	Secretarias de Alcaldía	733.00
13	Mariela Vargas	Secretaria municipal	585.00
14	Wilmer Romero Borja	Chofer de vehículos livianos	384.00

Elaborado por: Stalin Espín

ESTRATO 2: DEPARTAMENTO PLANIFICACION Y OBRAS PUBLICAS

En este departamento el GAD Municipal cuenta con 147 empleados públicos, entonces obtenemos el siguiente cálculo porcentual.

$$= 269 \longrightarrow 100\%$$

$$147 \longrightarrow ?$$

$$= (54 \times 100\%) / 269$$

Para obtener la cantidad de encuestados del departamento de Planificación y Obras Públicas precedemos con el porcentaje de 54.65% :

$$= (54.65\% X 71) / 100\%$$

= 39

Con los cálculos realizados se procede entonces a seleccionar las 39 personas entre servidores y trabajadores que serán seleccionadas al azar para ser encuestadas del Departamento de Planificación y Obras Públicas del GAD Municipal.

Tabla Nº 2: Estrato 2

	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y OBRAS PUBLICAS						
Nº	NOMBRES	CARGO	R.M.U				
1	Coyago Chacón Victor Ariolfo	Inspector de Energía Eléctrica	500.00				
2	Tapia Rojas Darwin Efrain	Electricista	397.84				
3	Ramos Machado Kastern Efren	Ayudante de electricista	386.25				
4	Shiguango Chimbo Patricio Camilo	Ayudante de campo de agua potable	397.84				
5	Mendez Rojas Luis Efrain	Ayudante de campo de agua potable	397.84				
6	Aguinda Grefa Edwin Francisco	Soldador	418.82				
7	Aguinda Grefa Jorge Bartolo	Ayudante de equipo caminero	412.00				
8	Borja Peñafiel Bolivar Oswaldo	Ayudante de equipo caminero	412.00				
9	Mora Pozo Wilfrido Graciano	Ayudante de equipo caminero	422.96				
10	Paredes Casco Hector Eduardo	Ayudante de equipo caminero	449.08				
11	Toapanta Huachamin Segundo	Ayudante de equipo caminero	412.00				
12	Torres Alban Edwin Ramiro	Ayudante de equipo caminero	412.00				
13	Aillon Guaman Diego	Chofer de vehículos pesados	469.11				
14	Chalán Ordoñez Edwin Francisco	Chofer de vehiculos livianos	384.00				
15	Coyago Chacon Patricio	Operador de equipo caminero	489.07				
16	Maldonado Segura Darlington René	Operador de equipo caminero	479.55				
17	Rivera Vergara Macario Ariolfo	Operador de equipo caminero	489.07				
18	Hernadez Heredia Luis Enrique	Mecánico de equipo pesado	480.78				
19	Vargas Tapuy Eduardo Matías	Jornalero de centro de reciclaje	397.84				
20	Grefa Guatatoca Bartolo Bernardo	Obrero	340.00				
21	Atiaja Jimenez Luis Efrain	Obrero	340.00				
22	Huatatoca Grefa Ramiro Teodoro	Conserje interno	340.00				
23	Pizango Andi Carlos Francisco	Obrero	340.00				
24	Suarez Villacis Segundo Jos	Guardián	400.00				
25	Urrutia Paredes Luis Gonzalo	Sobrestante	476.00				
26	Vargas Grefa Matias Eduardo	Obrero	340.00				
27	Vargas Andi Jaime Alfredo	Obrero (obras civiles)	340.00				
28	Inmunda Huatatoca Gilberto Elias	Obrero (obras civiles)	340.00				
29	Pauchi Shiguango Elias Patricio	Obrero (obras civiles)	340.00				
30	Ulloa Espin José Gabriel	Obrero (obras civiles)	340.00				
31	Quiroz Carrillo Juan Rodolfo	Obrero (obras civiles)	340.00				
32	Licuy Aguinda Luis Enrique	Obrero (carpintería)	340.00				
33	Grefa Tanguila Lenny Patricio	Obrero (carpintería)	340.00				

34	Tanguila Alvarado Freddy	Ayudante de soldador	397.84
35	Cabrera Miguel Angel	Chofer de recolector	469.11
36	Grefa Guatatoca Oscar Edison	Obrero (ayudante de recolector)	340.00
37	Ivan Chavez Barreno	Obrero (limpieza de calles)	340.00
38	Carlos Mamallacta	Obrero (limpieza de calles)	340.00
39	Paul Jaramillo	Obrero (Manejo desechos)	340.00

Elaborado por: Stalin Espín

ESTRATO 3: DEPARTAMENTO DE DESARROLLO SUSTENTABLE

En este departamento el GAD Municipal cuenta con 68 empleados públicos, entonces obtenemos el siguiente cálculo porcentual.

$$= 269 \longrightarrow 100\%$$

$$68 \longrightarrow ?$$

$$= (68 \times 100\%) / 269$$

Para obtener la cantidad de encuestados del departamento de Desarrollo Sustentable precedemos con el porcentaje de 25.28% :

$$= 100\% \longrightarrow 71$$

$$25.28\% \longrightarrow ?$$

$$= (25.28\% \times 71) / 100\%$$

Con los cálculos realizados se procede entonces a seleccionar las 18 personas entre servidores y trabajadores las mismas que son seleccionadas al azar para ser encuestadas, siendo todas del Departamento de Desarrollo Sustentable del GAD Municipal.

Tabla Nº 3: Estrato 3

	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO SUSTENTABLE						
Nº	NOMBRES	CARGO	R.M.U				
1	Lopez Guatatoca Fausto Domingo	Promotor artístico cultural	622.00				
2	Malucin León Lilia Marlene	Asistente de biblioteca	622.00				
3	Alvarado Grefa Francisco Nelson	Promotor artístico cultural	622.00				
4	Jhonny Meneses	Obrero	340.00				
5	Licuy Marcia	Obrero	340.00				
6	Aurelio Alvarado Aguinda	Obrero	340.00				
7	Villacres Guiatara Manuel Mesias	Tecnico de Desarrollo Eco. Local	675.00				
8	Campos Paredes Edison Iván	Asistente Técnico de Des. Eco. local	622.00				
9	Aguirre Barriga Camilo Eloy	Asistente Técnico pecuario	622.00				
10	Pablo Javier Cahuatijo	Tecnico Pecuario	1212,00				
11	Mora Guamán Stalin	Obrero	340.00				
12	Machado Chavez Guillermo Patricio	Tecnico integral	612.00				
13	Silva Valdiviezo Segundo Ivan	Guardia	450.00				
14	Grefa Tanguila Juan Xavier	Obrero	340.00				
15	Grefa Cerda German Rodrigo	Obrero	340.00				
16	Ortiz Guevara Freddy Rodrigo	Tecnico de Turismo	817.00				
17	Grefa Bartolo	Obrero	340.00				
18	Alvarado Alex	Auxiliar de servicio municipales	360.00				
19	Angel Efraín Criollo Chafla	Auxiliar de servicio municipales	360.00				

Elaborado por: Stalin Espín

El resumen de los 3 estratos de los departamentos del GAD Municipal de Santa Clara luego de haberlos clasificado porcentualmente se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 4: Matriz de la muestra

N°	PROCESO	N° de Trabajadores
1	DIRECCION ADMINISTRATIVA	16
2	DIRECCION DE DESARROLLO SUSTENTABLE	15
3	DIRECCION DE PLANIFICACION Y OBRAS PUBLICAS	40
	TOTAL	71

En esta tabla se hace una muestra aleatoria de la presentada anteriormente de manera que sea una muestra representativa, pues, a ellos se les va a realizar las diferentes encuestas y entrevistas para ayudar a encontrar la solución al problema.

3.4.3 Operacionalización de las variables

Es un procedimiento que permitió el estudio del problema pasándolo a un plano abstracto con el fin de orientar de mejor manera la investigación, se llevó a cabo a través de la derivación de las variables de la hipótesis donde se conceptualizan independientemente, se las categoriza, determinando los indicadores e ítems para establecer y plantear

Tabla 5: Operacionalización de la variable independiente:

Auditoría de Gestión

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	INSTRUMENTOS
AUDITORIA DE GESTION Es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles	Control interno	 Evaluar la Gestión Administrativa Cumplimiento de la Normativa Interna y Externa 	¿Posee un Manual de Funciones? ¿El Municipio cuenta con sistema de comunicación adecuado y oportuno? ¿El sistema de Control Interno del Municipio es adecuado?	Encuesta al Personal Administrativo de la UATH Encuesta al Personal
Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los	Eficiencia Operativa	CapacidadOperativaSimplificaciónde Tareas	¿El Municipio cuenta con un adecuado sistema de selección de personal y posee políticas de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal? ¿Los servidores públicos cumplen con exactitud las tareas asignadas?	Encuesta al Personal Administrativo de la UATH Encuesta al Personal
recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.	Optimización de recursos	- Reducción de Costos	¿El Municipio dispone de Tecnología actualizada? ¿La cantidad de empleados está en relación al Presupuesto y a la Capacidad Operativa del Municipio?	Encuesta al Personal Administrativo de la UATH Encuesta al Personal

Tabla 6: Operacionalización de la Variable Dependiente:

Toma de decisiones

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	INSTRUMENTOS
TOMA DE DECISIONES	Decisiones Estratégicas	- Cumplimiento de objetivos	¿Se realizan reuniones de alta Dirección para tratar problemas latentes en el Municipio? ¿El Plan Anual de Contratación está asociado con el Plan Nacional de Desarrollo?	Encuesta al Personal Administrativo de la UATH Encuesta al Personal
La toma de decisiones es el proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción.	Decisiones Tácticas	- Objetivos fijados a nivel estratégico	*¿Cuándo los objetivos de la Institución no se están cumpliendo, el Director toma medidas correctivas? ¿Se capacita a los empleados en el ámbito laboral que se desempeñan?	Encuesta al Personal Administrativo de la UATH Encuesta al Personal
	Decisiones Operativas	-Actividades repetitivas	¿Se controla rigurosamente el tiempo de terminado para cada una de las actividades establecidas? ¿Se establece procedimientos para cada una de las áreas departamentales?	Administrativo de la UATH

3.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Según Luis Herrera E. (2002: 174 – 178 y 183 – 185) la construcción de la información se opera en dos fases: Plan para la recolección de la información y Plan para el procesamiento de la información

3.5.1 Plan para la recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.- Empleados y trabajadores del GAD Municipal de Santa Clara.

Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.- Para la realización de la presente investigación nos apoyaremos de las siguientes herramientas investigativas: observación, entrevista y encuesta.

Recolección de la información.- Con los instrumentos elaborados se entrevista se encuesta y se observa en el espacio de la muestra determinada

Tabla 7: Proceso para la recolección de la información

PASOS	DESCRIPCION				
1 Definición de la Población en estudio	Todos los empleados Públicos del GAD Municipal de Santa Clara				
2 Seleccionar las Técnicas de Recolección de la Información	Observación Entrevista Encuesta				
3 Seleccionar instrumentos	Cuestionario para entrevistas Ficha de observación				
4 Recolectar la información	Utilizando los instrumentos previos se procede a recolectar la información				

3.6 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

3.6.1 Plan de procesamiento de información

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 la hipótesis: manejo de información, estudio estadístico, descriptivo y cualitativo de datos para presentación de resultados.
- ✓ Interpretación, análisis y presentación de la información mediante el uso de programas informáticos
- ✓ Interpretación, análisis y presentación de la información mediante el uso de programas informáticos.

Tabla 8: Pasos para el procesamiento de la información

PASOS	DESCRIPCION
1 Revisión de la información	Eliminar información que no es útil para el trabajo
2 Repetición de recolección	En casos de ser necesario se volverá a recolectar la información
3 Tabulación de datos	Mediante inducción se tabulara los datos para su previo análisis
4 Interpretación de resultados	Mediante el uso de Windows y Microsoft Excel se presentara la información en tablas con su respectivo análisis

Para la Tabulación de resultados producto de la aplicación de las diferentes herramientas investigativas, se utilizará el presente cuadro para una fácil visualización y comprensión.

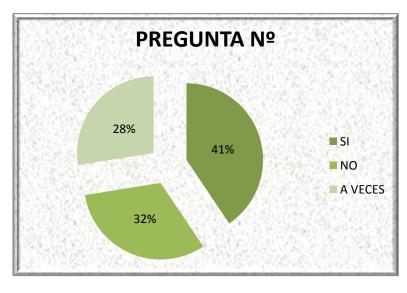
Tabla 9: Matriz para la Tabulación de la información

	RESULTADOS							
PREGUNTA	SI	%	NO	%	A VECES	%	TOTAL	%
1 2 3 4 5 6 7 8 9								

Elaborado por: Stalin Espín

Para el análisis de los resultados de la encuesta y las diferentes entrevistas a los empleados municipales utilizaremos el presente gráfico.

Gráfico 5: Representación gráfica de las encuestas



CAPITULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de la información en el trabajo investigativo depende primordialmente del área en la que se está desarrollando y específicamente de los objetivos propuestos; además la Estadística se constituye en una herramienta fundamental para el análisis de la información, por tal razón es necesario precisar y seleccionar el modelo estadístico dependiendo del enfoque cuantitativo o cualitativo, de la escala de medición de las variables, de la hipótesis y de los objetivos.

Según Gallardo y Moreno (1999: 25) la estadística es fundamental para resolver problemas de descripción de datos, análisis de muestras, Contrastación de hipótesis, medición de relaciones y predicciones

4.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En base al trabajo de Campo realizado y siguiendo la metodología establecida es oportuno presentar la información recolectada para los análisis y las interpretaciones respectivas que de ella se pueda hacer. Se estructuró una encuesta con 10 preguntas de carácter cerrado (Anexo 2) enfocadas a las variables del presente proyecto de investigación. Las encuestas fueron aplicadas al personal detallado anteriormente en cada uno de los estratos respectivos.

Para una mejor comprensión la información tabulada se presenta en tablas individualizadas por cada pregunta efectuada, garantizando además una excelente visualización y sobre todo que el análisis referente a lo que piensan los empleados en su conjunto sea claro y entendible.

4.2.1 Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los Empleados del GAD Municipal de Santa Clara

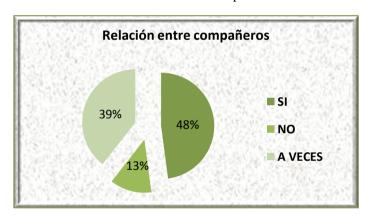
1.- ¿Se relaciona de buena manera con sus compañeros de trabajo?

Tabla 10: Relación de compañerismo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	34	48%
NO	9	13%
A VECES	28	39%
TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada **Elaborado por**: Stalin Espín

Gráfico 6: Relación de compañerismo



Fuente: Encuesta aplicada Elaborado por: Stalin Espín

INTERPRETACION.- Al interpretar la gráfica se entiende que del personal encuestado el 48%, correspondiente a 34 personas tienen una excelente relación laboral, el 13% correspondiente a 9 personas afirma que no existe una buena relación, y el 39% correspondiente al 28% dice que ocasiones existe una buena relación entre empleados.

ANALISIS.- Con el resultado obtenido se considera que no existe una buena relación entre los empleados y esto es motivo para que el trabajo en equipo no desarrolle adecuadamente, además es importante recordar que la relación entre compañeros permite un buen desempeño en sus labores

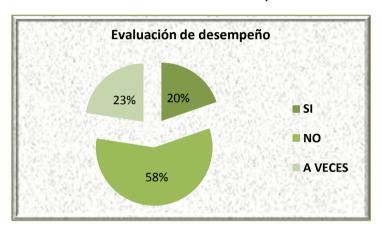
2.- ¿Se evalúa el desempeño del personal?

Tabla 11: Evaluación de desempeño

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	20%
NO	41	58%
A VECES	16	23%
TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada Elaborado por: Stalin Espín

Gráfico 7: Evaluación de desempeño



Fuente: Encuesta aplicada Elaborado por: Stalin Espín

INTERPRETACION.- Al interpretar la gráfica se entiende que del personal encuestado el 20%, correspondiente a 14 personas, afirman que su desempeño es evaluado, el 58% correspondiente a 41 personas afirma que no, y el 23% correspondiente al 16% afirma que en ocasiones se evalúa el desempeño a los servidores públicos.

ANALISIS.- Con el resultado obtenido se llega a la conclusión que en la institución hay poco seguimiento en las labores que realizan sus empleados; esto conlleva al desinterés de realizar sus actividades a tiempo.

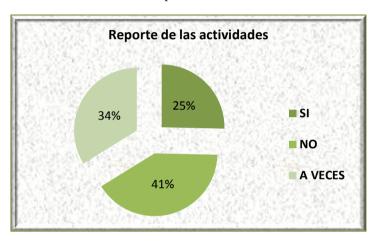
3.- ¿Entrega reportes de las actividades que diariamente realiza?

Tabla 12: Reporte de las actividades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	25%
NO	29	41%
A VECES	24	34%
TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada Elaborado por: Stalin Espín

Gráfico 8: Reporte de las actividades



Fuente: Encuesta aplicada Elaborado por: Stalin Espín

INTERPRETACION.- Al interpretar la gráfica se entiende que del personal encuestado el 25%, correspondiente a 18 personas realizan el reporte de sus actividades, el 41% correspondiente a 29 personas afirma que no realizan los reportes, y el 34% correspondiente a 24 encuestados manifiestas que a veces lo cumplen.

ANALISIS.- Es importan que los reportes sean realizados para poder llevar un control de las mismas; con el resultado obtenido se considera que se debe poder empeño y motivar a los empleados a que lo realicen.

4.- ¿Ha cumplido con las actividades que le han sido encomendadas?

Tabla 13: Cumplimiento de actividades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	51	72%
NO	8	11%
A VECES	12	17%
TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada **Elaborado por**: Stalin Espín

Cumplimiento de actividades

17%

SI

NO

72%

A VECES

Gráfico 9: Cumplimiento de actividades

Fuente: Encuesta aplicada **Elaborado por**: Stalin Espín

INTERPRETACION.- El 72% que corresponde a 51 encuestados manifiestan que si cumplen con sus actividades asignadas; el 17% dice que con regularidad lo hace y una mínima cantidad en un 11% que son 8de las personas encuestadas manifiestan que no lo hacen.

ANALISIS.- Es primordial que el cumplimiento de las actividades para un correcto funcionamiento de la institución.

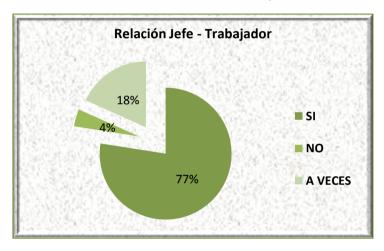
5.- ¿Existe una buena relación laboral entre el jefe inmediato y el personal del Municipio?

Tabla 14: Relación Jefe – Trabajador

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	55	77%
NO	3	4%
A VECES	13	18%
TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada **Elaborado por**: Stalin Espín

Gráfico 10: Relación Jefe - Trabajador



Fuente: Encuesta aplicada Elaborador por: Stalin Espín

INTERPRETACION.- Al interpretar la gráfica se entiende que del personal encuestado el 77%, correspondiente a 55 personas tienen una excelente relación laboral, el 18% correspondiente a 13 personas afirma que a veces tienen una buena relación, y el 4% correspondiente a 3 encuestados dice que no existe una buena relación con su jefe.

ANALISIS.- Con el resultado obtenido se considera que existe una buena relación entre los empleados y su jefe inmediato lo más importante es fomenta una comunicación efectiva para que en el trabajo exista un excelente clima laboral.

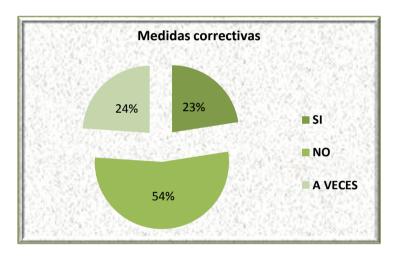
6.- ¿Cuándo el trabajo encomendado no está siendo cumplido, la Administración toma medidas correctivas?

Tabla 15: Medidas correctivas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	23%
NO	38	54%
A VECES	17	24%
TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada Elaborador por: Stalin Espín

Gráfico 11: Medidas correctivas



Fuente: Encuesta aplicada Elaborador por: Stalin Espín

INTERPRETACION.- Al interpretar la gráfica se entiende que de los 71 encuestados el 54%, correspondiente a 38 manifiestan que no hay las debidas medidas correctivas, mientras que en una minoría con el 23% dicen que sí; y el 24% manifiesta que a veces lo hace.

ANALISIS.- esto denota que se debe realizar seguimientos en que se valoren sus actividades, para establecer en qué porcentaje no cumplió con una determinada actividad y tomar las medidas correctivas necesarias.

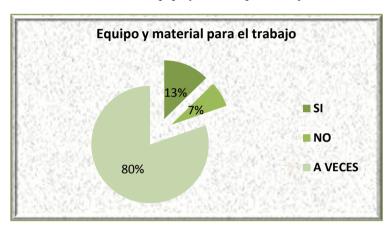
7.- ¿El Municipio le provee de todo el equipo y material indispensable para realizar sus actividades?

Tabla 16: Equipo y material para trabajar

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	13%
NO	5	7%
A VECES	57	80%
TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada Elaborador por: Stalin Espín

Gráfico 12: Equipo y material para trabajar



Fuente: Encuesta aplicada Elaborado por: Stalin Espín

INTERPRETACION.- Los empleados encuestados cuentan con el equipo y material indispensable para realizar sus actividades: no el 7%, a veces el 80%, mientras que el 13% alega que permanentemente cuenta con el material requerido para desempeñarse laboralmente.

ANALISIS.- El contar con los materiales y equipos indispensables permite que se realicen su trabajo efectivamente, para esto se debe considerar una partida presupuestaria adecuada para la adquisición de los mismos en cada departamento. En lo referente al departamento financiero se debe coordinar con el director departamental y las diferentes jefaturas la adquisición de los suministros, materiales y equipos informáticos y mecánicos requeridos para el proceso de determinación, administración, control y recaudación de impuestos los diferentes impuestos, tasas y contribuciones municipales.

8.- ¿Se siente valorado y respetado, por su experiencia o punto de vista mientras se desempeña laboralmente ?

Tabla 17: Valoración y respeto del talento humano

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	25%
NO	21	30%
A VECES	32	45%
TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada Elaborador por: Stalin Espín

Gráfico 13: Valoración y respeto del talento humano



Fuente: Encuesta aplicada Elaborado por: Stalin Espín

INTERPRETACION.- Al interpretar la gráfica se entiende que del personal encuestado el 25%, correspondiente a 18 empleados se sienten valorados, el 30% correspondiente a 21 personas afirma que a veces lo hacen, mientras que el 45% dice que no.

ANALISIS.- Basados en el resultado se concibe que no es permanente el buen trato laboral, acción que conlleva a que los trabajadores y servidores no siempre realicen sus actividades con el mejor de los ahíncos, hay que considerar que la experiencia es un factor fundamental en cualquier tipo de trabajo, hasta el punto que no se convierta en indispensable.

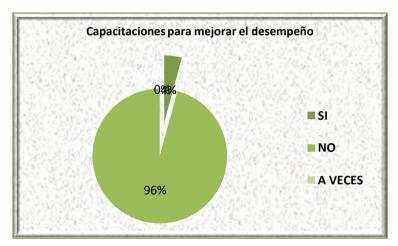
9.- ¿Recibe seminarios o cursos o charlas de capacitación, enfocadas en el área que Ud. labora?

Tabla 18: Capacitaciones para mejorar el desempeño

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	4%
NO	68	96%
A VECES	0	0%
TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada Elaborado por: Stalin Espín

Gráfico 14: Capacitaciones para mejorar el desempeño



Fuente: Encuesta aplicada Elaborado por: Stalin Espín

INTERPRETACION.- Al interpretar la gráfica se entiende que del personal encuestado el 96%, correspondiente a 68 personas respondieron que no han recibido capacitación; el 4% afirma que si.

ANALISIS.- En los últimos años se han dado muchos cambios en lo referente al tratamiento de la información contable y financiera, por la misma razón se debe capacitar al personal en estos nuevos ámbitos, con el personal idóneo para ello.

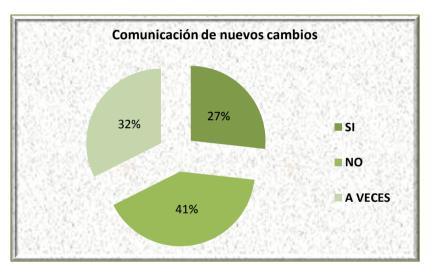
10.- ¿Se comunica a los empleados cuando existe algún cambio en las normativas vigentes que afecten a los intereses laborales?

Tabla 19: Comunicación de nuevos cambios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	27%
NO	29	41%
A VECES	23	32%
TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta aplicada Elaborado por: Stalin Espín

Gráfico 15. Comunicación de nuevos cambios



Fuente: Encuesta aplicada Elaborado por: Stalin Espín

INTERPRETACION.- Al interpretar la gráfica se entiende que del personal encuestado el 41%, correspondiente a 29 manifiestan que no, el 32% correspondiente a 23 personas afirma que a veces; y el 17% manifiestan que sí.

ANALISIS.- Se puede dar cuenta que al existir una negativa en cuanto a esta pregunta es porque no existe una buena comunicación con sus empleados lo que se debería tomar muy en cuenta para mejorar el manejo del mismo.

4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Posterior a la Investigación de campo, se realizará la verificación de la hipótesis, la que

incluye el uso de la evidencia obtenida de las encuestas para evaluar la probabilidad de

que una suposición sobre alguna característica estudiada sea cierta. Los pasos para la

prueba de hipótesis son los siguientes:

4.3.1 Planteamiento de la hipótesis

Con el planteamiento de la hipótesis nula e hipótesis alternativa se constituye el primer

paso para la comprobación de la hipótesis. Según (Hanke:1997) "La hipótesis nula es la

suposición que se pone a prueba usando la evidencia muestral y se representa con el

símbolo Ho y, la hipótesis alternativa es la afirmación sobre la característica investigada

que debe ser cierta si la hipótesis nula es falsa, el símbolo para esta es Hi." Entonces:

Ho. La Aplicación de una Auditoría de Gestión a la Unidad Administrativa de Talento

Humano del GAD Municipal de Santa Clara no incide directamente en la toma de

decisiones administrativas.

Hi. La Aplicación de una Auditoría de Gestión a la Unidad Administrativa de Talento

Humano del GAD Municipal de Santa Clara incide directamente en la toma de

decisiones administrativas.

4.3.2 Señalamiento de las variables

Variable Independiente. Auditoría de Gestión (pregunta # 2)

Variable dependiente. Toma de decisiones (pregunta # 6)

4.3.3 Verificación de la hipótesis

Para verificar la hipótesis se trabajará con los resultados obtenidos de la encuesta

aplicada a los empleados del GAD Municipal de Santa Clara en un procedimiento

estadístico que no adopta ningún supuesto acerca de cómo se distribuye la característica

81

bajo estudio en la población, y que solo requiere datos nominales u ordinales, y que además es apto para variables cualitativas como es la prueba No Paramétrica Chi Cuadrado X², donde frecuencias esperadas son comparadas en relación con frecuencias observadas. La fórmula para el cálculo de este estimador es:

$$x^2 = \Sigma \left[\frac{(\mathbf{0} - \mathbf{E})^2}{\mathbf{E}} \right]$$

Donde:

 x^2 = Chi Cuadrado

 \sum = Sumatoria

O = Datos observados

E = Datos esperados

Para poder aplicar la ecuación anterior se debe obtener las tablas de frecuencia tanto observada como esperada cruzando las variables indicadas en las preguntas #2 y 6, así:

Tabla 20: Cálculo de las frecuencias observadas

	Н	M	TOTAL
SI	12	18	30
NO	29	50	79
A VECES	15	18	33
TOTAL	56	86	142

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Stalin Espín

Luego se hace el cálculo de la frecuencia esperada utilizando la siguiente fórmula.

$$fe = \frac{(Total\ columna)*(Total\ fila)}{(Total\ Total)}$$

Tabla 21: Cálculo de las frecuencias esperadas

	Н	M	TOTAL
SI	11,83	18,17	30,00
NO	31,15	47,85	79,00
A VECES	13,01	19,99	33,00
TOTAL	56,00	86,00	142,00

Fuente: Encuesta aplicada Elaborado por: Stalin Espín

Determinada la tabla de frecuencias esperadas, el valor de X^2 se obtiene a continuación en la siguiente tabla:

$$x^2 = \Sigma \left[\frac{(\mathbf{0} - \mathbf{E})^2}{\mathbf{E}} \right]$$

Tabla 22: Cálculo estadístico Chi Cuadrado

FO	FE	FO - FE	(FO-FE) ²	(FO-FE) ² /FE
12	11,83	0,17	0,03	0,00
29	31,15	-2,15	4,64	0,15
15	13,01	1,99	3,94	0,30
18	18,17	-0,17	0,03	0,00
50	47,85	2,15	4,64	0,10
18	19,99	-1,99	3,94	0,20
TOTAL				0,75

Fuente: Encuesta aplicada Elaborado por: Stalin Espín

$$x^2 = \Sigma \left[\frac{(0-E)^2}{E} \right] = 0.75$$

Realizado el cruce de variables se procede a calcular los grados de libertad GL con la

siguiente ecuación:

Gl = (Columnas - 1)*(Filas - 1)

Gl = (2-1)*(3-1)

Gl = 1*2

Gl = 2

Es recomendable para la prueba de la hipótesis trabajar con un nivel de confianza NC

del 95% y el siguiente nivel de significación α :

 $\alpha = 1 - NC$

 $\alpha = 1 - 0.95$

 $\alpha = 0.05$

Con los dos datos anteriores (Grados de libertad y Valor alfa) se designa en una tabla el

valor alfa para el valor de chi cuadrado, (Ver anexo 3: Tabla de Probabilidad de un

valor superior alfa), y este es el valor que debe excederse o igualar con el fin de

rechazar la hipótesis nula. Entonces:

Valor Alfa para Chi Cuadrado = 5.99

Luego de los cálculos estadísticos y con los valores obtenidos se procede a la

interpretación de la información para conocer si la hipótesis establecida del presente

trabajo es aceptada o rechazada, mediante la relación entre el valor Chi cuadrado y el

valor Alfa para Chi Cuadrado, de la siguiente manera:

 $x^2 \ge 5.99$ rechaza **Hi** y acepta **Ho**

 $x^2 < 5.99$ acepta Hi

84

4.3.4 Gráfico

Hi Ho

ZONA
DE
ACEPTACIÓN

ZONA
DE
RECHAZO

Gráfico 16. Verificación de la hipótesis

Elaborado por: Stalin Espín

Conclusión:

Según los datos resultantes de la aplicación de las encuestas a los empleados y trabajadores municipales se ha determinado que el valor de Chi Cuadrado $x^2 = 0.75$ es menor que el valor Alfa calculado $x^2c = 5.99$, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Hi), la misma que afirma lo siguiente: La Aplicación de una Auditoría de Gestión a la Unidad Administrativa de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Clara incide directamente en la toma de decisiones administrativas.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación a la Unidad Administrativa de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Clara y luego de procesar, analizar y discutir la información se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La Auditoria de gestión a la Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Clara es una herramienta necesaria y legal que sirve como asesoría y consultoría para los directivos de la Unidad en estudio como para los miembros del Consejo Municipal, la misma que le va a servir para tomar decisiones correctas a los directivos en cuento e la efectividad laboral total de los empleados y trabajadores públicos.
- Tanto empleados como trabajadores de la institución no han recibido capacitación alguna previo al ejercicio de su función o mientras la han ejercido, creando de esta manera una incertidumbre generalizada en su desempeño laboral.
- La presente investigación se fundamenta en necesidades propias existentes dentro de la Municipalidad, pues al no contar con un manejo adecuado del talento humano, pueden existir graves desfases que deben ser controlados a tiempo. La función de la Auditoria está en ofrecer mayor seguridad y confianza a la administración, verificando si los procedimientos y políticas establecidas por la institución son manejadas con autenticidad y exactitud.
- La finalidad de la Auditoría de Gestión como herramienta de control para la oportuna toma de decisiones en la empresa del presente estudio, pretende servir de guía, de tal manera que el trabajo desarrollado sea debidamente analizado, garantizando que los resultados de la gestión estén de acuerdo con los objetivos y lineamientos planteados por la institución.

Existe una considerable falta de comunicación entre empleados y Jefes
Departamentales lo que ha ocasionado incertidumbre en el ámbito laboral debido
al desconocimiento de nuevos reglamentos que el país entero tiene que
acoplarse.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda seguir con todas las disposiciones al pie de la letra que emite el Ministerio de Relaciones Laborales referentes al tema de Manejo laboral, para evitar sanciones a la Institución, y poder mejorar el sistema obsoleto que se maneja de control y seguimiento laboral.
- Emprender campañas de capacitación para cada una de los Departamentos municipales, enfocándose en la particularidad de sus dependencias y complementarlas con actividades de interacción entre los empleados, para optimizar el desempeño laboral de cada uno y mejorar el ambiente laboral en que se desenvuelven.
- Es recomendable considerar todas las posibles soluciones que las auditorias internas de la institución recomiendan, puesto que hasta el mejor sistema administrativo siempre va a necesitar que lo revisen en periodo establecido para mejorarlo en las falencias que se las detecte, y asi aportar para que el Municipio se apuntale entre los mejores del País.
- Realizar una modificación al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, puesto que en algunas secciones no está acorde a los requerimientos que por naturaleza la actualidad necesita que consten en una Institución Pública para cubrir todas las necesidades del Cantón

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 Título:

Auditoria de Gestión a la Unidad Administrativa de Talento Humano a la Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Clara.

6.1.2 Institución Evaluada:

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Clara (Unidad Administrativa de Talento Humano)

6.1.3 Ubicación:

• Provincia: Pastaza

• Cantón: Santa Calara

• Dirección: Llanganates y Redentoristas

• Teléfono: 032887067

6.1.4 Beneficiarios:

Unidad Administrativa de Talento Humano

Dirección Administrativa

Dirección Financiera

Sociedad

6.1.5 Tiempo estimado para la Ejecución:

• Inicio: Enero 2015

• Fin: Marzo 2015

6.1.6 Equipo Técnico Responsable:

- Stalin Espín Romero (Alumno)
- Dr. Esteban Caiza (Tutor)

6.1.7 Personal Institucional de Apoyo

- Ing. César Castro, Alcalde
- Ing. Franklin Sanmartín Director Administrativo
- Ab. Verónica Aguirre Coordinadora de Talento Humano (e.)
- Ing. Nancy Espín Auditora Interna

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La Auditoría de Gestión se conforma como una herramienta que ayuda a conseguir los objetivos de efectividad en el trabajo, y con el cumplimiento de las recomendaciones que ésta genere permitirá mejorar la eficiencia, eficacia y economía de los recursos, especialmente el componente humano del GAD Municipal, para esto deben ser adecuadamente medidos y evaluados de modo que se pueda realizar la reingeniería que el caso exige.

Al aplicar la auditoría en el área de Recursos Humanos, se debe considerar la estructura administrativo, guías de dirección, para coordinar la implementación para el oportuno alcance de metas y objetivos, funcionamiento de las mandos de autoridad, responsabilidad y coordinación. En este contexto el control de haber sido tomado como una actividad separatista, pasa a formar parte de la infraestructura de la entidad, el personal realiza la labor total, se comienza a comprender al control como parte integrante necesaria y culminante de la gestión, todo lo cual viene llevando al Municipio de Santa Clara a un verdadero desarrollo en un país que busca desarrollo y competitividad nacional.

Estableciendo que: el examen anteriormente realizado en la I. municipalidad del cantón Santa Clara pide la imperiosa necesidad de diseñar una Auditoría de Gestión que nos permita conocer los errores perpetuados durante el año 2013, que han contribuido al aumento mesurable de desaciertos en la toma de decisiones por el bien del Cantón, para establecer un cuadro de acciones fructíferas que permitan contrarrestarlo.

6.3 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad cada proceso debe justificarse totalmente en todos los ámbitos y esta no es la excepción, es por tal razón que esta propuesta nace de la necesidad de solucionar la problemática que en general afecta a los Gobiernos Autónomos Descentralizados categorizados en el Puesto D, en especial al Municipio de Santa Clara. Es importante poner atención en la Auditoría de Gestión como herramienta de trabajo porque permite evaluar y fortalecer el control interno en cada una de las áreas para aumentar la Efectividad administrativa.

Para la realización de una Auditoría de Gestión al área administrativa de Talento Humano, que es un recurso auxiliar vital en el análisis de las situaciones presente y futura del Municipio, la misma apunta al futuro, ayudando a la dirección para alcanzar los objetivos y a adaptarse a los cambios del entorno. Puesto que en este punto recursos humanos redefine su propia organización y procesos de trabajo, de forma que las políticas de recursos humanos actúen como motores del cambio que debe abordar la compañía. Para ello se pone en marcha la gestión de programas, en la que la Unidad de recursos humanos actúa como director de cada uno de los programas de Reingeniería, los procesos de recursos humanos revisados y reorganizados cubren prácticamente toda la gama de políticas de la función, desde las más administrativas hasta las más estratégicas: Los puntos expuestos anteriormente, el anhelo de que el Municipio cumpla con sus metas y objetivos establecidos en los Reglamentos Nacionales, y el hecho de sentirse participe en las solución de un problema común, así se trate de un modesto aporte, son los hechos que motivan la presente propuesta.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración

fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia. Por medio de los trabajos que realiza el auditor administrativo, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño. Respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización.

Con la ejecución de la auditoría de gestión se determina las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas.

Enseguida de una investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

La necesidad de una eficiente gestión administrativa está justificada en que siendo los diferentes recursos (económico, humano y material) esenciales para el desarrollo de la empresa o institución, se debe generar incentivos para que los agentes hagan uso racional de estos.

Bajo este escenario les corresponde a las autoridades desarrollar herramientas que orienten la gestión administrativa hacia la búsqueda de la sostenibilidad; la efectividad de sus actividades para evitar o controlar el deterioro de sus recursos, este constituye un indicador de su capacidad técnica y fortaleza institucional.

Finalmente motiva la realización de este trabajo el hecho que servirá como fuente de consulta para alumnos, profesores, y personas interesadas en el tema.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Evaluar la efectividad y ética en el cumplimiento de objetivos trazados en cuanto a la contratación y manejo de Recursos Humanos, por parte de la Unidad de Talento Humano.

6.4.2 Objetivos Específicos

Para cumplir con el propósito general del presente estudio, se llevarán a cabo los siguientes objetivos específicos:

- Comprobar la existencia de la documentación que respalde la ejecución de los diferentes procesos.
- Verificar el cumplimiento de lo estipulado en la Legislación vigente y normativa interna aplicables al Talento Humano.
- Identificar y evaluar los potenciales impactos económicos tanto positivos como negativos que generaría el manejo incorrecto del Talento Humano.
- Determinar hallazgos en base a la evaluación del sistema de control interno de la institución.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.2 Factibilidad Socio- Cultural

El personal que labora en la institución y de manera específica aquel que forma parte del Departamento Administrativo Municipal, se encuentra comprometido a mejorar la aplicación práctica de los procesos administrativos y realizar los cambios que se consideren necesarios para optimizar los recursos y talento humano de la Institución, pero esto no merma la responsabilidad que tiene cada uno de los empleados de los demás departamentos y unidades donde se desempeñan laboralmente.

6.5.2 Factibilidad Organizacional

Las autoridades institucionales han mostrado gran interés ante el presente proyecto, decidiendo apoyarlo constantemente, para implementar las medidas reguladoras para controlar la mano de obra innecesaria y sobre todo controlar el exceso de personal en ciertos departamentos o secciones de trabajo.

6.5.3 Recursos Institucionales

El apoyo institucional se basa específicamente en brindar la información requerida para el desarrollo del proyecto, no se cuenta con recursos económicos institucionales, es decir no se ha recibido financiamiento, pero tampoco la institución ha escatimado esfuerzo o tiempo alguno para proporcionar la información que obligatoriamente es necesaria para realizar una auditoría de gestión

6.5.4 Recursos Humanos

Entre el recurso humano requerido para ejecutar el proyecto de investigación, principalmente cuenta el Investigador con su complemento el Tutor que es asignado por la Universidad, los mismos que se detalla a continuación con sus respectivos gastos remunerativos.:

TABLA № 23
RECURSOS HUMANOS

CANT IDAD	RUBRO	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
1	Investigador (4 meses)	\$ 340,00	\$ 1360,00
1	Tutor		
	S	UBTOTAL	\$ 1360,00
IMPREVISTOS 10%		\$ 136,00	
TOTAL		\$ 1496,00	

Elaborado por: Stalin Espín

El total del monto para Recursos Humanos es de mil cuatrocientos noventa y seis dólares.

6.5.5 Recursos Materiales

Los recursos materiales que se utilizarán en el proyecto se detallan a continuación.

TABLA № 24
RECURSOS MATERIALES

CANT IDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
5	Esferográficos	\$ 0,35	\$ 1,75
	Transporte		\$ 150,00
	Hospedaje		\$ 100,00
4	Anillados	\$ 2,50	\$ 10,00
5	Empastados	\$ 10,00	\$ 50,00
1	Escritorio	\$ 100,00	\$ 100,00
20	Alquiler de internet	\$ 1,25	\$ 25,00
3	Resmas de papel INEN A4	\$ 5,00	\$ 15,00
2	Personal de apoyo	\$ 20,00	\$ 40,00
5	Carpetas	\$ 0,50	\$ 2,50
2	Cartuchos blanco y negro	\$ 50,00	\$ 100,00
	Subsistencias	\$ 250,00	\$ 0,00
1	Flash memory	\$ 18,00	\$ 18,00
1	Cartucho a color	\$ 35,00	\$ 35,00
SUBTOTAL			\$ 647,25
IMPREVISTOS 10%			\$ 64,73
TOTAL			\$ 711,98

Elaborado por: Stalin Espín

La suma total requerida para recurso material es de setecientos once 98/100 dólares americanos.

6.5.6 Recursos Económicos

El recurso económico requerido para ejecutar el presente proyecto, se expone a continuación.

Presupuesto

P.O. = Σ RH + Σ RM

P.O. = 1496,00 + 711,98

P.O. = 2.207,98

El costo de la presente investigación asciende a dos mil doscientos siete 98/100 dólares americanos.

6.5.7 Financiamiento

La presente investigación será autofinanciada.

6.6 FUNDAMENTACIÓN

6.6.1 ¿Qué es una Auditoría de Gestión?

Según George R. Terry en 1953, en el libro Principios de Administración, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

Más adelante, Williams P. Leonard en 1962 la Auditoria Administrativa (La Auditoría de Gestión también se conoce con los términos Auditoría Administrativa y Auditoría Operativa) se define como: "examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa", o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.

Mientras que Fernández Arena J.A en 1966 con el libro "La Auditoría Administrativa", sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

Según el decreto de la corte de Cuenta del Salvador en la legislación del Manual de Auditoría Gubernamental comenta que una auditoría operativa o de gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y

facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

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

Proceso que permite examinar y evaluar las actividades realizadas de una organización, sector, programa, proyecto u operación. Actividad que sobre la base de criterios permite medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad en la utilización de recursos disponibles, el desarrollo de procesos y la entrega de productos o de servicios, a conformidad con las necesidades de los solicitantes.

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas;
- Evaluación del desempeño (rendimiento).

También se conoce como la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

Como se ven en estos conceptos esta Auditoría responde a los objetivos económicos (utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias), los sociales (crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de

riesgos para la vida) y los ecológicos (mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje, utilización económica de los recursos).

Aquí existe una fuerte interacción ya que la Auditoría de Gestión evalúa en el nivel empresarial el cumplimiento exitoso de los objetivos antes mencionados, viendo a la organización empresarial como un gran sistema que todas sus partes se encuentran en una estrecha relación funcional.

6.6.2 Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos.

Harper y Lynch (1992; citado por Velásquez y de Miguel, 2001): Definen la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos "como un análisis de las políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo de recursos humanos de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual. Con el fin de elaborar una opinión profesional sobre si las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos, en un período de tiempo concreto, justifican los gastos e inversiones realizadas. Además de sugerir acciones y medidas para la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad".

Según John F. Mee (1958) la Auditoría de Recursos Humanos puede ser definida "como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento"; definición que fue asumida por Chiavenato en el año 1993 en su libro "Administración de Recursos Humanos"

6.6.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión puede tener, entre otros, los siguientes objetivos:

- Determinar si están lográndose los resultados o beneficios previstos por la normatividad, por la propia entidad, el programa o actividad pertinente.
- Establecer si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- Comprobar si la entidad, programa o actividad ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables en materia de efectividad, eficiencia o economía.

• Determinar si los controles implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

Pero el objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

El auditor debe dar relevancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejorías en operación, o la mayor productividad, pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles administrativos y operacionales, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas. Enseguida de una investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

6.6.4 Beneficios de la auditoría de gestión

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

Permite identificar las áreas problemáticas, las causas relacionadas y las soluciones para mejorar. Localizar las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencia, lo que es significativo en las auditorías de gestión, sin embargo, hay que tener cuidado con las reducciones de costos a corto plazo que causan problemas a largo plazo.

Identificar los criterios para medir el logro de metas y objetivos de la organización. Habilitar un canal adicional de la comunicación los niveles de operación y la alta gerencia. Generalmente el personal que trabaja en operaciones es más consciente de los problemas y las causas que el personal de la gerencia, por lo que una de las ventajas de la Auditoría de Gestión es la capacidad de los auditores de transmitir preocupaciones operacionales a la gerencia. Emitir una evaluación independiente y objetiva de las operaciones. Al comenzar a realizar análisis organizacional el auditor puede encontrarse con que necesita basar su examen en un Plan, en un área específica, en un proyecto, en una actividad o lo que es aún mayor, en la entidad en su totalidad, pues los indicadores pueden aplicarse sin distinción.

Lo básico es contar con la suficiente y confiable información. Con ello, el auditor podrá entonces construir una base de indicadores que le permitan hacer la interconexión de resultados y obtener una buena estimación del comportamiento organizacional. Al realizar la Auditoria de Gestión, el auditor no necesariamente va a diseñar indicadores, sí necesita suficientes bases conceptuales y metodológicas para emitir juicios objetivos acerca de la gestión de la entidad sobre la base de sus indicadores, o necesitará diseñar algunos indicadores complementarios que le permitan relacionar los resultados de la entidad con los objetivos y metas.

La primera actividad es desarrollar el esquema insumo- proceso -producto. Teniendo en cuenta dicho esquema, se realiza un listado de los datos necesarios para desarrollar cada uno de ellos en un área, proceso o actividad.

- Insumo: Elaborar una lista de los recursos físicos, financieros y humanos que entran al proceso.
- Proceso: Listar las actividades o sub actividades necesarias para la transformación de los insumos.
- Producto: Detallar con precisión los bienes o servicios finales del proceso.
- Metas: Referidas a las metas previstas en la planificación.
- Usuarios: Realizar una lista de las expectativas de cliente frente al servicio ofrecido, requisitos de calidad.
- Entorno: Datos macroeconómicos y/o estadísticos.

Definidos los datos se deben convertir en variables físicas, cronológicas, económicas o de satisfacción interna o externa, anteponiendo un indicativo, por ejemplo:

- Insumo: Cantidad de pesos, Número de material, Costo de materiales, Tiempo en horas hombre, etc.
- Proceso: Costo de X Actividad, Número de funcionarios utilizados en Y, Total de pesos de Z tarea.
- Producto: Cantidad de pesos del servicio, Número de productos, Tiempo de entrega.
- Metas: Cantidad estimada de productos, Tiempo estimado de servicio, Número estimado de desperdicio.
- Usuarios: Requisitos de calidad, Número de solicitudes del cliente, Grado de cumplimiento de normas.

Una vez determinada las variables se procede a construir los indicadores para lo cual es necesario correlacionar las variables de una manera lógica y tener claro qué se quiere medir.

Atendiendo a la relación insumo-proceso-producto para cada una de las áreas y procesos encargadas de desarrollar el plan de actividades, se establecen relaciones entre las variables representativas de la forma siguiente:

- Indicadores de economía de los procesos: se relacionan variables de procesos y de productos.
- Indicadores de economía de los insumos: se relacionan variables de insumo (uso) y de productos.
- Indicadores de eficiencia: se relacionan variables de insumos (asignación) y de productos.
- Indicadores de eficacia: Relación entre variables de productos con las metas u objetivos de la organización.

En caso de que la entidad cuente con ellos, el auditor debe saber correlacionar la información suministrada, lo que equivale a realizar la evaluación y su respectivo análisis. De no ser así, el auditor debe darse a la tarea de diseñar y aplicar los indicadores, previo consenso con la entidad, que le permitan (con la información suministrada), realizar el proceso de evaluación y análisis para obtener conclusiones claras sobre el comportamiento de la entidad en el cumplimiento de su misión.

Criterios para medir los indicadores:

- Eficiencia
- Costos Incurridos.
- Manejo de Recursos.
- Situación de la entidad.
- Efectos de Inflación.
- Eficacia
- Cumplimiento de los planes y programas
- Resultados obtenidos
- Calidad de la planeación
- Oportunidad y cobertura
- Aspectos internos y externos
- Economía
- Diferentes agentes económicos
- Análisis del Costo/Beneficio
- Recursos utilizados.

6.6.5 Procedimientos

La auditoría de gestión consiste en las revisiones y evaluación de dos elementos mayores de la administración:

- Política de la corporación. Determinación de la existencia, lo adecuado y
 comprensivo de la política así como el significado de sus instructivos como
 elementos de control en áreas funcionales. Valorización de los efectos de la
 ausencia de políticas; o recomendaciones para la adopción o modificación de los
 instructivos formalizados.
- Controles administrativos. Determinación de la existencia, y lo adecuado de controles administrativos u operacionales como tales, y como respaldo a los objetivos de productividad de la gerencia; el grado de cumplimiento en las áreas de funcionabilidad mayor; y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación.
- Evaluación de los efectos de la acción de controles administrativos u
 operacionales en áreas significativas, y recomendaciones para la adopción o
 modificación de tales controles.

La índole y función de los controles administrativos u operacionales, por lo tanto, para el efectivo control administrativo son fundamentales, ellos representan procedimientos, rutinas, y otros requisitos obligatorios, o lineamientos específicos, que indican cómo y por qué medio debe de ejercerse o canalizarse la auditoría operativa.

También puede tomar la forma de documentos o informe que actúen como controles de sí mismos, o que están diseñados como medida de la efectividad como funcionan otros controles operacionales. Desde un punto de vista funcional, son los medios de implantar los objetivos de políticas de una corporación.

Según **SENASA** (2011: Internet), Señala que la metodología para la auditoría de gestión es: Para el mejor entendimiento de la práctica de la auditoría de gestión se ha considerado dividir su proceso en tres fases:

- Planeamiento
- Ejecución
- Informe

TABLA № 25		
PROCESO DE LA AUDITORIA DE GESTION		
CONOCIMIENTO INICIAL DE LAS ACTIVIDADES Y OPERACIOENES DE LA ENTIDAD O PROGRAMA A EXAMINAR		
ANALISIS PRELIMINAR DE LA ENTIDAD Y PLAN DE REVISION ESTRATEGICA	FASE DE ANEAMIEN	
FORMULACION DEL REPORTE DE REVISION ESTRATEGICA Y PLAN DE AUDITORIA	PL	
PREPARACION DEL PROGRAMA DE AUDITORIA	NO	
APLICACIÓN DE PRUEBAS Y OBTENCION DE EVIDENCIAS DE AUDITORIA	FASE DE EJECUCIO	
ELABORACION DE HALLAZGOS DE AUDITORIA OBSERVACIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
APROBACION DEL INFORME DE AUDITORIA	FASE DE INFORME	

Fuente: SENASA Elaborado por: Stalin Espín

6.6.6 Alcance de las actividades

La auditoría de gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas. Por ejemplo, en el estudio del procedimiento de pedidos recibidos por el departamento de ventas, la investigación puede incluir en dicho departamento las diversas rutinas observadas para el procesamiento o trámite de la papelería y en el departamento de contabilidad, el procedimiento y cualidades del personal que aprueba el crédito del cliente.

El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como: especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión, contracción e integración; también podría incluir los factores de producción.

Por otra parte como en las áreas de examen entre otras, podrían comprender un estudio y evaluación de los métodos para pronosticar: programación del producto, costos de proyectos de ingeniería, estimación de los precios, comunicaciones, equipos y aplicaciones del procesamiento de datos, eficiencia administrativa, etc.

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis, y evaluación son los siguientes: planes y objetivos, estructura orgánica, políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, formas de operación y recursos materiales y humanos.

Se efectuará, de acuerdo a las áreas y actividades críticas determinadas y sus prioridades, modificaciones al alcance del examen y a la Planificación Global de Recursos; éstas se deberán estar debidamente registradas en los formularios. En el caso de auditorías recurrentes el examen preliminar y el general se desarrollarán simultáneamente, teniendo por objetivo actualizar la información de la Ficha de la Organización, Cuestionario Global y detectar si nuevas áreas o actividades críticas se han presentado.

Otros beneficios importantes de auditoría de gestión es que:

Los problemas administrativos y las dificultades operacionales pueden detectarse antes de que suceda por lo que le permite a la organización evitar mayores gastos a causa de las deficiencias detectadas. Representa otra herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados ya que una de las causas del fracaso en los negocios se debe a una pobre administración porque detectan los problemas cuando ya han sido los causantes de grandes despilfarros de dinero.

- Le permite a la empresa recomendar cierta medida para mejorar la situación presente.
- Extiende la función auditora a toda la empresa.
- Asegura información detallada y segura.
- Habitúa a los empleados a trabajar con orden y métodos.

6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

La fase de planeamiento de la auditoría de gestión comprende dos etapas:

TABLA № 26

PLANEAMIENTO DE LA AUDITORIA DE GESTION

Programación de la Auditoría

Revisión General

Conocimiento inicial de la Entidad por examinar Análisis preliminar en la entidad Formulación del Plan de revisión estratégica

Revisión estratégica

Ejecución del plan Aplicación de pruebas preliminares Identificación de los criterios de auditoría

Formulación del reporte de revisión estratégica

Fuente: SENASA Elaborado por: Stalin Espín

6.7.1 Etapas del control de gestión

En la ejecución del Control de Gestión se establece la aplicación de diferentes metodologías complementarias, las cuales permiten la cuantificación de Análisis Financiero, Excedente público, Indicadores de Gestión y de resultados. Excedente de productividad o Surplus. Análisis Costo-Beneficio (Evaluación de proyectos Económica y social.

6.7.2 Etapa de Planeación

En esta etapa se busca obtener información general sobre la entidad en relación a su normatividad, antecedentes, organización, misión, objetivos, funciones, recursos y políticas generales, procedimientos operativos y diagnósticos o estudios existentes sobre la misma. Así mismo se determina los procedimientos a seguir para la ejecución del control de gestión como la cobertura, el periodo de análisis y la elaboración de los papeles de trabajo (formatos, base y anexos) en los que se reclasificará la información financiera. Esta información permite apreciar las áreas críticas de la entidad, sirviendo de apoyo para la elaboración de las diferentes metodologías aplicables en el control de gestión, el cronograma de actividades, distribución del trabajo y el tiempo de ejecución.

Primera fase: Inducción y Conocimiento de la Entidad. Con el fin de establecer el objeto social, funciones y contextos macroeconómicos de las entidades, se debe recopilar información, tanto de la Entidad como complementaria, mediante entrevistas, inspección ocular, consulta de archivos, recopilando la siguiente información:

- Normas de creación, modificaciones y reglamentación.
- Naturaleza Jurídica.
- Estructura organizacional.
- Manuales de funcionamiento y procedimientos
- Normatividad interna y externa.
- Objetivos
- Reglamentos internos.

- Financiera (balance, estado de pérdidas y ganancias con sus respectivas notas y anexos)
- Presupuestal (inicial y ejecutado)
- Técnica
- Estadística
- Plan de desarrollo con programas y subprogramas
- Plantas de personal discriminada en: número total de empleados operativos y administrativos, número de pensionados.
- Características y especificaciones en precios y cantidades de los bienes o servicios prestados.
- De acuerdo al tipo de actividad desarrollada por la entidad se solicita la información que considere necesarias: encuestas, entrevistas, visitas, pruebas de recorrido, verificación de registros, cálculos y diseños (indicadores): información que debe ser reclasificada y analizada.
- Informe de Gerencia, Control Interno y de Revisoría Fiscal.

Segunda Fase: Manejo de la información. Una vez determinado el objeto social y funciones de la entidad, se procede a la reclasificación de la información financiera en los formatos bases y anexos.

El objeto de reclasificar la información financiera y establecer anexos, es disponer de información depurada, para lograr un mejor análisis en los diferentes rubros que compone los estados financieros (balance y estado de pérdida y ganancia), detectar áreas críticas.

En el desarrollo del control de gestión es importante aclarar el criterio de evaluación de las empresas públicas, el cual difiere sustancialmente frente a las empresas privadas, puesto que en estas últimas la razón principal es la búsqueda de utilidades, mientras que en la empresa pública influyen factores de diferentes índole, que impiden analizarlas bajo la óptica del análisis financiero tradicional, como:

Su función es social

- Las políticas de gobierno inciden en su gestión, por medio de múltiples mecanismos directos e indirectos.
- Contablemente algunos rubros que para la empresa privada representan costos, para la pública corresponden a mecanismos de distribución del superávit (impuestos, transferencias, pago de intereses y donaciones).
- Parte de los ingresos registrados en los estados financieros no corresponden al producto del desarrollo de su objeto social, por lo tanto se excluyen como: los dividendos y participaciones en otras sociedades, ganancias de capital, transferencias presupuéstales y utilidades en operaciones cambiarias.
- El capital de trabajo se evalúa en términos de costos de oportunidad.

6.7.3 Etapa de Ejecución

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

Metodologías para medir la equidad.

- Valor agregado
- Distribución del Excedente total
- Resultado de la operación frente a usuarios.

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

Auditores

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

Especialistas

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

Control Interno

El American Institute Public Accountants emite la Declaración sobre Normas de Auditoria, SAS-55, sobre la evaluación de la estructura de control interno, la nueva normativa plantea lo siguiente:

La segunda norma de trabajo de campo de las NAGA, queda como se indica: "Se obtendrá una comprensión suficiente de la estructura de control interno, para planear la auditoria y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a efectuarse".

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

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

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

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

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

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

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

Para fines de la Auditoria de Gestión, se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respeto a que están lográndose los objetivos de control interno.

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

- Que disponen de información oportuna y adecuada sobre el cumplimiento de los objetivos operacionales.
- Que se preparan en forma oportuna informes de la gestión operativa fiables y completos.
- Que se cumplen las normas constitucionales, legales y secundarias.

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

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

Existen factores para evaluar cada uno de los componentes, no obstante sin ser todos, a continuación se enlistan los siguientes:

Actividades de gestión control Interno

- Establecimiento de los objetivos de la entidad:
- Planificación estratégica.
- Establecimiento de los factores del entorno de control.
- Establecimiento de los objetivos para cada actividad.
- Identificación y análisis de riesgos.
- Gestión de riesgos.
- Dirección de las actividades de gestión.
- Identificación, recopilación y comunicación de información.
- Supervisión
- Acciones Correctivas

6.7.4 Evaluación de los riesgos

Es una actividad que debe practicar la dirección en cada entidad gubernamental, pues ésta debe conocer los riesgos con los que se enfrenta; debe fijar objetivos, integrar las actividades de ventas, producción, comercialización, etc., para que la organización funcione en forma coordinada; pero también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

Toda entidad, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, 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 riesgo 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 deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de control interno en la entidad; este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar su confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración.

Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, así como la calidad global de sus productos, servicios u obras; no existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, pues el riesgo es inherente a una actividad institucional; no obstante, compete a la dirección determinar cuál es el nivel de riesgo aceptable.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Identificación de los objetivos del control interno.
- Identificación de los riesgos internos y externos.
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- Evaluación del medio ambiente y externo.

Identificación de los objetivos del control interno.

La identificación de los riesgos debe ser a nivel de la entidad, considerando los siguientes factores:

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

La identificación de los riesgos también tiene que ser a nivel de cada actividad de la institución, especialmente en las unidades o funciones más importantes, como producción, desarrollo tecnológico, administración de bodegas, etc., que contribuyen para que también se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la entidad.

Una vez identificado los riesgos de la entidad y por actividades cabe un análisis de los riesgos cuyo proceso incluye:

- Una estimación de la importancia del riesgo.
- Una evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) de que se materialice el riesgo.
- Un análisis de cómo a de solventarse el riesgo señalando las medidas que deben adoptarse.

El componente EVALUACION DE LOS RIESGOS, debe ser evaluado considerando los siguientes factores:

6.7.5 Métodos de evaluación

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

Cuestionarios

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

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA "no aplicable". De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En las entrevistas, no solo se procura obtener un Si, No, o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

Flujogramas

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

Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

- Determinar la simbología.
- Diseñar el flujograma.

• Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales.

Matrices

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

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

Evaluación colateral de control interno.

Combinación de métodos

Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos. Ejemplo: El descriptivo con cuestionarios, los flujogramas con cuestionarios, etc.

Para la selección del método o métodos es necesario considerar las ventajas y desventajas que tienen cada uno de ellos.

Riesgos de Auditoria

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoria 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.

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

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 auditoria

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una "muestra".

El muestreo en auditoria, es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.

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

Para este propósito se deben considerar las posibilidades o no de errores, teniendo en cuenta la planeación del error tolerable considerando a su vez el criterio de materialidad, que pueden incluir los siguientes pasos:

Estudiar los niveles de errores identificados en otras auditorias.

Reconocer los cambios en las políticas y procedimientos seguidos por la entidad auditada.

Obtener evidencias suficientes.

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.

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

Elementos

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

Evidencias Suficientes. - Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.

Evidencias Competentes.- Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

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 respuestas 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 con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

Confiabilidad

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina, como se demuestra en el siguiente cuadro:

TABLA № 27

CONFIABILIDAD DE LA EVIDENCIA			
MAYOR CONFIABILIDAD	MENOR CONFIABILIDAD		
Obtenida a partir de personas o hechos independientes del Gad Municipal	Obtenida dentro de la Entidad		
Producida por una estructura de control interno efectico	Producida por una estructura de Control interno débil		

Fuente: Evidencia de auditoria Elaborado por: Stalin Espín

6.7.6 Técnicas más 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, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo.

Comparación.- Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoria con criterios normativos,

técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto. Fases: Ejecución y Comunicación de Resultados.

Observación.- Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.

Rastreo.- Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Indagación.- Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Entrevista.- Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Encuesta.- Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados. Fase: 3 Ejecución.

Análisis.- Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.

Conciliación.- Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen. Fase: 3 Ejecución.

Confirmación.- Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación. Fase: 3 Ejecución.

Tabulación.- Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. Fase: 3 Ejecución.

Comprobación.- Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través de el examen de la documentación justificadora o de respaldo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Cálculo.- Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Fase: 3 Ejecución.

Revisión Selectiva.- Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoria. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Inspección.- Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Fase. 3 Ejecución.

Además de las técnicas indicadas, en la auditoría de gestión se conocen otras como las siguientes:

Verificación.- Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de períodos posteriores. Fases: 2 Planeamiento y 3 Ejecución

Investigación.- Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.

Intuición.- Es la capacidad de res puesta o reacción rápida manifestada por auditores con experiencia, ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Sospecha.- Es la acción de desconfiar de una información que por alguna razón o circunstancia no se le otorga el crédito suficiente; la sospecha obliga a que el auditor valide dicha información y obtenga documentación probatoria. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Síntesis.- Preparación resumida de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Muestreo Estadístico.- Es la aplicación de los procedimientos de auditoría a una proporción inferior al ciento por ciento de las operaciones de una entidad, proyecto, programa o actividad, con el propósito de evaluar las características y de inferir a su universo. Fase: 3 Ejecución.

6.7.7 Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las

técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

PROCESO DE LA AUDITORIA:

CAPITULO I: ENFOQUE DE LA AUDITORIA

CAPITULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

CAPITULO III: RESULTADOS GENERALES

CAPITULO IV: RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES

GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTA CLARA

Auditoria de Gestión a: la Administración de Talento Humano
en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa
Clara por el periodo comprendido entre el 1 de Enero de 2013
hasta el 31 de Diciembre de 2013

Santa Clara – Pastaza

INDICE		
CONTENIDO	PÁGINA	
Orden de Trabajo	125	
Carta de presentación	126	
CAPITULO I	127	
ENFOQUE DE LA AUDITORIA	127	
Motivo de la Auditoría	127	
Objetivos de la Auditoría	127	
Alcance de la Auditoría	128	
Enfoque de la Auditoría	128	
Componentes auditados	128	
CAPITULO II	129	
INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD	129	
Reseña Histórica	129	
Misión		
Visión		
Valores		
Objetivos generales		
Línea estratégica		
Análisis FODA		
Fortalezas		
Oportunidades		
Debilidades		
Amenazas		
Base Legal		
Estructura Orgánica		
Talento Humano		
Misión		
Atribuciones y responsabilidades		
Estructura organizacional		
Montos de recursos examinados		
Nómina de servidores relacionados		
CAPITULO III		
RESULTADOS GENERALES		

Seguimiento al cumplimiento de recomendaciones	
Falta de indicadores de gestión	
Falta de documentos e información actualizada en los expedientes de servidores y trabajadores	
No se establecieron mecanismos y procedimientos para el control de asistencia y permanencia de las servidoras y servidores	
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS ESPECIFICOS POR COMPONENTE	
No se estructuró, elaboró y presento la Planificación de Talento Humano	
No se contó con un manual de descripción, valoración y clasificación de puestos	
Falta de políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño	
Falta de aplicación y evaluación del plan de Capacitación	
Falta de rotación de las servidoras y servidores	
CAPÍTULO V	
ANEXOS Y APENDICE	
Anexo 1 Servidores Relacionados con la Auditoría	
Anexo 2 Cuadro de expedientes sin requisitos previos	

RELACIÓN DE SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas Gobierno Autónomo Descentralizado **FODA**

GAD

Ingeniero ING

Ley Orgánica del Servicio Público **LOSEP**

Sistema Informático de Gestión de la Asociación de Municipalidades del **SIG-AME**

Ecuador

ORDEN DE TRABAJO PRELIMINAR OFICIO: 001

ORDEN DE TRABAJO No: 001

Santa Clara Diciembre 15 de 2014

Señor

Espín Romero Stalin Bladimir

Alumno Universidad Técnica de Ambato

De mi consideración:

De conformidad con el Plan de Actividades de Auditoria para el presente año, lo designo como auditor y dispongo a usted la realización de la "Auditoria a la Gestión de la Jefatura de Talento Humano", del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santa Clara.

El alcance de la auditoria cubre el periodo Enero 2013 a Diciembre del 2013, y se relaciona con Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicadas en el proceso para los Contratos de trabajo amparados por el Código del Trabajo en la Ley de Servicio Público del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Clara.

El objetivo general de la auditoria es evaluar la eficiencia, eficacia y ética en el cumplimiento de los objetivos planteados y el desarrollo de los procesos institucionales por el periodo Enero 2013 a Diciembre 2013.

El tiempo estimado para la ejecución de esta acción de control es de 60 días laborables que incluirán la lectura del borrador del informe y la conferencia final.

Atentamente

Dr. Esteban Caiza DIRECTOR DE TESIS

NOTIFICACION DE UNA AUDITORIA AL GAD DE SANTA CLARA OFICIO No. 002

Santa Clara, Diciembre 18 de 2014

Sección: Departamento de Talento Humano **Asunto**: Notificación inicio de la Auditoria

Ingeniero César Castro

ALCALDE DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTON SANTA CLARA

Presente

Por medio de la presente, notifico a usted que la Auditoria de Gestión que se está por realizar en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Clara, se efectuara en el lapso de estos dos meses siguientes; auditoria que se enfocara en las gestiones llevadas a cabo por la institución en el departamento de talento Humano, por el periodo correspondiente entre el 1 de Enero de 2013 hasta el 31 de diciembre del 2013.

Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicadas en el proceso para los contratos de trabajo amparados por el Código de trabajo en la Ley de Servicio público del GADM del cantón Santa Clara, y presentar una opinión sobre los aspectos administrativos y operativos de la institución y demostrar si estos son llevados de manera efectiva, eficiente y éticos.

La Auditoria de gestión implicara la revisión de las pruebas de los registros que consideremos necesarias por lo que desde ya apelamos a su total apertura y comprensión relacionados a la información que solicitaremos a los funcionarios responsables.

El control interno institucional será otro de los elementos a evaluar dentro del proceso a auditar, con la finalidad de planificar correctamente, y determinar la naturaleza, la oportunidad y los alcances de los procedimientos en cuestión, aspectos que serán oportunamente informados a usted, considerando para ello las normas de auditoría generalmente aceptadas.

La programación estimada es:

• Inicio: 9 Enero del 2015

• Finaliza: 25 Febrero del 2015

• Entrega de informe 10 Mayo de 2015

Contando desde ya con su colaboración me suscribo de usted.

Atentamente

Stalin Espín Romero

CAPITULO I

ENFOQUE DE LA AUDITORIA

Motivo de la auditoría

La Auditoria de Gestión a la Unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Clara, se realizó con cargo al Plan Anual de la Unidad de Auditoria interna del año 2013, y cumpliendo los requisitos establecidos en el esquema de estructura externa del Informe final de Investigación de la Universidad Técnica de Ambato previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, según acuerdo CAU-P-667-2007(11/07) y resolución Nº 1685 –CU-P-2007.

Objetivos de la Auditoria

General

Verificar que el proceso de la Administración de Talento Humano, se cumplió conforme a las normas, políticas y disposiciones legales que rigen la materia en cuestión.

Específicos por componente

Administración de Talento Humano

- Verificar que la Entidad cuente con un Plan de Talento Humano
- Verificar que la Entidad para la contratación, Nombramiento y posesión de los servidores y trabajadores, contó con los requisitos establecidos.
- Comprobar que la Unidad de Talento Humano emitió y difundió las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño periódicamente.
- Evidenciar que la evaluación al desempeño se efectuó de manera técnica y en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo
- Comprobar que la entidad cuente con un plan de capacitación, aprobada por la máxima autoridad.

• Comprobar que la capacitación se promocionó de manera técnica y objetiva de acuerdo a las necesidades y funciones del personal.

• Verificar si la Unidad de Talento Humano estableció acciones orientadas a la rotación del personal, en base a criterios técnicos y en áreas similares.

 Verificar si la Unidad de Talento Humano estableció mecanismos apropiados que permitan controlar la asistencia y permanencia del personal.

• Verificar que los Jefes inmediatos precautelen la presencia física del personal durante la jornada laboral y el cumplimiento de sus funciones.

 Verificar si la Unidad de Talento Humano mantiene actualizada la información del personal de la entidad.

 Verificar que en todos los procesos de administración de talento humano se observó la normativa vigente.

Alcance de la auditoría

La auditoría de gestión comprendió el análisis a la administración de Talento Humano, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2013 y el 31 de Diciembre de 2013.

Enfoque de la auditoría

La auditoría de gestión estuvo orientada a determinar la eficacia del sistema de control interno, en los procesos relacionados al área de Talento Humano, de acuerdo al cumplimiento y metas institucionales.

Componentes auditados

Unidad Administrativa de Talento Humano

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

Naturaleza jurídica

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Clara es persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estará integrado por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponde. (Art. 53 del COOTAD).

Reseña Histórica del Cantón Santa Clara

Durante la primera fase de la conquista española 1534-1550 los habitantes de la actual Pastaza formaban parte de la familia etnolingüística. Esta colonización destruyó gran parte de los grupos autóctonos.

La región de la Canela no fue del interés suficiente para los españoles, de allí la tardía "catequización" de la zona, con la creación de la Misión de Canelos en 1624. La búsqueda de un camino más corto hacia las misiones ubicadas en el Amazonas sería la causa del poblamiento de la región de Puyo, y sobre todo el establecimiento de un lugar estable y accesible para los puestos de avanzada, determinaba la fundación de Puyo en 1.899.

Mera se crea en el año de 1904 a la que se le llamó parroquia Mera en homenaje a Juan León Mera. (DPE, 1993: 87). Esta fundación fue realizada por una expedición militar destacada por el Gobierno interesado en construir el ferrocarril Ambato-Curaray, a insinuación del padre Enrique Vacas Galindo quien como asesor del entonces Presidente Eloy Alfaro, trato de incorporar a la Amazonia a la dinámica nacional mediante la integración vial.

Los primeros colonos llegan a Puyo en 1905. Las expectativas del ferrocarril Ambato Curaray quedan en eso; y no es hasta los años 30 con las primeras prospecciones petroleras por parte de la Leonard Explotación, provoca uno de los primeros flujos migratorios importantes, para 1938 Puyo ya tiene 1.073 habitantes (25% de la población total del Cantón), Mera 965. La importancia de Puyo se acrecienta cuando se establece el primer reparto militar en los alrededores de la ciudad y el traslado de la sede la prefectura Apostólica de Canelos en 1.939 y en 1940 la Jefatura política del Cantón Pastaza.

En el año de 1934 con el fin de realizar estudios de prospección petrolera y estudios geológicos, mediante contrato con el Estado entra la Compañía Petrolera Shell, que expropiando tierras de los vecinos Tisilema, Mazón y Murtinho instalo su campamento en la parte plana del sector, alrededor del cual se fue formando un caserío que adoptó el nombre de Shell.

El año de 1942 se convierte en importante para la vida de del poblado de Shell, ya que en ese año llega la carretera desde Baños y también se construye el campo de aviación que es desde entonces en uno de los más importantes de la región.

La presencia de la compañía Shell, posibilita la construcción de vías y pistas aéreas en diversos lugares (Shell-Mera, entre ellos), a través de las cuales llegan nuevos migrantes, a los que se suman los afectados por el terremoto que sacudió en 1950 la zona de Ambato y Pelileo, este nuevo flujo migratorio dinamizarían la agricultura y el comercio.

La compañía petrolera en el año de 1949 abandona el lugar y deja realizadas varias obras de infraestructura, como son el campo de aviación, villas para vivienda y otras instalaciones que en el año de 1954 son ocupadas por el Ejército ecuatoriano

A partir de 1952, el Estado ecuatoriano impulsa las operaciones realizadas por el Instituto Lingüístico de Verano, ILV (Wytcliffe BibleTranslation), siendo el campo de aviación de Shell una de las bases de operación (el principal; centro se encontraba en Limoncocha), desde la cual se realizaban "misiones de evangelización" a los pueblos amazónicos no evangelizados por la Iglesia Católica y que no tenían contacto con la

"civilización" occidental; estas acciones caerán como consecuencia la incorporación de los pueblos y etnias indígenas amazónicas al Estado Ecuatoriano.

La Provincia de Pastaza es creada en 1959 (Registro Oficial No.963). Entre 1950-1962, el cantón Pastaza crece un 77,14% y Puyo lo hace en un 109,70%. La construcción de la vía Puyo-Tena y la Ley de Reforma Agraria y Colonización de 1964 permitirá que hasta 1974 se entreguen 73.143 has a 1734 familias en la provincia.

El 4 de enero de 1947, con la inauguración de la carretera Baños-Puyo, los colonos encontraron mayores facilidades para entrar y salir de la zona.

En 1949, el 20 de julio se iniciaron los trabajos de construcción de la carretera de la vía Puyo-Napo a cargo de la Junta Nacional Pro Oriente y el Ministerio de Obras Públicas.

Santa Clara se empieza a poblar desde 1955. En 1958 la Misión Josefina, compró la hacienda Santa Clara de aproximadamente 300 Has al señor Jesús Londoño, quien le había puesto ese nombre a la hacienda porque su esposa Sofía era devota de la virgen Santa Clara de Asís. El objetivo era ubicar en este punto un tambo o paradero para hacer más fácil el desplazamiento entre Puyo y Tena, ya que los caminos eran de herradura.

En 1958 se inicia la construcción de la carretera Puyo-Tena y se instala en Santa Clara la primera escuela para indígenas en la hacienda Piatua y la Misión establece los primeros cafetales.

La vía posibilita la llegada de los primeros colonos fundamentalmente de la provincia de Tungurahua atraídos por la explotación maderera y ganadera. Los indígenas nativos del lugar eran las familias Tapuy y Grefa. La posesión de las tierras fue posible por la aplicación de la primera Ley de Reforma Agraria, que eran denunciadas al IERAC para su legalización.

Para 1964 la carretera llega a Santa Clara, la Misión Josefina había creado la escuela Santa Clara y el hospital Ernesto Ophuls; situación que posibilita que el 29 de diciembre de 1966 Santa Clara sea declarada parroquia. El cantón es creado el 2 de enero de 1992, del cual Santa Clara es su cabecera cantonal.

El 29 de diciembre de 1992, se publicó en el Registro Oficial Nº 31 de la Ley que crea la Parroquia Santa Clara. Veinte y seis años tuvo que soportar la desatención de obras de infraestructura básica por parte de las instituciones de la Provincia de Pastaza, de quienes dependía en ese entonces, impidiéndole el desarrollo en diferentes campos, esto motivó para que el pueblo se uniera e iniciara la lucha para la Cantonización, la cual se hizo realidad el 2 de Enero de 1992, fecha en la que se publicó en el Registro Oficial Nº. 844 la Ley de Creación por el Estado.

Misión

Construir el bienestar de la sociedad del Cantón Santa Clara, a través de la dotación de obras y servicios, desarrollo humano, social, ambiental, productivo y turístico, para promover el desarrollo integral sostenible y procurar el mejoramiento de la calidad de vida, con participación y equidad para sus habitantes.

Visión

Santa Clara es un modelo de cogestión, donde existe ejercicio pleno de la ciudadanía, que promueve la equidad (género, etnia y edad) y la participación de todos desde una visión positiva que enfrenta el desarrollo. Santa Clara genera empleo, fomenta su potencial productivo y turístico, los servicios básicos son eficientes, cuyo desarrollo humano está basado en una educación de calidad que responde a las necesidades básicas del cantón, respeta la diversidad y fortalece las identidades culturales.

Valores

Es la cualidad humana aceptada, apreciada y respetada por los servidores y las servidoras del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Clara. Los valores son permanentes y su validez no depende de circunstancias. Los principales valores que sirven de orientación y gula de la conducta de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Clara constarán en el Código de Ética y son los siguientes:

- Integridad
- Honradez
- Responsabilidad
- Equidad
- Justicia, y
- Probidad

Objetivos Generales

- Contribuir al fomento y protección de los intereses cantonales, mediante la aplicación de las leyes, formulación e implementación de ordenanzas y resoluciones municipales.
- Impulsar el desarrollo integral del cantón, sus áreas urbanas y rurales, realizando obras y servicios acorde a las funciones señaladas en la COOTAD artículo 54 y competencias exclusivas artículo 55 de la ley antes descrita y mediante convenios para atender de manera concurrente aquellas actividades que competen a otros niveles de gobierno.
- 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.
- Atender los problemas que enfrenta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Clara, en lo social, político y económico por medio de la integración y participación ciudadana.

Línea Estratégica

Las líneas estratégicas para el cumplimiento de las metas, se encuentran expresadas como funciones, siendo éstas las siguientes:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización. división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;
- d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;
- e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad. subsidiariedad, participación y equidad;
- g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo;

- h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno;
- i) Implementar el derecho al habitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;
- j) Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales;
- k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;
- Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios;
- m) Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización;
- n) Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, segundad y convivencia ciudadana;

- o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres;
- p) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad.
- q) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón;
- r) Crear las condiciones materiales para la aplicación de politicas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana; y,
- s) Las demás establecidas en la ley.

Análisis FODA

Fortalezas

- Contar con un marco jurídico general que norma esta unidad administrativa.
- Gran porcentaje de servidores y trabajadores con amplios conocimientos y experiencia.
- Presupuesto suficiente para contratación de personal.
- Espacio físico suficiente
- Equipo técnico multidisciplinario.
- Firmas de convenios interinstitucionales.

Debilidades

• Falta de planes y programas de talento humano, aplicado y evaluado.

- Desconocimiento sobre la estructura organización al por parte del personal de la entidad.
- Deficiente normatividad interna.
- Poca capacitación del personal de la entidad.
- Poca motivación de los servidores y trabajadores.
- Problemas legales internos, entre trabajadores y la institución.
- Poca confiabilidad del personal en la gestión de la Unidad de Talento Humano.
- Poca rotación de funciones, y ademas sin criterio técnico.
- Personal administrativo sin funciones.
- Contratación de personal sin criterios técnicos, ni requisitos previos.
- Deficientes mecanismos de comunicación e información

Oportunidades

- Coyuntura política y organizativa a nivel local, regional y nacional
- Firmas de convenios interinstitucionales para empleo, transferencia de tecnología.
- Modelos de Gestión instaurados al alcance de todos los Municipios del país
- Disposición de Servidores públicos de carrera y con experiencia y de servidores a contrato jóvenes y emprendedores.
- Instituciones públicas que brindan permanente capacitación.

Amenazas

- Dificultad de retener personal calificado, ante mejores ofertas laborales y económicas.
- Poca satisfacción de la comunidad al recibir los servicios que ofrece la entidad.
- Profesionales altamente competitivos.
- Permanentes avances tecnológicos.
- Poca disponibilidad de profesionales originarios del cantón que se ajusten a los perfiles solicitados por la institución.

Base legal

El Ilustre Municipio de Santa Clara, fue creado mediante Ley 844 del 2 de Enero de 1992 publicado en el Registro Oficial No. 378, el 7 de Febrero de 1992; mediante Ordenanza de Cambio de Denominación expedida el 25 de septiembre de 2000 se reemplazó la denominación a Gobierno Municipal de Santa Clara, posteriormente mediante Ordenanza Modificatoria expedida el 4 de febrero de 2011, se denominó Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Clara. Las actividades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Clara, se encuentran reguladas por las siguientes disposiciones legales:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley Orgánica del Servicio Público
- Ley de Desarrollo Seccional
- Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública
- Código de Trabajo
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización
- Reglamento General de Bienes del Sector Público
- Reglamento Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público
- Reglamento de Responsabilidades
- Reglamento de Cauciones

Reglamentación Interna y Ordenanzas y más disposiciones legales y normativas que rigen el sector público.

Estructura orgánica

El Gobierno Autónomo Descentralizado de Santa Clara, para el cumplimiento de su misión y responsabilidades, está integrado por los procesos internos que desarrollan las siguientes Unidades Organizacionales

PROCESOS GOBERNANTES

Concejo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Clara.

Alcaldía

Vicealcaldía

PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA

Gestión Jurídica

Planificación y Ordenamiento Territorial

Auditoría y Control de Gestión

Comunicación social

PROCESOS HABILITANTES DE APOYO

Gestión Financiera

Gestión Administrativa

Secretaría General

Talento Humano

Unidad de proceso de apoyo bajo responsabilidad de la Coordinadora de Talento Humano.

Misión:

Dinamizar y armonizar las actividades de recursos humanos, tendientes a conseguir el cumplimiento óptimo y oportuno de los productos y servicios.

Atribuciones y responsabilidades:

- a) Elaborar informes de selección de personal.
- b) Elaborar la estructura ocupacional institucional.
- c) Presentar el plan de capacitación general institucional.

- d) Plan de evaluación de desempeño.
- e) Coordinar la evaluación de desempeño a nivel institucional.
- f) Proponer movimientos de personal.
- g) Desarrollar e implementar los Subsistemas de: Reclutamiento y Selección de Personal de acuerdo a normas establecidas en la LOSEP.
- h) Capacitación y Desarrollo; Clasificación y Valoración de Puestos; Evaluación del desempeño; Régimen Disciplinario; y Banco de Datos.
- i) Administrará la nómina y demás sistemas de pago al personal en coordinación con la oficina de Contabilidad.
- j) Propondrá la implementación de normas, reglamentos, que garanticen un desarrollo adecuado del Sistema y una utilización y participación óptima de las capacidades funcionales del personal,
- k) Participar como delegado del empleador en las negociaciones de contratos colectivos, juntamente con el Alcalde o su Delegado, Asesor Jurídico, y Director Financiero.
- Determinar los requerimientos y especificaciones técnicas de la ropa de trabajo y del equipo de protección individual para cada trabajador del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Clara
- m) Coordinar con las comisiones de segundad interna, sobre la prevención de accidentes, en el cumplimiento de los trabajadores de las normas, reglamentos y disposiciones internas y externas, respecto a Seguridad e Higiene del Trabajo.
- n) Programar y ejecutar eventos de capacitación de seguridad e higiene del trabajo.
- o) Realizar las acciones de conformidad con el artículo 52 de la LOSEP.
- p) Programar y dirigir la organización administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Carlos Julio Arosemena Tola, a base de la formulación de manuales de procedimientos y demás regulaciones relativas al funcionamiento de los diferentes subprocesos.

Productos:

- a) Planificación Operativa Anual.
- b) Informe de selección de personal.
- c) Estructura ocupacional institucional.
- d) Plan de capacitación general institucional.

- e) Informe de ejecución del plan de capacitación institucional.
- f) Plan de evaluación de desempeño.
- g) Informe de evaluación de desempeño.
- h) Informes de movimientos de personal.
- i) Planificaciones, informes y evaluaciones mensuales.
- j) Informe sobre la evaluación de desempeño del personal institucional.
- k) Informe sobre control de las tareas de guardianía, vigilancia y limpieza de edificios, instalaciones y más servicios,
- 1) Informe de control de asistencia.
- m) Manuales, instructivos y reglamentos, en materia de Talento Humano.
- n) Informe de asesoramiento técnico administrativo en materia de Talento Humano y de organización,
- o) Informe de finiquito de relación laboral de servidores públicos

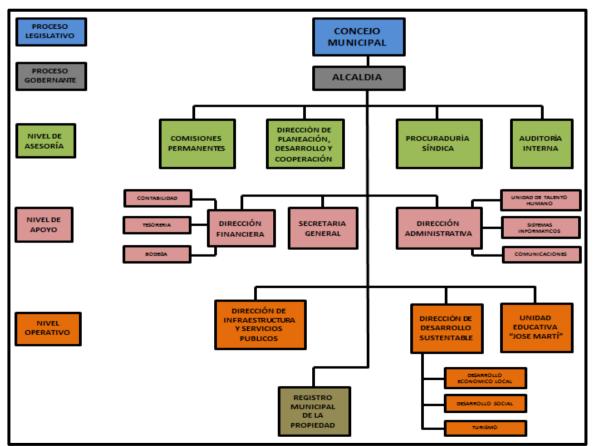


GRAFICO Nº 17 : Estructura organizacional del GAD Municipal

Fuente: Reglamento Orgánico de Gestión GAD Municipal

Monto de recursos examinados

No aplica por la naturaleza de la auditoría.

Nómina de servidores relacionados con la Auditoria

Anexo 1

CAPÍTULO III

RESULTADOS GENERALES

Seguimiento al cumplimiento de recomendaciones

No se realizó el seguimiento de recomendaciones de examen especial al Proceso de Planificación. Contratación. Almacenamiento y Distribución, Registro. Control. Custodia y Uso de Bienes de Larga Duración, por el periodo comprendido entre el 01 de julio de 2009 y el 31 de diciembre de 2012, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Clara, de la Provincia de Pastaza; y, el examen especial a los procesos de adquisición de repuestos, combustibles y lubricantes y su utilización del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Clara, de la provincia de Pastaza, por el período comprendido entre el 01 de enero de 2011 y el 15 de marzo de 2013; por cuanto estas acciones de control se encontraron en trámite de aprobación pero no procedieron en lo mas mínimo con la intención de acelerar el trámite que hubiese ayudado a evitar contratiempos futuros.

Falta de Indicadores de Gestión

El Jefe Administrativo de Talento Humano, durante el periodo sujeto a examen, no preparó ni dispuso los parámetros e indicadores de gestión de acuerdo a la misión y visión institucional, por lo que la entidad no contó con las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo que permitan medir los resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía; tampoco se realizó evaluaciones tendientes a conocer los resultados de sus actividades, establecer si se satisfizo la necesidad de los servicios, medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad de los servicios prestados.

El Alcalde, el director Financiero, el Jefe Administrativo de Talento Humano, no disertaron los indicadores de gestión por lo que inobservaron el artículo 15 del Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; numeral 5.4.1 de

la Guía Metodológica de Planificación Institucional y la Norma de Control Interno 200-02 Administración Estratégica.

Al Alcalde con oficio 099-25275-3-2013- JVP-GADMSC, al ex Jefe Administrativo de Talento Humano con oficio 100-25275-3-2013- JVP-GADMSC, al Jefe Administrativo de Talento Humano con oficio 098-25275-3-2013- JVP-GADMSC, al ex director administrativo financiero con oficio 101-25275-3-2013-JVP-GADMSC. al ex director administrativo financiero con oficio 102-25275-3-2013- JVP-GADMSC de 23 de octubre de 2013, se le comunicó los resultados provisionales.

El Alcalde con oficio 703 A-GADMSC de 15 de noviembre de 2013 y recibido el 18 de noviembre de 2013, adjunta el memorando 0500 UATH de 13 de noviembre de 2013. suscrito por el Jefe Administrativo de Talento Humano, en el que manifestó:

"...Si se ha evaluado la gestión municipal, y lo manifestado por usted en la conclusión, carece de realidad, al señalar que se haya tomado decisiones sin un adecuado respaldo, si bien la aplicación de indicadores permite medir porcentualmente el cumplimiento o no con relación a las metas y objetivos, esto no significa que su no aplicación da lugar a falta de respaldo en la toma de decisiones..."

El Alcalde, no adjuntó documentos que evidencien y sustenten la evaluación a la gestión administrativa municipal que señala en su comunicación; por tanto la observación de auditoría se mantiene.

Conclusión

El Alcalde, el Director Administrativo Financiero y el Jefe Administrativo de Talento Humano, no diseñaron indicadores de gestión, conforme lo establecen las disposiciones emitidas por la Contraloría General del Estado, lo que la entidad no contó con las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo que permitan medir los resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía, dejando a la Institución sin la posibilidad de medir la calidad administrativa y operacional de los empleados.

Recomendación

Al Alcalde

Dispondrá y vigilará que el Jefe Administrativo de Talento Humano, formule indicadores de gestión, métodos de evaluación y medios de verificación que permitan evaluar el cumplimiento de las actividades programadas en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.

Falta de documentos e Información actualizada en los expedientes de los servidores y trabajadores

El Jefe Administrativo de Talento Humano, incorporó a trabajadores amparados bajo el Código del Trabajo, en cuyos expedientes no se encontraron documentos considerados requisitos para el registro del nombramiento o contrato, como: declaración juramentada de bienes y autorización para que en caso de ser necesario se levante el sigilo bancario. licencia profesional para los choferes, certificación de no tener impedimento legal para ejercer cargo público, certificado de no adeudar al municipio, certificados de salud y record policial; requisitos que presentaron a la Unidad de Talento Humano posterior a la firma de los contratos y su respectiva legalización en la Inspectoría de Trabajo, lo que impidió demostrar previamente su idoneidad, competencia, conocimiento, experiencia y garantizar el desenvolvimiento eficiente y efectivo del personal en la gestión institucional.

Además, no se contó con información actualizada del personal, pese a que desde el 2009 la Asociación de Municipalidades del Ecuador, proveyó del programa informático SIG-AME, que mantiene un módulo para el área de talento humano, con las siguientes opciones: ingresos, salidas, evaluaciones, rotación, permisos, horario de trabajo; además del Sistema Informático Integrado de Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales, lo que no permitió contar con información oportuna y veraz para la toma de decisiones de la máxima autoridad.

Así mismo tos archivadores en los que se guardan los expedientes de los servidores y trabajadores, no contaron con seguridades y protecciones como: puertas, vidrios, llaves, por tanto tuvieron libre acceso personas ajenas a esta Unidad.

El Jefe Administrativo de Talento Humano, inobservó los artículos 231 de la Constitución de la República del Ecuador, 52 literal g) de la Ley Orgánica del Servicio Público. 14 del Reglamento de Utilización, Mantenimiento, Movilización y Control y Determinación de Responsabilidades, de los Vehículos del Sector Público y de las entidades de derecho privado que disponen de recursos públicos; y, las Normas de Control Interno 200-06 Competencias Profesionales, 407-03 Incorporación del personal y 407-10 Información actualizada del personal; y, el artículo 14 de la Ordenanza Reformatoria que reglamenta la Administración de Recursos Humanos del Gobierno Municipal de Santa Clara.

Al Alcalde con oficio 099-25275-3- JVP-GADMSC. al Jefe Administrativo de Talento Humano con oficio 098-25275-3- JVP-GADMSC de 23 de octubre de 2013, y al exjefe Administrativo de Talento Humano con oficios 067 y 100-25275-3-JVP-GADMSC de 17 y 23 de octubre de 2013. respectivamente, se comunicó estos hechos

El exjefe Administrativo de Talento Humano, en comunicación de 21 de octubre de 2013, manifestó:

"...se incorporó personal administrativo y trabajadores bajo la modalidad de contrato ocasional bajo la normativa establecida, señalar que la convocatoria para Registrador de la Propiedad se realizó bajo la normativa prevista en la ley..."

Lo expuesto por el exjefe administrativo de Talento Humano, no justifica la observación de auditoria, ya que no presentó documentos que respalde su afirmación, por lo que el comentario se mantiene.

El Alcalde con oficio 703 A-GADMSC de 15 de noviembre de 2013 y recibido el 18 de noviembre de 2013, adjunta copias de memorandos enviados a la Unidad de Talento Humano, y un documento adjunto con firma del Jefe Administrativo de Talento Humano, detallados asi:

El memorando No. 038-A de 24 de marzo de 2010, indicó:

"... POR EL PRESENTE, ME PERMITO SOLICITARLE REALICE UNA REVISIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN PERSONAL DE TODOS Y CADA UNO DE LOS SEÑORES Y SEÑORAS EMPLEADOS (AS) Y TRABAJADORES DE ESTA MUNICIPALIDAD, Y PRESENTE EL CORRESPONDIENTE INFORME, RESPECTO AL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS PARA OCUPAR LOS CARGOS Y PUESTOS EN ÉSTE MUNICIPIO, DETERMINADO EN EL CORRESPONDIENTE CONTRATO Y/O NOMBRAMIENTO...Plazo para la entrega del informe 8 días a partir de la presente fecha..."

Además en el memorando No. 0131-A de 24 de septiembre de 2012, manifestó:

"...como Jefe Administrativo de Talento Humano, debe dar estricto cumplimiento a las disposiciones legales del plazo", para lo cual es su obligación recopilar o completar los documentos del personal que presta sus servicios en la institución, para los trámites correspondientes..."

Y en el memorando No. 124-A de 14 de septiembre de 2012, dispuso:

"...Sírvase dar estricto cumplimiento a las disposiciones legales sobre el plazo que se tiene para la elaboración de los contratos y la liquidación del personal que ingresa a esta institución a prestar sus servicios lícitos y personales bajo el régimen del Código de Trabajo y de la Ley Orgánica del Servicio Público en la municipalidad; caso contrario será responsable de las sanciones económicas que le impongan al Gobierno Municipal por el incumplimiento a esta disposición por parte de las entidades públicas de control, además de ser sujeto de otras sanciones pertinentes..."

En el memorando 72 A de 16 de mayo de 2012, manifestó:

"...Por reiteradas ocasiones ha existido reclamos por la demora en los trámites que se realiza en la Unidad de Talento Humano; por tal motivo, dispongo mayor brevedad en los trámites tanto de ingreso como de salida del personal de la institución, responsabilizo a usted del cumplimiento de esta disposición..."

El Jefe Administrativo de Talento Humano, con memorando 0500 UATH de 13 de noviembre de 2013, transcribe textualmente párrafos del borrador de informe y cuestiona el título del comentario, sin justificar la observación de Auditoria.

El Alcalde, en las comunicaciones remitidas, da a conocer las disposiciones emitidas a la Unidad de Talento Humano, pero no se adjunta ningún documento de respaldo que justifique las observaciones de auditoria, por lo que el comentario se mantiene.

Conclusión

El Alcalde y el Jefe Administrativo de Talento Humano, en sus periodos de gestión, incorporaron personal a la entidad, sin contar con los documentos considerados requisitos, previo a la firma de contratos o nombramientos, siendo estos incorporados a los expedientes posterior a la su legalización y registro en la Inspectoría de Trabajo, por lo que no se pudo determinar la idoneidad, experiencia y conocimiento de los trabajadores permitiendo el desenvolvimiento eficiente y efectivo de los recursos humanos en la gestión institucional; además no existe información actualizada de los servidores municipales lo que impide contar con información oportuna y veraz para la toma de decisiones; y, los expedientes no cuentan con seguridades, por lo que el acceso no es restringido; conforme lo establece la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Servicio Público y disposiciones emitidas por la Contraloría General del Estado.

Recomendaciones

Al Alcalde

Dispondrá y vigilará que el Jefe Administrativo de Talento Humano, antes de la incorporación del personal, proceda con el control previo de los expedientes de los servidores y trabajadores, mismos que contendrán los documentos personales,

académicos y los exigidos por la normativa vigente, para contar con información oportuna para la toma de decisiones.

Al Jefe Administrativo de Talento Humano

Utilizará el Sistema Informático SIG-AME, con la información completa y actualizada de todo el personal de la entidad, para contar con información veraz y oportuna, utilizando las opciones que el sistema ofrece.

Adoptará las acciones pertinentes con la finalidad de que los expedientes de los servidores y trabajadores, tengan las debidas protecciones y seguridades y el área donde se archivan estos documentos sea restringido el acceso a personas particulares.

No se establecieron mecanismos y procedimientos para el control de asistencia y permanencia de las servidoras y servidores

El Jefe Administrativo de Talento Humano, no estableció mecanismos para controlar la asistencia y permanencia del personal en sus puestos de trabajo, durante la jornada laboral, tampoco los jefes departamentales reportaron novedades del personal a la Unidad de Talento Humano, lo que impidió que se cuente con información real sobre el cumplimiento efectivo de la jornada laboral en los horarios de trabajo establecidos, al cumplimiento efectivo de sus labores, atención oportuna de los servicios y logro de los objetivos institucionales, así como no se conoció el saldo de vacaciones que disponía cada uno de los servidores, por tanto incumplieron el artículo 25 de la Ley Orgánica de Servicio Público y la Norma Control Interna 407- 09 Asistencia y permanencia del personal.

Al Jefe Administrativo de Talento Humano con oficio 066-25275-3-2013-DR8-DPN-Al, al exjefe administrativo de Talento Humano con oficio 067-25275-3-2013-DR8-DPN-AI, se comunicó estos hechos, con fecha 17 de octubre de 2013.

El exjefe administrativo de Talento Humano, con comunicación de 21 de octubre de 2013, manifestó:

"... Debo indicar que lo que más se estableció en la institución son mecanismos de control de permanencia del personal para lo cual detallo:

Se solicitó a los Directores llevar el Registro de entrada y salida, mismos que remitían al final de la semana el reporte correspondiente.

Se remitió a todos los directores la necesidad de recordarles a través de la (sic) jefatura Administrativa se cumple con la jomada de trabajo.

Se emitió el memorando en el que se solicitaba que los permisos personales deben tener el visto bueno del Jefe Inmediato.

En referencia al memorando 315-DOP de fecha 25 de julio de 2011 se respondió que no se puede evadir que los señores trabajadores registren su asistencia...".

El documento, hace referencia a los mecanismos de control de permanencia del personal, contiene tres hojas compuestas de los oficios 018-UARHS y 019-UARHs de 18 de enero de 2011 y un formato para registro de entrada y salida dentro de las horas laborables exclusivamente con fines institucionales, dirigido a Directores y Jefes Departamentales y al Alcalde, respectivamente, pero estos registros no fueron llenados, ni se condensó esta información.

En respuesta, adjunta copia del oficio 430-UATH de 21 de noviembre de 2011, enviado a los Directores incluida la Presidenta del Patronato Municipal, en el que recuerda el horario de trabajo y solicita la socialización con el personal a su cargo.

En el oficio 193 UARHs de 12 de mayo de 2011 y una copia del formato que se utilizará para los permisos dirigidos a Directores y Jefes Departamentales, que señala que los permisos personales deben contar con el visto bueno del Jefe inmediato y la validación del Jefe de Talento Humano, caso contrario no tendrá validez.

El Alcalde con oficio 703-A-GADMSC de 15 de noviembre de 2013 y recibido el 18 de noviembre de 2013, adjuntó el memorando 500 UATH de 13 de noviembre de 2013, en el que señaló:

"...toda vez que si se ha implementado mecanismos de control de permanencia en la jomada de trabajo como se expuso y consta en el borrador de informe sin que se haya justificado lo comentado...".

Los comentarios vertidos por los servidores y ex servidores, no justifican la observación de auditoria ya que no se adjunta documentación de respaldo referente a los mecanismos y procedimientos adoptados por la Unidad de Talento Humano para el control de asistencia y permanencia de los servidores y trabajadores, por lo que el comentario se mantiene.

Conclusión

El Jefe Administrativo de Talento Humano en sus períodos de gestión, no establecieron mecanismos de control de permanencia del personal en sus puestos de trabajo, conforme lo establece la Ley Orgánica del Servicio Público y su reglamento y las disposiciones emitidas por la Contraloría General del Estado, lo que impidió que se cuente con información real sobre el cumplimiento de los horarios de trabajo establecidos en la jornada laboral, atención oportuna de los servicios y logro de los objetivos institucionales

Recomendación

Al Alcalde

Dispondrá y vigilará que el Jefe Administrativo de Talento Humano y los Jefes inmediatos establezcan procedimientos y mecanismos que precautelen la presencia física del personal en su unidad, durante la jornada laboral y reporten novedades del personal a su cargo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS ESPECIFICOS POR COMPONENTES

COMPONENTE: Planificación

No se estructuró, elaboró y presentó la planificación de Talento Humano

El Jefe Administrativo de Talento Humano, no estructuró la planificación de talento

humano, delineado de conformidad con el plan estratégico institucional portafolio de

productos, servicios, planes, proyectos, programas y procesos a ser ejecutados; basados

en diagnóstico del personal, aprobados por el órgano legislativo, que contengan

sistemas de clasificación de puestos, reclutamiento y selección de personal, formación,

desarrollo profesional y evaluación del desempeño; lo que no garantizó el desarrollo

profesional, ni aseguró la transparencia, eficacia, vocación de servicio del personal, asi

como la optimización de los recursos orientados a la consecución de sus metas,

objetivos y planificación estratégica, inobservaron los artículos 52 literal h), 56 de la

Ley Orgánica del Servicio Público. 141 y 142 de su Reglamento General y las Normas

de Control Interno 200-03 Políticas y prácticas de talento humano y 406-01 Plan de

Talento Humano.

Al Alcalde con oficio 070-25275-3-2013- DR8-DPN-AI. al Jefe Administrativo de

Talento Humano con oficio 066-25275-3-2013- DR8-DPN-AI, al exjefe administrativo

de Talento Humano con oficio 067-25275-3-2013- DR8-DPN-AI. al ex director

administrativo financiero con oficio 068-25275-3-2013- DR8-DPN-AI y al exdirector

administrativo financiero con oficio 069-25275-3-2013- DR8-DPN-AI, de 17 de

octubre de 2013, se comunicó sobre estos hechos.

El exjefe administrativo de Talento Humano, con comunicación de 21 de octubre de

2013. manifestó:

"...La Unidad de Talento Humano elaboró el proyecto de ordenanza que regula la

Gestión Autónoma de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado

155

Municipal de Santa Clara, la misma que tiene por objeto establecer instrumentos, mecanismos y procesos relacionados con la gestión autónoma de Talento Humano con el fin de propiciar eficiencia y obtener, a más del desarrollo institucional continuo, una motivación de sus servidores y servidoras; y, su estabilidad, aplicando el sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución..."

La UATH emite el oficio 246-UATH de 30 de noviembre de 2011, en el que remite las modificaciones a la Ordenanza que regula la gestión autónoma del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Clara, la misma que no fue aprobado por el órgano legislativo municipal

En relación a los planes de Talento Humano de los años 2010. 2011 y 2013 no se entregó ninguna documentación que contenga la planificación anual de talento humano, debidamente sometida al órgano legislativo, por lo que la observación de Auditoria se mantiene.

Posterior a la lectura del borrador de informe, el Alcalde con oficio 703 A-GADMSC de 15 de noviembre de 2013 y recibido el 18 de noviembre de 2013. adjuntó el memorando 500 UATH de 13 de noviembre de 2013, en el que indicó el nombre del servidor público que es responsable del manejo del sistema SIG-AME, en los módulos de presupuesto, contabilidad y roles de pago y fue capacitado en este sistema, sin considerar que el comentario se refiere al componente Planificación; sin adjuntar ningún documento de respaldo que justifique el comentario, por lo que el mismo se mantiene.

Conclusión

El Alcalde, el Director Administrativo Financiero y el Jefe Administrativo de Talento Humano, no elaboraron y aprobaron los planes de talento humano, que contengan sistemas de: clasificación de puestos, reclutamiento y selección de personal, formación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño, conforme lo establece la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento General y la normativa emitida por la Contraloría General del Estado, lo que no garantizó el desarrollo profesional, transparencia, eficiencia y vocación de servicio del personal, así como la optimización

de los recursos orientados a la consecución de sus metas, objetivos y planificación

estratégica.

Recomendación

Al Alcalde

Dispondrá y vigilará que el Jefe Administrativo de Talento Humano, elabore

oportunamente el plan de talento humano que contenga sistemas de: clasificación de

puestos, reclutamiento y selección de personal, formación, desarrollo profesional,

evaluación del desempeño y remitirá al organismo legislativo para su aprobación.

COMPONENTE: Clasificación de puestos

No se contó con un manual de descripción, valoración y clasificación de puestos

El Jefe administrativo de Talento Humano, no diseñó el manual de descripción,

valoración y clasificación de puestos, que contenga la descripción de tareas,

responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su

estructura organizativa, basado en la misión y objetivos de la entidad aprobado por la

máxima autoridad, además la información de clasificación de puestos debió ser

registrada en el sistema de información administrado por el Ministerio de Relaciones

Laborales, por lo que no se contó con esta herramienta que apoye la funcionalidad

operativa de las unidades y procesos organizacionales de la entidad, fundamentándose

en el tipo de trabajo, su dificultad, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y

responsabilidad; asi como requisitos de actitud, instrucción y experiencia para

desempeñar los puestos, cuyo uso debió ser obligatorio en todo nombramiento, contrato

ocasional o traslado y demás movimientos del personal.

El Alcalde, los exdirectores Administrativos Financieros y los Jefes Administrativos de

Talento Humano, en sus períodos de gestión incumplieron los artículos 52 literal d), 61

y 62 de la LOSEP; 162 al 173 de su Reglamento General y las Normas de Control

Interno 200-04 Estructura Organizativa y 407-02 Manual de clasificación de puestos.

157

Al Alcalde con oficio 070-25275-3-2013- DR8-DPN-AI, al Jefe Administrativo de Talento Humano con oficio 066-25275-3-2013- DR8-DPN-AI, al exjefe administrativo de Talento Humano con oficio 067-25275-3-2013- DR8-DPN-AI, al exdirector administrativo financiero con oficio 068-25275-3-2013- DR8-DPN-AI. a la exdirectora administrativa financiera con oficio 069-25275-3-2013-DR8-DPN-AI, de 17 de octubre de 2013, se comunicó estos hechos.

El exjefe administrativo de Talento Humano, con comunicación de 21 de octubre de 2013, manifestó:

"...Con fecha 11 de enero de 2012 el Sr Alcalde dispuso mediante Memorando N 004-A se inicie con los procesos de clasificación y valoración de puestos, se procedió a trabajar sin embargo debo indicar que hubieron ciertas controversias que no permitía avanzar con los trabajos correspondientes..."

Lo expuesto por el exjefe administrativo de Talento Humano, no justifica la observación de auditoría ya que no se cumplió con la formulación y revisión periódica de la clasificación de puestos definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración, por lo tanto el comentario se mantiene.

Posterior a la lectura del borrador de informe, el Alcalde con oficio 703 A-GADMSC de 15 de noviembre de 2013 y recibido el 18 de noviembre de 2013, adjuntó el memorando 500 UATH de 13 de noviembre de 2013, en el que indicó el nombre del servidor público que es responsable del manejo del sistema SIG-AME, en los módulos de presupuesto, contabilidad y roles de pago y fue capacitado en este sistema, sin considerar que el comentario se refiere al componente Descripción, valoración y clasificación de puestos; sin adjuntar ningún documento de respaldo que justifique el comentario, por lo que no se modifica el mismo.

Conclusión

El Alcalde, los ex directores administrativos financieros y los Jefes Administrativos de Talento Humano, en sus períodos de gestión, no elaboraron y aprobaron un manual de descripción, valoración y clasificación de puestos que contenga la descripción de tareas,

responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura organizativa, basado en la misión, objetivos y misión de la entidad, aprobado por la máxima autoridad, conforme lo establecen la LOSEP, su reglamento y las normativa emitida por la Contraloría General del Estado, por lo que no se contó con esta herramienta que apoye la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales de la entidad.

Recomendación

Al Alcalde

Dispondrá y vigilará que el Jefe Administrativo de Talento Humano conjuntamente con los Directores Departamentales y Procuradora Sindica, elaboren el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos, el mismo que se pondrá en conocimiento del Concejo para aprobación y posterior socialización con todas y todos los servidores de la institución antes de su aplicación y cumplimiento.

COMPONENTE: Evaluación del desempeño

Falta de políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño

El Alcalde, el Jefe Administrativo de Talento Humano y los Directores Departamentales, no emitieron ni difundieron las políticas, procedimientos armonizados, técnicas, métodos y protocolos para la evaluación del desempeño, misma que se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, basados en los propósitos y fines institucionales, el desarrollo de los servidores y trabajadores y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado, por lo que la entidad carece de información del rendimiento y productividad de los servidores y trabajadores versus los niveles de eficiencia establecidos para cada función de las servidoras y servidores municipales, desconociendo las necesidades de capacitación o entrenamiento personal o de promoción o reubicación de acuerdo a la situación real de la entidad en referencia a talento humano; tampoco se obtuvieron resultados de medición y estimulación de la gestión de la entidad y de los procesos internos fundamentados en una cultura organizacional, basada en la observación y consecución de los resultados

esperados, asi como carece de una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, inobservaron lo dispuesto en los artículos 52 literal j). 76 al 80 de la Ley Orgánica del Servicio Público; y 215 al 222 de su Reglamento General y la Norma de Control Interno 407-04 Evaluación del desempeño.

Al Alcalde con oficio 070-25275-3-2013- DR8-DPN-AI, al Jefe Administrativo de Talento Humano con oficios 065 y 066-25275-3-2013- DR8-DPN-AI. al exjefe administrativo de Talento Humano con oficio 067-25275-3-2013- DR8-DPN-AI. al exdirector administrativo financiero con oficio 068-25275-3-2013- DR8-DPN-AI. al exdirector administrativo financiero con oficio 069-25275-3-2013- DR8-DPN-AI. de 17 de octubre de 2013, se comunicó estos hechos.

El exjefe administrativo de Talento Humano, con comunicación de 21 de octubre de 2013, señaló:

"...La Jefatura de Talento Humano manejaba fichas técnicas de indicadores de gestión como medio de evaluación a las atribuciones y responsabilidades..."

La ficha relacionada a órdenes de movilización, más no el resultado de las evaluaciones periódicas al personal de la entidad, por tanto la observación se mantiene.

Posterior a la lectura del borrador de informe, el Alcalde con oficio 703 A-GADMSC de 15 de noviembre de 2013 y recibido el 18 de noviembre de 2013. adjuntó el memorando 500 UATH de 13 de noviembre de 2013, en el que indicó el nombre del servidor público que es responsable del manejo del sistema SIG-AME, en los módulos de presupuesto, contabilidad y roles de pago y fue capacitada en este sistema, sin considerar que el comentario se refiere al componente Evaluación del desempeño; sin adjuntar ningún documento de respaldo que justifique el comentario, por lo que no se modifica el mismo.

Conclusión

El Alcalde, los Jefes Administrativos de Talento Humano y los Directores Departamentales, en sus respectivos periodos de gestión, no emitieron ni difundieron las

políticas, procedimientos armonizados, técnicas, métodos y protocolos para la

evaluación del desempeño, misma que se fundamentará en indicadores cuantitativos y

cualitativos de gestión, basados en los propósitos y fines institucionales, conforme lo

establece la LOSEP, su reglamento y la normativa emitida por la Contrataría General

del Estado, por lo que la entidad no dispuso de información del rendimiento y

productividad de los servidores y trabajadores versus los niveles de eficiencia

establecidos para cada función, desconociendo las necesidades de capacitación o

entrenamiento personal o de promoción o de ubicación de acuerdo a la situación real de

la entidad; tampoco se midió y estimuló la gestión de la entidad y de los procesos

internos fundamentados en una cultura organizacional, así como carece de una política

de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público.

Recomendación

Al Alcalde

Dispondrá y vigilará que el Jefe Administrativo de Talento Humano, formule políticas y

procedimientos de evaluación de personal, las mismas que después de ser aprobadas y

divulgadas entre los servidores, ordenará su ejecución. La evaluación la efectuará el Jefe

inmediato con la participación de un delegado de Talento Humano, los resultados

permitirán establecer si el rendimiento de los servidores y trabajadores se ajustan a las

exigencias del cargo que ocupa y adoptará las acciones correctivas pertinentes.

COMPONENTE: Formación y Capacitación

Falta de aplicación y evaluación del plan de capacitación

Los Jefes Administrativos de Talento Humano, durante los años 2010 y 2011 no

elaboraron los planes de capacitación y entrenamiento continuo, de manera técnica,

constante y progresiva, en todos los niveles de la entidad, de acuerdo a las necesidades

reales de capacitación de los servidores y trabajadores municipales y que tengan

relación con el puesto que desempeñan con la finalidad de obtener un mejor

rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

161

Durante los años 2012 y 2013, se formularon y se aprobaron los planes de capacitación, pero no se cumplieron ni evaluaron, con el objetivo de mejorar la gestión institucional

Además no se propició para que el personal que recibió capacitación multiplique los conocimientos adquiridos con el resto del personal de la entidad.

Tampoco se requirió a los beneficiarios de la capacitación, la presentación de los certificados de los cursos, talleres, seminarios, entre otros; pues al reprobar se debieron reintegrar todos los valores invertidos en las capacitaciones, como: pago de inscripción del curso, viáticos y/o subsistencias y permisos; por lo que se inobservó el artículos 234 de la Constitución de la República del Ecuador, 52 literal i) y p). 69 al 74 de la Ley Orgánica del Servicio Público; y 201. 202. 203, 209 y 210 de su Reglamento General y la Norma de Control Interno 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo

Al Jefe Administrativo de Talento Humano con oficio 066-25275-3-2013- DR8-DPN-AI, al exjefe administrativo de Talento Humano con oficio 067-25275-3-2013-\ DR8-DPN-AI, de 17 de octubre de 2013, se comunicó estos hechos.

El exjefe administrativo de Talento Humano, con comunicación de 21 de octubre de 2013, adjuntó copia del oficio 250-UATH de 29 de diciembre de 2011, en el que remite el Plan General de Capacitación para el año 2012, para su aprobación y cumplimiento, sin acompañar el mencionado plan debidamente aprobado, en relación al Plan de Capacitación 2011, anexa dos hojas en la que describe el nombre del curso, áreas, trimestre, sin contar con la aprobación de la máxima autoridad.

Lo expuesto por el exjefe administrativo de Talento Humano, no modifica el criterio de Auditoría, debido a que no dispusieron de planes de capacitación debidamente estructurados y aprobados por la máxima autoridad, por lo que el comentario se mantiene.

Posterior a la lectura del borrador del informe, el Alcalde con oficio 703 A-GADMSC de 15 de noviembre de 2013 y recibido el 18 de noviembre de 2013, adjuntó el memorando 500 UATH de 13 de noviembre de 2013, en el que transcribe textualmente

et comentario del borrador del informe de auditoría, sin adjuntar ningún documento de respaldo que justifique el comentario, por lo que éste se mantiene.

Conclusión

Los Jefes Administrativos de Talento Humano en sus períodos de gestión, no elaboraron ni evaluaron los planes de capacitación y entrenamiento continuo, tampoco se propició que fueran multiplicados al resto del personal, ni se solicitó la presentación de los certificados por parte de los beneficiarios de la capacitación, conforme lo establecen las disposiciones emitidas en la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento General, así como las emitidas por la Contrataría General del Estado, por lo que se desconoció si se cumplió el objetivo de mejorar la gestión institucional.

Recomendaciones

Al Alcalde

Dispondrá y vigilará que el Jefe Administrativo de Talento Humano, formule y evalúe periódicamente el plan de capacitación y entrenamiento continuo y sea presentado a la máxima autoridad para su aprobación y además apoyara para la ejecución dentro del tiempo establecido, augurando en el Concejo en pleno mediante la disposición de presupuesto para dicha actividad.

Al Jefe Administrativo de Talento Humano

Propiciará las acciones pertinentes para que los conocimientos adquiridos por los beneficiarios de las capacitaciones sean multiplicadas al personal, de acuerdo a sus funciones.

Solicitará a los servidores y trabajadores que recibieron capacitación entreguen en la Unidad de Talento Humano copias de los certificados de los cursos, seminarios, talleres, entre otros, para adjuntar a los expedientes, y verificar la aprobación de los mismos.

COMPONENTE: Rotación de funciones

No existieron acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores

Los Directores Administrativos Financieros y Jefes Administrativos de Talento Humano, en sus respectivos períodos de gestión, no establecieron las acciones orientadas a la rotación de las servidores y servidores municipales, procedimiento que se dio sin considerar los criterios de: racionalización, periodos preestablecidos, criterios técnicos, ampliar sus conocimientos y experiencias, evitar la existencia de personal indispensable y disminuir errores, lo que impidió fortalecer la gestión administrativa institucional y la utilización indebida de recursos, inobservaron los artículos 35, 36, 37, 38 y 52 literal f) de la Ley Orgánica del Servicio Público; 68, 69 y 71 de su Reglamento General y la Norma de Control Interno 407- 07 Rotación de personal.

Al Jefe Administrativo de Talento Humano con oficio 066-25275-3-2013- DR8-DPN-AI, al ex Jefe Administrativo de Talento Humano con oficio 067-25275-3-2013- DR8-DPN-AI, al exdirector administrativo financiero con oficio 068-25275-3-2013- DR8-DPN-AI, a la exdirectora administrativa financiera con oficio 069-25275-3-2013- DR8-DPN-AI, se comunicó estos hechos, con fecha 17 de octubre de 2013.

El ex jefe de Talento Humano en comunicación de 21 de octubre de 2013, señaló:

"...En la documentación se detalla todo el proceso para el traslado administrativo fundamentado en el Art. 35 de la LOSEP, tomando en cuenta que la rotación del personal es imperativo dentro de la institución en perspectiva de fortalecer la gestión administrativa institucional y la utilización correcta del recursos humano...".

La documentación contiene cuatro hojas, las mismas que no evidencian la planificación necesaria para proceder técnicamente y de acuerdo a las necesidades de la institución con la rotación de funciones, por lo que el comentario de Auditoria se mantiene.

Posterior a la lectura del borrador del informe, el Alcalde con oficio 703 A-GADMSC de 15 de noviembre de 2013 y recibido el 18 de noviembre de 2013, adjuntó el memorando 500 UATH de 13 de noviembre de 2013, en el que transcribe textualmente

el comentario del borrador del informe de auditoría, sin adjuntar ningún documento de respaldo que justifique el comentario, por lo que éste se mantiene.

Conclusión

Los Directores Administrativos Financieros y los Jefes Administrativos de Talento Humano en sus periodos de gestión, no establecieron las acciones orientadas a la rotación de las servidores y servidores municipales, conforme lo señala la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento General, lo que impidió fortalecer la gestión administrativa institucional y la utilización adecuada de los recursos humanos.

Recomendación

Al Jefe Administrativo de Talento Humano

Establecerá acciones orientadas a la rotación del personal, de manera racionalizada, dentro de periodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la entidad, para capacitarlos a cumplir diferentes funciones en forma eficiente y eliminar las deficiencias administrativas y utilización indebida, además se considerará aspectos técnicos que ayuden a calificar al personal para ver en que tipo de trabajo se desenvuelve de mejor manera, y se llevará un registro mediante la manipulación correcta del sistema SIG-AME para evitar el exceso de tiempo en un mismo cargo de algún trabajador.

Administración

La presente propuesta de "Auditoria de Gestión a la Unidad Administrativa de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Clara" es ejecutada por el Alcalde del Canton Santa Clara, Ing. Cesar Castro, el mismo que requiere de las fases necesarias de la auditoria para la aplicación de dicha propuesta, mismas que han sido dirigidas por el Investigador, Sr. Stalin Espín Romero, lo cual permite la obtención de la información requerida para una toma de decisiones adecuadas para el logro de los objetivos del GAD Municipal.

Previsión de la Evaluación

La evaluación y seguimiento del presente trabajo está basada en el aspecto teórico concerniente a la Auditoria de Gestión y sus fases, mismas que se han indicado en capítulos anteriores, con el fin de establecer el diseño de una Auditoria de Gestión en los componentes de la empresa como son: Administrativo, Financiero, Operativo.

Los beneficiarios de la presente propuesta serán la Unidad Administrativa de Talento Humano del GAD Municipal de Santa Clara asi como los demás departamentos de la Institución ya que podrán contar con una herramienta de control que permita establecer las causa de las falencias que se presente, y tomar medidas correctivas a tiempo, así también los empleados y trabajadores se verán beneficiado puesto que se sentirán menos perjudicados en un ambiente cálido de trabajo lo que ocasionará un mejor desempeño laboral.

BIBLIOGRAFIA

ARENS A. Alvin: Auditoría un Enfoque Integral, 2da. Ed. (1980:3)

STETTLER Howard: Principios de Auditoría, 4ta. Ed. (1977:1)

WILLIAMS P. Leonard: Principios de Auditoría, (1992:9)

SAWYER, LouisB: Práctica de la moderna auditoría interna, (1981:6)

MALDONADO E. Milton K: Auditoría de Gestión, (1997:16)

SANCHEZ SANCHEZ, Rosa Ivanova (2004).

AMAGUAÑA VILLACIS, Luz Irene (2004).

ACUÑA SANGOLQUI, Lesye Dayana (2005)

FEUERSTEIN, Reueven. (1980)

COOPER Michael y DE BACKER Philippe: Auditoría de gestión, (1970:39)

GÓMEZ, Giovanny E. (giogosarrobagestiopolis.com)

FAYOL, Henry (1841 – 1925)

REYNOSO, Alvaro. (s.f.)

Elmer H. Burack y Nicolas Mathys: "cuatro fases de desarrollo de Gerencia del talento humano"

CHIAVENATO, Idalberto (2004;17)

CERTO, Samuel: Administración Moderna, (2001;07)

BATEMAN, Thomas S. y SCOTT A. Snell: Administración una Ventaja Competitiva (2004;07)

SPURR, Willian A. BONINI Charles P: Toma de Decisiones en Administración (2000;175)

D'Zurilla, Goldfried, 1971

Hellriegel: Administración un Enfoque Basado en Competencias, (2002; 226)

Luis Herrera E. (2002: 174 – 178 y 183 – 185)

Gallardo y Moreno (1999: 25)

Hanke:1997

George R. Terry (1953) en el libro Principios de Administración

Williams P. Leonard (1962) la Auditoria Administrativa

Fernández Arena J.A (1966) "La Auditoría Administrativa"

Harper y Lynch (1992; citado por Velásquez y de Miguel, 2001)

Según John F. Mee (1958)

SENASA (2011: Internet)

Bateman, Thomas S.; Snell Scott, A. Administración: Una Ventaja Competitiva. 5ta. ed. McGraw - Hill. México, D.F., 2004.

Bravo Valdivieso Mercedes. Contabilidad General, 5ta. ed. Quito – Ecuador, 2002.

Bernard J. Hangadon Jr., Armando Múnera Cárdenas. Principios de Contabilidad. Colombia, 1984.

C. Certo. Samuel. Administración Moderna. 8va. ed. Editorial PEARSON, Bogotá, 2001.

Chiavenato Idalberto. Administración en los Nuevos Tiempos. 10ma. ed. Editorial: Mcgraw-hill, Colombia, 2004.

Estupiñán Gaitán Rodrigo, Estupiñán Gaitán Orlando. Análisis financiero y de gestión, 2da. ed. Ediciones ECOE, Bogotá, 2006.

Guajardo Cantú Gerardo. Contabilidad Financiera, 4ta. ed. McGraw Hill Interamericana. México, 2004.

Hellriegel, Susan Jackson y John W. Slocum; traducción, José Luis Núñez Herrejón. Administración: Un enfoque basado en competencias. Ediciones THOMSON, Colombia, 2002.

Lawrence J. Gaitán. Principios de Administración Financiera, 3era. ed. Editorial PEARSON, México, 2003.

Spurr, William A. y Charles P. Bonini. Toma de decisiones en administración. Editorial Limusa, México, 2000.

Zapata Sánchez, Pedro. Contabilidad General, 5ed, Editorial McGraw Hill, Ecuador, 2005.

ANEXO 1

Νº	CEDULA	NOMBRES	CARGO	R.M.U
1	1802849735	ACUÑA FELIX LUIS ALBERTO	TÉCNICO DE OBRAS PÚBLICAS	1.212,00
2	1600694507	AGUINDA ALVARADO ERIKA LIZETH	AUXILIAR DE SERVICIOS MUNICIPALES	354,00
3	1500026560	AGUINDA ANDY SALVADOR	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
4	1600308892	AGUINDA GREFA EDWIN FRANCISCO	OBRERO EA	406,62
5	1600105306	AGUINDA GREFA JORGE BARTOLO	AYUDANTE OPERADOR JA	386,25
6	1600076325	AGUINDA GREFA JOSE ALFONSO	OPERADOR DEL SISTEMA DE AGUA	411,12
7	1600261588	AGUINDA GREFA MIGUEL GABRIEL	TECNICO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABA	733,00
8	1600168379	AGUINDA GREFA SALVADOR FRANCISCO	OPERADOR SA	474,83
9	1600483786	AGUINDA GREFA WILMER AGUSTIN	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
10	1600465304	AGUINDA PILLA CRISTIAN RIGOBERTO	DIRECTOR DE OBRAS PUBLICAS	1.676,00
11	1600175754	AGUIRRE BARRIGA CAMILO ELOY	ASIST TEC DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL	622,00
12	1600198715	AGUIRRE BARRIGA CLARA MARINA	SECRETARIA MUNICIPAL	585,00
13	1600649519	AGUIRRE ILLICACHI KEVIN ALEXSANDER	AYUDANTE DE MECANICA	380,00
14	1600445231	AGUIRRE SOLIS VERONICA MARIELA	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	1.212,00
15	1600453243	AILLON GUAMAN DIEGO HECTOR	CHOFER 2 EJES	455,45
16	1600575094	AILLÓN GUAMAN SELENA LILIBETH	TECNICO DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL.	675,00
17	1600267171	AJILA ANA LEONILA	SECRETARIA MUNICIPAL.	622,00
18	1600448375	AJILA GIA JORGE VINICIO	DOCENTE I	640,00
19	1600456956	ALVARADO AGUINDA AURELIO GILBERTO	GUARDIA	380,00
20	1600639874	ALVARADO GREFA ALEX ROBERTO	AUXILIAR DE SERVICIOS MUNICIPALES	360,00
21	1600275125	ALVARADO GREFA FRANCISCO NELSON	PROMOTOR ART?STICO Y CULTURAL	622,00
22	1600496937	ALVARADO GREFA GEOVANNY ROBERTO	OBRERO2	354,00
23	1600547200	ALVARADO LEJO JUAN JOSE	AUXILIAR DE SERVICIOS MUNICIPALES JA	380,00
24	1600496994	ALVARADO SHIGUANGO RODRIGO XAVIER	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
25	1600257289	ALVARADO TANGUILA ALFONSO HUMBERTO	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
26	1600350977	ANDI VARGAS CESAR MARIO	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
27	1600309726	ANDI VARGAS DAVID DIONISIO	OBRERO	375,00
28	1600523979	ANDY GREFA SANDRA MAGALY	EDUCADORA DE CUIDADO	354,00
29	0800474991	ARBOLEDA BAGUI SANTO HERMEN	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
30	1600342511	ARBOLEDA SANABRIA JOSE LEONARDO	ANALISTA DE PRESUPUESTO Y ESTAD?STICA	986,00
31	1500089030	ATIAJA JIMENEZ LUIS EFRAIN	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
32	1500927528	AUQUILLA VARGAS GUILLERMINA ISABEL	DOCENTE CONTRATO 1	450,00
33	1500789811	AYERVE DURAN DANNY RUPERTO	OPERADOR DA	465,58

34	1801643188	AYERVE MERINO RODRIGO JAIME	COTIZADOR/PROVEEDOR	675,00
35	1600274938	BALSECA REYES JIMMY MESIAS	DIBUJANTE	675,00
36	1803803996	BARRENO OLMEDO MANUEL MARIA	FISCALIZADOR	1.212,00
37	1500151996	BARROSO ZABALA FLAVIO ROBERTO	CONCEJAL	1.710,00
38	1600402745	BENALCAZAR LLERENA JUDITH AMPARO	AUXILIAR DE OFICINA AB	527,00
39	1600609240	BERMEO AGUINDA LUZMILA MATILDE	ASISTENTE DE TESORERÍA	527,00
40	1600319741	BERMEO AGUINDA PATRICIO NELSINIO	TRABAJADOR AGRICOLA	431,00
41	1600327934	BERMEO AGUINDA WILSON BLADIMIR	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
42	1803534864	BOMBON MARCIAL FAUSTO ENRIQUE	DOCENTE CONTRATO 2	400,00
43	1600518813	BONILLA TROYA JAIR ALEXANDER	INSPECTOR GENERAL	817,00
44	1600484958	BORJA HINOJOSA GUIDO FRANCISCO	OBRERO	375,00
45	1600198283	BORJA HINOJOZA NEICER NERVO	OPERADOR NB	474,83
46	1600326860	BRAVO RAMOS FABIAN MARCELINO	AUXILIAR DE BODEGA	416,25
47	1600484883	BUNCHE CHAVEZ VICTOR HUGO	AYUDANTE DE ALBAÑIL OT	380,00
48	1600575078	BUNCHE CHAVEZ XIOMARA ZULAMITH	AUXILIAR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	365,00
49	1600431025	BUNSHE AGUIRRE EDISON RAUL	DOCENTE G	775,00
50	1600492399	BUNSHE AGUIRRE JANIO XAVIER	AUXILIAR DE SISTEMAS INFORMATICOS	527,00
51	1600490294	BUNSHE AGUIRRE JESSICA ANABEL	EDUCADORA DE CUIDADO	354,00
52	1600545667	BUNSHE CHAVEZ BRANDO GUSTAVO	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
53	1600258360	BUNSHE YUQUILEMA GUSTAVO ABELARDO	INVENTARIADOR	675,00
54	1600121634	BUNSHE YUQUILEMA JOSE TEODOMIRO	CHOFER JB	386,00
55	1600189029	BUNSHE YUQUILEMA MIGUEL ANGEL	MAESTRO ALBAÑIL AB	417,34
56	1600100422	BUNSHE YUQUILEMA SAMUEL	CHOFER SB	422,96
57	1600195224	BUNSHI YUQUILEMA LEONARDO BENJAMIN	OPERADOR DEL SISTEMA DE AGUA LB	410,64
58	1600675456	CABRERA AGUIRRE WILMER ROBERT	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
59	1600063240	CABRERA LOPEZ MIGUEL ANGEL	GUARDIA	500,00
60	1400145213	CABRERA MIGUEL ANGEL	CHOFER MC	403,95
61	1600308835	CALAPUCHA VARGAS MANUEL SERGIO	GUARDIA UNIDAD	380,00
62	1600506370	CALDERON ROSERO LIGIA ELENA	ASISTENTE DE COMPRAS PUBLICAS	585,00
63	1600507337	CAMBAL VILEMA SANDRO XAVIER	DOCENTE 23 DÍAS	450,00
64	1600282204	CAMPOS PAREDES EDISON IVAN	ASIST. TÉC. DESARROLLO ECONOMICO LOCAL	622,00
65	1600484925	CARRASCO AGUINDA ABEL GONZALO	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
66	1600426116	CARRASCO AGUINDA JORGE WASHINGTON	OBRERO	375,00
67	1600341547	CARRASCO AGUINDA MARGOTH MERCEDES	EDUCADORA DE CUIDADO	354,00
68	0601939564	CARRERA EDWIN RODRIGO	CARPINTERO RC	386,00

69	0601853617	CASTRO PUMA VICTOR HUMBERTO	ALBAÑIL VC	386,00
70	1600262461	CASTRO WUILCAPI ROMULO CESAR	ALCALDE	3.800,00
71	1600331316	CHALAN ORDOÑEZ EDWIN FRANCISCO	CHOFER DAD	384,00
72	1103594303	CHAVEZ BARRENO ANGEL IVAN	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
73	1600484867	CHAVEZ INGA ELVER LENIN	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
74	1600551921	CHIGUANGO VINUEZA LISBETH VIVIANA	EDUCADORA DE CUIDADO	354,00
75	1600627291	CIFUENTES BUNCHE CARLOS MIGUEL	DOCENTE CONTRATO 1	450,00
76	1600275372	CONTRERAS MIRANDA FRANKLIN ADOLFO	TECNICO DE AVALUOS Y CATASTROS	675,00
77	0102384633	COYAGO CHACON JORGE PATRICIO	AYUDANTE DE OPERADOR JC	406,62
78	1600279119	COYAGO CHACON LUIS CLODOVEO	MAESTRO ALBAÑIL LC	414,66
79	1400716054	COYAGO CHACÓN MIGUEL ALFONSO	AYUDANTE DE OPERADOR MC	412,00
80	1600251514	COYAGO CHACON VICTOR ARIOLFO	ELECTRICISTA VC	439,51
81	1600543290	CRIOLLO CHAFLA ANGEL EFRAIN	GUARDIA COMPLEJO	400,00
82	1600440661	CUVI CUBE ABRAHAN FERNANDO	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
83	1500238553	DAHUA TAPUY LORENZO ALBERTO	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
84	1802474054	DIAZ VILLACRES GLADYS CECILIA	GUARDALMACEN	675,00
85	0703540732	DUARTE PALACIOS ANGEL ANTONIO	CHOFER RO.	455,45
86	0906504931	DUARTE TORAL JORGE GUBI	OBRERO	375,00
87	1500774599	DURAN AYERVE VANESSA MARIBEL	DOCENTE J	500,00
88	1500158132	DURAN JARA FRANCISCO RODRIGO	CHOFER SD	525,00
89	1600339491	DURAN JARA NELSON EDI	JEFE DE TALLERES Y MANTENIMIENTO DE MAQ	641,38
90	1600198111	DURAN JARA ROSA MERCEDES	CONCEJAL	1.710,00
91	1800304188	DURAN MIRANDA LUIS AMABLE	MAESTRO ALBAÑIL LD	386,25
92	1600161291	DURAN VICENTE JESUS	ALBAÑIL VD	450,00
93	0801004367	ESCOVAR HEICER ALFREDO	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
94	1713360947	ESPARZA MELKE	AUXILIAR DE SERVICIOS DE LIMPIEZA	365,00
95	1600234494	ESPIN LUIS HUMBERTO	DIRECTOR DE DESARROLLO SUSTENTABLE	1.676,00
96	1600551194	ESPIN ROMERO STALIN BLADIMIR	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	585,00
97	1600612905	GAIBOR BUNSHE GABRIELA LILI	RECAUDADORA	675,00
98	1600455594	GARCIA VILEMA FRANKLIN RA?L	DOCENTE CONTRATO 1	450,00
99	1600228058	GAVILANES CARVAJAL JORGE LEONARDO	CHOFER GJ	386,00
100	1600539496	GAVILANEZ RIVERA ERIKA LIZBEETH	PSICOLOGA EDUCATIVA	500,00
101	1600283038	GAYAS VARGAS JOSE LUCAS	ALBAÑIL VD	450,00
102	1600524092	GOMEZ BARRIONUEVO BETTY LUCIA	AUXILIAR DE OFICINA	585,00
103	1600569733	GOMEZ CHARCO GINA KAREN	DOCENTE CONTRATO 2	400,00

104	1500549264	GOMEZ GUAMBO MARCELO FABIAN	OBRERO	375,00
105	1500877475	GONZALEZ TAPIA JHONY ONOFRE	AUXILIAR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	365,00
106	1600225013	GREFA ALVARADO FAUSTO ALFREDO	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
107	1600132870	GREFA GUATATOCA BARTOLO BERNARDO	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
108	1600682205	GREFA GUATATUCA OSCAR EDISON	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
109	1600489114	GREFA HUATATOCA EDISON ROLANDO	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
110	1600639296	GREFA HUATATOCA FABRICIO ELIAS	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
111	1500621188	GREFA LICUY ROSA MERCEDES	CONSERJE	354,00
112	1600523722	GREFA SHIGUANGO AIDA MARIA	EDUCADORA DE CUIDADO	354,00
113	1500901069	GREFA SHIGUANGO MARIO SERGIO	AUXILIAR DE SERVICIOS MUNICIPALES,	365,00
114	1600459992	GREFA SHIGUANGO PATRICIA LOURDES	EDUCADORA DE CUIDADO	354,00
115	1500756646	GREFA SHIGUANGO PATRICIO JOSE	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
116	1600309577	GREFA TANGUILA ILDA ROSALINA	CONCEJAL	1.710,00
117	1600616187	GREFA TANGUILA JUAN XAVIER	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
118	1600519928	GUAMAN AGUIRRE ALVARO JOSE	AUXILIAR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	365,00
119	1600317364	GUAMAN AGUIRRE NANCY MARISOL	PRO SECRETARIA	817,00
120	1600488199	GUAMAN ASITIMBAY MANUEL	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
121	1600132136	GUAMAN BUNCHE ANGEL SERAFIN	OBRERO2	354,00
122	0601684210	GUAMAN CASTRO SEGUNDO ABEL	CHOFER SGC	386,25
123	0201557147	GUAMBUGUETE CHIMBO JUAN SEGUNDO	CHOFER VL	384,00
124	1600325706	GUEVARA LLERENA BETTY ELVIRA	INSTRUCTORA DE MANUALIDADES	365,00
125	1600524613	GUINGLA GUINGLA XAVIER RODRIGO	CONDUCTOR ADMINISTRATIVO	386,00
126	1600238065	HERNÁNDEZ HEREDIA ANA JULIA	AUXILIAR DE SERVICIOS DE LIMPIEZA	365,00
127	1600341000	HERNANDEZ HEREDIA LUIS ENRIQUE	MEC?NICO SOLDADOR	466,78
128	1500596372	HERRERA NOA ANGEL WILFRIDO	OBRERO2	354,00
129	1600720450	HIDALGO ALARCÓN NEYSER GUALBERTO	AUXILIAR DE SERVICIOS MUNICIPALES,	365,00
130	1711598522	HIDALGO VEINTIMILLA JUAN ALBERTO	TECNICO DE PLANIFICACION	1.212,00
131	1600167553	HINOJOSA NUÑEZ ADALGUIZA YOLANDA	EDUCADORA DE CUIDADO	354,00
132	1600421984	HUATATOCA ALVARADO ROGELIO ALBERTO	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
133	1600647471	HUATATOCA ANDI WIMPER HENRY	AUXILIAR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	365,00
134	1600636698	HUATATOCA GREFA RAMIRO TEODORO	CONSERJE INTERNO RM	360,00
135	1600307985	HUATATOCA LICUY MARUJA ELENA	CONSERJE INTERNO	365,00
136	1600445546	HUATATOCA SHIGUANGO FRANCISCO DAVID	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
137	1600367708	HUATATOCA SHIGUANGO JUAN CLAUDIO	OBRERO CH	386,25

138	1600327256	ILLICACHI MOROCHO JUAN PEDRO	CHOFER SB	422,96
139	1600365413	ILLICACHI MOROCHO PATRICIA VERONICA	SECRETARIA/CONTADORA	585,00
140	1600229023	ILLICACHI MOROCHO SILVIA EUFEMIA	SECRETARIA MUNICIPAL.	622,00
141	1500655789	INGA ASQUI BERTHA MARIANA	AUXILIAR DE OFICINA.	527,00
142	1600428914	INMUNDA HUATATOCA GILBERTO ELIAS	OBRERO2	354,00
143	1600482671	IZURIETA BARRIGA NADIA GABRIELA	AUXILIAR DE OFICINA NI	400,00
144	1801108554	IZURIETA RAMOS JUAN FRANCISCO	MAESTRO ALBAÑIL JI	386,25
145	1600484909	JARAMILLO BARRIONUEVO SANDRA PAOLA	DOCENTE I	640,00
146	1600209330	JARAMILLO VALLEJO CLEVER PAUL	AYUDANTE DE CUADRILLA	380,00
147	1600296089	JARAMILLO VALLEJO UBALDO AQUILINO	MECÁNICO.	420,00
148	1600472375	JUEP GUATATOCA BLANCA MELIDA	EDUCADORA DE CUIDADO	354,00
149	1600472383	JUEP GUATATOCA GRISELDA IBELIA	EDUCADORA DE CUIDADO	354,00
150	1600362956	LANDA OCHA NESTOR LEONIDAS	REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD	1.676,00
151	0603358144	LARA VIZUETE ELIZABETH LIGIA	DOCENTE G	775,00
152	1500548191	LICUY AGUINDA LUIS ENRIQUE	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
153	1600276313	LICUY HUATATOCA RAMON MARIO	OBRERO	375,00
154	1500077118	LICUY TAPUY JORGE CESAR	CONCEJAL	1.710,00
155	1600160491	LOPEZ GUATATOCA FAUSTO DOMINGO	PROMOTOR ART?STICO Y CULTURAL	622,00
156	1600358673	LOPEZ HUATATOCA MARIO CAMILO	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
157	1600270563	MACHADO CHAVEZ GUILLERMO PATRICIO	TECNICO PROCESOS PRODUCTIVOS	612,00
158	1600327678	MALDONADO SEGURA DARLINGTON RENE	OPERADOR DA	465,58
159	1600149189	MALUCIN LEON LILIA MARLENE	ASISTENTE DE BIBLIOTECA	622,00
160	1600391328	MALUCIN LEON LOURDES MARIA	TECNICA PEDAGOGICA CIBV	550,00
161	1500792682	MAMALLACTA DAHUA CARLOS RAMIRO	AYUDANTE DE ALBAÑIL OT	380,00
162	1600571721	MAYANCHA GÓMEZ LUIS ALBERTO	DOCENTE CONTRATO 2	400,00
163	1400103436	MENDEZ ROJAS LUIS EFRAIN	OBRERO	375,00
164	1600400517	MENESES FREIRE PAUL ALEJANDRO	OBRERO	375,00
165	1500888167	MENESES GUAMAN JHONNY JAVIER	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
166	1712131232	MERA RIVADENEIRA MIGUEL ERNESTO	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	1.676,00
167	1600370256	MOLINA MACHADO EDISON WILFRIDO	COORDINADOR DE DESARROLLO SOCIAL	901,00
168	160054249	MORA GUAMAN ESTALIN OLDEMAR	GUARDIA	380,00
169	1600175705	MORA POZO ROSENDO HERIBERTO	GUARDIA	500,00
170	1600215741	MORA POZO WILFRIDO GRACIANO	AYUDANTE DE OPERADOR WM	410,64
171	1600568677	MORA SILVA EVER SANTIAGO	GUARDIA	380,00
172	1600573024	MOSQUERA MAZA DIANA PIEDAD	SECRETARIA GENERAL	1.676,00

173	1501202186	MOYANO QUINATOA DILMA MERCEDES	EDUCADORA DE CUIDADO	354,00
174	1500646672	MOYOTA ZAMORA HENRY EDUARDO	TECNICO DE SISTEMAS INFORMATICOS	733,00
175	1500614944	MUÑOZ OÑA PABLO OSWALDO	DOCENTE J	500,00
176	1600336554	NAVAS CAJAS FERNANDO WLADIMIR	MECANICO	530,23
177	1500739089	ORELLANA CASTRO ROLANDO ALEXANDER	CHOFER SD	525,00
178	1600555187	ORELLANA ORTIZ JAIME EMILIANO	OBRERO2	354,00
179	1500534076	ORTIZ GUEVARA FREDY RODRIGO	COORDINADOR DE TURISMO	1.212,00
180	1600296204	ORTIZ PEREZ ARGENTINA ALEXANDRA	GUARDIA AO1	450,00
181	1600229858	PADILLA SALAS WILSON MIGUEL	CHOFER 2 EJES	455,45
182	1600439184	PAGUAY CUVI NELSON EFRAIN	DOCENTE G	775,00
183	1600368748	PAGUAY CUVI ROBERTO OVIDIO	TESORERO MUNICIPAL	1.212,00
184	1600612756	PAGUAY CUVI SILVIA LUISA	EDUCADORA DE CUIDADO	354,00
185	1600188252	PAREDES CASCO EDGAR	COMISARIO MUNICIPAL	733,00
186	1600243735	PAREDES CASCO HECTOR EDUARDO	AYUDANTE DE OPERADORHP	436,00
187	1600264392	PAREDES CASCO NELSON RODRIGO	AYUDANTE DE TOPOGRAFO RP	386,25
188	1600318743	PAREDES CASCO WILSON GUSTAVO	SUPERVISOR DE EQUIPO PESADO Y AUTOMOTRIZ	876,00
189	1600078131	PAREDES CASTRO DAVID GUSTAVO	OBRERO2	354,00
190	1500724206	PAREDES ILLICACHI INGRID MARJORIE	SECRETARIA MUNICIPAL	585,00
191	1600560096	PARRA AYERVE KEVIN JAVIER	AUXILIAR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	365,00
192	1600435430	PARRA YELA WILMER NEFTALI	JEFE DE TRABAJOS	500,00
193	0602640435	PARRA ZUÑIGA EDGAR VINICIO	CHOFER 2 EJES	455,45
194	1500615958	PAUCHI SHIGUANGO ELIAS PATRICIO	OBRERO2	354,00
195	1600542581	PEREZ SUAREZ MARIA CRISTINA	COCINERA	365,00
196	1600152803	PEREZ SUAREZ MERCY HERLINDA	CONSERJE	365,00
197	1600217911	PIEDRA PIEDRA LIDIA CARMITA	RECTOR/A UEMJM	1.212,00
198	1500335953	PIZANGO ANDI CARLOS FRANCISCO	OBRERO2	354,00
199	1600306771	POZO HERRERA MARÍA EUGENIA	GUARDIA UNIDAD	380,00
200	1600487134	QUIGUIRI INCHIGLEMA MARIA GABRIELA	DOCENTE CONTRATO 1	450,00
201	1600483463	QUIÑONEZ MALDONADO LUIS ANTONIO	OBRERO	375,00
202	1600417701	RAMIREZ BELTRAN HOLGUER OSWALDO	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
203	1600679730	RAMOS CRUZ JEFERSON XAVIER	CHOFER WR	435,65
204	1600611865	RAMOS MACHADO KASTHERN EFREN	AYUDANTE DE ELECTRICISTA KR	354,00
205	1600640823	RIOS PEREZ CESAR ALONSO	AUXILIAR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	365,00
206	1600233777	RIVERA VERGARA ELENA DOLORES	CONSERJE	365,00
207	1600284341	RIVERA VERGARA MACARIO ARIOLFO	OPERADOR SA	474,83

208	1600542060	RODRIGUEZ JACOME CARLOS FREDY	TECNICO AMBIENTAL	986,00
209	1600547283	RODRIGUEZ MALDONADO MANUEL ALBERTO	AUXILIAR DE COMUNICACIONES	527,00
210	1600496226	ROMERO BORJA WILMER JAVIER	CHOFER WRB	469,11
211	1600227480	ROMERO DURAN EDISON ALFONSO	TOPOGRAFO	577,11
212	1600623738	ROMERO ORTIZ ERIK JORDY	OPERADOR JRO	501,49
213	0600837033	SALAZAR ROMERO NELSON RODRIGO	OPERADOR NS	485,64
214	1801758788	SANGUIL CARGUA IRENE ORFELINA	DOCENTE G	775,00
215	1600222523	SANMARTÍN TORRES FREDDY ALBERTO	DIRECTOR FINANCIERO	1.676,00
216	1600241812	SANMARTÍN TORRES JHONNY FRANKLIN	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	1.676,00
217	1600504037	SANTARROSA INCHIGLEMA MAURICIO DAYGORO	ANALISTA DE CONTABILIDAD	675,00
218	1600507766	SAULA LLIQUIN ANA MARIA	DOCENTE CONTRATO 2	400,00
219	1400780423	SHAKAIM NANKITIAI PICHAM ADRIANO	FACILITADOR	450,00
220	1400727531	SHARUP SAANT FANNY SONIA	EDUCADORA DE CUIDADO	354,00
221	1500657695	SHIGUANGO AGUINDA ELIAS DIONICIO	GUARDIA	380,00
222	1600280570	SHIGUANGO CHIMBO PATRICIO CAMILO	OBRERO2	354,00
223	1600699118	SHIGUANGO TUNAY EDGAR LEONARDO	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
224	1500766025	SHIGUANGO VARGAS EDWIN ARTURO	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
225	0603418997	SILVA DAQUILEMA MARTHA PAOLA	DOCENTE G PS	775,00
226	1600265118	SILVA LLAMOCA AURELIO NEPTALI	OPERADOR DEL SISTEMA DE AGUA	411,12
227	1600588915	SILVA LLAMOCA EDISON GEOVANY	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
228	1600153751	SILVA VALDIVIEZO SEGUNDO	GUARDIA IS	450,00
229	1600362238	SOLIS CABRERA DORIS MARIBEL	TÉCNICA DE RENTAS	675,00
230	1600648107	SUAREZ VARGAS JENNY MARILÚ	AUXILIAR DE SERVICIOS MUNICIPALES.	450,00
231	1600098139	SUAREZ VILLACIS SEGUNDO JOSE ANTONIO	OBRERO2	354,00
232	1712052958	TANGUILA ALVARADO FREDY OSWALDO	OBRERO FT	386,25
233	1600574840	TAPIA GUEVARA TANIA MICHELE	EDUCADORA DE CUIDADO	354,00
234	1600611295	TAPIA RIVERA EVELYN JAZMINA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	550,00
235	1600568198	TAPIA RIVERA KELYN TATIANA	DOCENTE CONTRATO 2	400,00
236	1600494700	TAPIA ROJAS DARWIN MESIAS	ELECTRICISTA	354,00
237	1600615874	TAPIA ROJAS PAOLA FERNANDA	ASIST DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD Y MER	585,00
238	1600295651	TAPUY AGUINDA BERTA ERCILIA	EDUCADORA DE CUIDADO	354,00
239	1500304926	TAPUY AGUINDA JUAN FRANCISCO	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
240	1600578585	TAPUY AGUINDA LORENA MARILU	EDUCADORA DE CUIDADO	354,00
241	1600700619	TAPUY ANDY SONIA MARIBEL	EDUCADORA DE CUIDADO	354,00
242	1600550493	TAPUY CUENCA BYRON FERMIN	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00

243	1600640161	TAPUY CUENCA KATHERINE LIZBEETH	CONSERJE	354,00
244	1600194722	TAPUY GREFA ROSA ANTONIA	CONSERJE RT	500,00
245	1600801839	TIXE CUVI JOCONDA JACQUELINE	EDUCADORA DE CUIDADO	354,00
246	0603118498	TIXI CHALÁN JUAN PABLO	TÉCNICO DE GESTIÓN DE RIESGOS	733,00
247	1802352094	TOALOMBO CLAVIJO LUIS EDUARDO	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
248	1708895378	TOAPANTA GUACHAMIN SEGUNDO RODRIGO	AYUDANTE OPERADOR JA	386,25
249	1600313678	TORRES ALBAN BLANCA CONCEPCION	SECRETRIA DE ALCALDÍA	733,00
250	1600406993	TORRES ALBAN EDWIN RAMIRO	OBRERO	375,00
251	1600145195	URRUTIA PAREDES LUIS GONZALO	SOBRESTANTE	462,14
252	1500845571	VARGAS AGUINDA OCTAVIO RAFAEL	AYUDANTE DE MECANICA	380,00
253	1600246928	VARGAS ANDI JAIME ALFREDO	OBRERO2	354,00
254	1600297905	VARGAS ANDI JORGE LUIS	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
255	1600432486	VARGAS GREFA CARMEN MARIELA	SECRETARIA MUNICIPAL MV	527,00
256	1600545865	VARGAS GREFA FRANKLIN JAVIER	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
257	1500380777	VARGAS GREFA HECTOR JORGE	SECRETARIO CCPD	585,00
258	1500223266	VARGAS GREFA MATIAS EDUARDO	OBRERO2	354,00
259	1600538217	VARGAS GREFA MATILDE ROSALINA	EDUCADORA DE CUIDADO	354,00
260	1600578718	VARGAS GREFA YESSICA MARIBEL	AUXILIAR DE OFICINA AB	527,00
261	1600309601	VARGAS HUATATOCA JOSE RODOLFO	AUXILIAR DE FISCALIZACION	622,00
262	1600578510	VARGAS HUATATOCA MARIBEL GLORIA	EDUCADORA DE CUIDADO	354,00
263	1600545808	VARGAS LOPEZ EDISON XAVIER	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
264	1600485013	VARGAS LOPEZ HENRY RODRIGO	AYUDANTE DE CUADRILLA	354,00
265	1600225609	VARGAS MAMALLACTA CARLOS RAMIRO	DOCENTE CONTRATO 2	400,00
266	1600825994	VARGAS SHIGUANGO MARIA EUGENIA	EDUCADORA DE CUIDADO	354,00
267	1600537870	VARGAS TAPUY EDUARDO MATIAS	OBRERO	375,00
268	0202053021	VELOZ PONCE AMPARO DEL ROCIO	COORDINADORA GENERAL	650,00
269	0200441491	VERDESOTO CABEZAS GABRIEL ANTONIO	OBRERO2	354,00

ANEXO 2

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS MUNICIPALES DEL GAD

MUNICIPAL DE SANTA CLARA

OBJETIVO: Obtener información sobre los procedimientos que emplea la UATH del GAD Municipal en el manejo del talento Humano para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

INSTRUCCIONES: Por favor, conteste con responsabilidad y seriedad a las interrogantes formuladas, marcando con una X en el casillero que crea conveniente

•			<u>*</u>	
DATOS GEN	NERALES:			
Nombre de la	a persona encu	estada:		
Cargo que de	esempeña:			
Fecha:				
		CUESTIONARIO		
1 ¿Se relaci	ona de buena n	nanera con sus compañero	s de trabajo?	
SI		NO	A VECES	
2 ¿Se evalúa	a el desempeño	del personal?		
SI		NO	A VECES	
3 ¿Entrega	reportes de las	actividades que diariamen	ate realiza?	
SI		NΦ	A VECES	
4 ¿Ha cump	olido con las ac	tividades que le han sido e	acomendadas?	
SI		NO	A VECES	
5 ¿Existe u	na buena rela	ción laboral entre el jefe	inmediato y el persona	l del
Municipio?				
SI		NO L	A VECES	
6 ¿Cuándo	el trabajo enc	omendado no está siendo	cumplido, la Administra	ıción
toma medida	s correctivas?			
SI		NO	A VECES	

7 ¿El Municipio le provee de	e todo el equip	o y material indispensable para
realizar sus actividades?		
SI	NO	A VECES
8 ¿Cada empleado público se	siente valorado	, respetado, por su experiencia o
punto de vista?		
SI	NO	A VECES
9 ¿Existen procedimientos estab	olecidos para ca	da una de las áreas de Trabajo?
SI	NO	A VECES
v	s o charlas de o	capacitación, enfocadas en el área
que Ud. labora?		
SI	NO	A VECES
_		e algún cambio en las normativas
vigentes que afecten a los interese	es laborales?	
SI	NO	A VECES
12 ¿Los empleados municipa	lles están asig	nados en sus cargos según sus
capacidades?		
SI	NO	A VECES
ENCUESTADO POR:		
ENCUESTADO		ENCUESTADOR

ANEXO 3

Grados			e un valor supe		
libertad	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
even 7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
scepu 11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80
16	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72 -
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
19	27,20	30,14	32,85	36,19	38,58
20	28,41	31,41	34,17	37,57	40,00
21	29,62	32,67	35,48	38,93	41,40
22	30,81	33,92	36,78	40,29	42,80
23	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18
24	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56
25	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93
26	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29
27	36,74	40,11	43,19	46,96	49,65
28	37,92	41,34	44,46	48,28	50,99
29	39,09	42,56	45,72	49,59	52,34
30	40,26	43,77	46,98	50,89	53,67
40	51,81	55,76	59,34	63,69	66,77
50	63,17	67,50	71,42	76,15	79,49
60	74,40	79,08	83,30	88,38	91,95
70	85,53	90,53	95,02	100,43	104,21
80	96,58	101,88	106,63	112,33	116,32
90	107,57	113,15	118,14	124,12	128,30
100	118,50	124,34	129,56	135,81	140,17