



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA.
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO.**

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

**LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

TEMA

“Auditoría de gestión al periodo comprendido entre el 1 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2011, al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Sinaí Provincia de Morona Santiago.”

AUTOR:

Christian Rafael Arguello Montenegro

Macas – Ecuador

2014

CERTIFICACIÓN

Certificamos que la presente investigación realizada por el Señor: Christian Rafael Arguello Montenegro, ha sido revisada en su totalidad y cumple con todos los aspectos normales, técnicos y reglamentarios establecidos conforme queda documentado en el archivo en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Para constancia de lo mencionado, firman.

Ing. Luis Gonzalo Merino Chávez
DIRECTOR DE TESIS

Dra. Martha Alejandrina Flores Barrionuevo
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AUTORÍA

El autor de este estudio denominado **“Auditoría de gestión al periodo comprendido entre el 1 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2011, al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Sináí Provincia de Morona Santiago”** constituye un aporte para la Institución, que permitirá otorgar una imagen de calidad.

El presente estudio refleja el aprovechamiento de los conocimientos adquiridos en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Extensión Morona Santiago.

Christian Rafael Arguello Montenegro

DEDICATORIA

Este presente trabajo le dedico principalmente a dios por la vida y todo lo q me ha dado, y también a mi madre y familia por todo el apoyo brindado en este periodo de estudio ya que sin ellos hubiera sido demasiado difícil culminar mi carrera.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a dios por la vida, a mi madre por todo su apoyo, a mi hijo por darme la fortaleza de seguir adelante, a mi familia por estar junto a mi y esta bella universidad por todas sus enseñanzas brindadas en este periodo de estudio.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	1
CERTIFICACIÓN	2
AUTORÍA	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE DE CONTENIDOS	6
ÍNDICE DE GRÁFICAS	10
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	2
1.1. LA AUDITORÍA.....	2
1.2. DISTINTOS ENFOQUE EN LAS AUDITORÍAS.....	2
1.3. LAS NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS –... NAGAS.....	3
1.3.1. Clasificación de las NAGAS.....	3
1.4. AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	7
1.4.1. Objetivos de la Auditoría de gestión.....	7
1.4.2. Alcance y enfoque del trabajo.....	7
1.4.3. Similitudes y diferencias de la auditoría de gestión y financiera.....	9
1.4.4. Comparación de la auditoría financiera con la auditoría de gestión.	10
1.4.5. Proceso de la auditoría de gestión.....	14
1.4.6. Metodología de la auditoría de gestión.....	15
1.4.7. ¿Qué es y no es la auditoría de gestión?.....	17
1.4.8. Fases de la auditoría de gestión.....	18
1.4.9. Técnicas de auditoría.....	25
1.4.10. Planeación y evaluación del plan de gestión.....	28
1.4.11. Selección y diseño de los medidores de desempeño.....	34
1.4.12. Métodos de medición de la auditoría de gestión.....	35
CAPÍTULO II.....	44
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	44
2.1. GENERALIDADES	44
2.1.1. Identificación de la junta parroquial Sinaí.....	44
2.1.2. Reseña histórica	44
2.1.3. Servicios.....	45
2.1.4. Planificación estratégica	45
2.1.5. Organigrama estructural.....	49

2.1.6. Niveles de control y responsables de procesos	50
2.1. ANÁLISIS FODA	50
2.2.1. Análisis Interno.....	50
2.2.2. Análisis externo.....	51
2.2.3. Matriz FODA	52
2.2.4. Matriz de correlación de fortalezas y oportunidades.....	53
2.2.5. Matriz priorizada	55
2.2.6. Perfil estratégico interno	56
2.2.7. Perfil estratégico externo.....	58
CAPÍTULO III.....	60
3.1. DISEÑO DEL PROGRAMA Y CRONOGRAMA DE AUDITORÍA	60
3.1.1. Programa de auditoría fase I.....	60
3.1.2. Programa de auditoría fase II	61
3.1.3. Programa de auditoría fase III.....	62
3.1.4. Índice de archivo corriente	63
3.2. APLICACIÓN DE LA FASE I “CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	65
3.2.1. Redacción de carta de comunicado.	65
3.2.2. Análisis de riesgo en el control interno.....	66
3.2.3. Informe de conocimiento preliminar.....	68
3.3. APLICACIÓN DE LA FASE II	71
3.3.1. Cuestionario de control interno	71
3.3.2. Determinación del riesgo.....	86
3.3.3. Informe de control interno.....	87
3.3.4. Orden de trabajo	91
3.4. APLICACIÓN DE LA FASE III	94
3.4.1. Análisis de funciones del personal	94
3.5. RESUMEN DE EVALUACIÓN DE FUNCIONES	101
3.6. PROCESO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO	102
3.6.1. Diagrama de flujo de procesos	102
3.6.2. Diagrama de flujo para la selección del personal.....	104
3.7. PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	105
3.8. PROCESOS DE ASCENSOS.....	106
3.8.1. Ascensos de los servidores públicos	108
3.9. PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	120
3.9.1. Plan de capacitación	120
3.10. INDICADORES DE GESTIÓN DE EFICIENCIA	120

3.10.1. Conocimiento de la misión y visión	120
3.10.2. Nivel de ascensos	121
3.11. ANÁLISIS DE LOS BALANCES Y ESTADOS FINANCIEROS.....	121
3.11.1. Análisis vertical de balance general	122
3.11.2. Análisis horizontal de balance general	124
3.11.3. Análisis vertical de estado de resultados	126
3.11.4. Análisis horizontal de estado de resultado.....	129
3.13. Hoja de hallazgos	134
CAPÍTULO IV	141
4. APLICACIÓN DE FASE IV	141
4.1. INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	141
CAPÍTULO V.....	147
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	147
5.1. CONCLUSIONES.....	147
5.2. RECOMENDACIONES	148
RESÚMEN.....	150
BIBLIOGRAFÍA	151
ANEXOS	152

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Similitudes y diferencias de auditoría de gestión y financiera	9
Tabla 2: comparación de auditoría financiera y de gestión.....	10
Tabla 3 perfil de auditoría de gestión	17
Tabla 4 ejemplo de programa de auditoria de gestión fase I	19
Tabla 5 Matriz de evaluación de componentes.....	23
Tabla 6 cuestionario de control interno	24
Tabla 7 Técnicas de auditoría	25
Tabla 8 Factor Z.....	42
Tabla 9 Matriz FODA.....	52
Tabla 10 Matriz de correlación de fortalezas y oportunidades	53
Tabla 11 Matriz de correlación de amenazas y debilidades	54
Tabla 12 Matriz priorizada.....	55
Tabla 13 perfil estratégico interno	56
Tabla 14 perfil estratégico externo	58
Tabla 15 programa de auditoría fase I	60
Tabla 16 Programa de auditoría fase II.....	61
Tabla 17 Programa de auditoría fase III	62
Tabla 18 Índice de archivo corriente	63
Tabla 19 Encuesta de misión y visión.....	66
Tabla 20 Integridad y valores éticos	71
Tabla 21 Administración estratégica	72
Tabla 22 Políticas y prácticas de talento humano	73
Tabla 23 Estructura organizativa	74
Tabla 24 Competencia profesional	75
Tabla 25 Objetivos de la institución	76
Tabla 26 Riesgos.....	77
Tabla 27 Información.....	78
Tabla 28 Comunicación	79
Tabla 29 Actividades de monitoreo	80
Tabla 30 Reporte de deficiencias	81

Tabla 31 Matriz de ponderación del cuestionario de control interno	82
Tabla 32 Cronograma de actividades	92
Tabla 33 Resultados de la evaluación de control interno	93
Tabla 34 Funciones del presidente	94
Tabla 35 Funciones del secretaria- tesorera	95
Tabla 36 Funciones de los vocales	96
Tabla 37 Funciones del obrero	97
Tabla 38 Funciones de la facilitadora de infocentro Sinaí	98
Tabla 39 Funciones de auxiliares pedagógicas del centro infantil	99
Tabla 40 Funciones del monitor de escuela de fútbol	100
Tabla 41 Resumen de evaluación administrativa	101
Tabla 42 Símbolos de un diagrama de flujo	102
Tabla 43 Parámetros para la evaluación del desempeño laboral	106
Tabla 44 Ascensos de los servidores públicos	108
Tabla 46 Hoja de hallazgos -Código de ética	134
Tabla 47 hoja de hallazgos- capacitación	135
Tabla 48 Hoja de hallazgos- Indicadores de gestión	136
Tabla 49 Hoja de hallazgos - Rotación de personal	137
Tabla 50 Hoja de hallazgos - Comunicación	138
Tabla 51 Hoja de hallazgos - Supervisión	139
Tabla 52 Hoja de hallazgos - procesos de ascensos	140

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1 proceso de la auditoría de gestión	14
Gráfico 2 proceso de la administración estratégica	33
Gráfico 3 organigrama estructural	49
Gráfico 4 niveles de control y responsables de procesos	50
Gráfico 5 Encuesta de misión y visión	67
Gráfico 6 Flujo para la selección del personal	104
Gráfico 7 Flujo para la evaluación del desempeño del personal	105
Gráfico 8 Proceso de capacitación del personal	120

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pone de manifiesto, la importancia de una auditoría de gestión, considerando debe analizarse los procesos que se cumplen e incumplen dentro de la institución y los factores que generan las debilidades que limitan el desarrollo eficaz de las actividades institucionales.

Es esencial tener presente estas propiedades para comprender el verdadero éxito de una institución. Al respecto, los ciudadanos en calidad de clientes han tomado el mando de las acciones para sugerir, solicitar u obligar a las empresas u instituciones la calidad y excelencia de sus productos o servicios tanto en las entidades públicas como privadas; sin embargo es necesario no olvidar el prestigio que la empresa pública se ha creado durante varios años y es por ello que deben aplicarse los correctivos necesarios para evitar los errores pasados.

La auditoría de gestión es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de la institución, así como también cambiar procesos deficientes, mejorar las experticias de los servidores públicos y retroalimentar sistemas de control generando soluciones prácticas ante todos los problemas encontrados y fortalecer las actividades que se llevan a cabo con gran eficiencia.

Es por esto que el investigador propone la urgente aplicación del presente trabajo de investigación pues presenta recomendaciones basadas en las necesidades del Gobierno autónomo descentralizado parroquial Sinaí

Para poder conocer la situación actual del G.A.D de Sinaí, se procedió a recopilar información proporcionada por los servidores públicos, aplicando la técnica de la encuesta, utilizando para ello un cuestionario y luego procesar y analizar la información y en base a los resultados obtenidos y así presentar soluciones.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. La Auditoría

La auditoría, en general, es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas.

1.2. Distintos enfoque en las auditorías

Según el objetivo que se persiga o en función de la importancia que se dé a ciertos aspectos, las auditorías pueden ser financieras, verificativas, operativas y especiales.

Auditoría financiera: La auditoría financiera es una revisión de los estados financieros similar a la auditoría externa. Su objetivo es expresar una opinión sobre si las cifras del balance y la cuenta de resultados presentan razonablemente la situación de la auditoría, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Auditoría verificativa o de procedimientos: El objetivo de la auditoría verificativa es la revisión y puesta en práctica de los sistemas, políticas y procedimientos establecidos por la dirección.

Auditoría operativa: No es una auditoría distinta caracterizada por programas y técnicas especiales, sino más bien una actitud mental del auditor. Se trata del control sobre las actividades desarrolladas por la sociedad. Es un enfoque de la auditoría encaminado a examinar los datos como medio para mejorar las actividades de la empresa.

Auditoría especial: La dirección general u órgano competente fija en concreto el objetivo y el alcance del trabajo de auditoría.

1.3. Las normas de auditoría generalmente aceptadas – NAGAS

(MACO, 2001) “Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.”

“Las NAGAS, tiene su origen en los Boletines (Statement on Auditing Estándar – SAS) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norte América en el año 1948.”

1.3.1. Clasificación de las NAGAS

En la actualidad las NAGAS, vigentes son 10, las mismas que constituyen los (10) diez mandamientos para el auditor y son:

Normas Generales o Personales

- Entrenamiento y capacidad profesional
- Independencia
- Cuidado o esmero profesional.

Normas de Ejecución del Trabajo

- Planeamiento y Supervisión
- Estudio y Evaluación del Control Interno
- Evidencia Suficiente y Competente

Normas de Preparación del Informe

- Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Consistencia
- Revelación Suficiente

- Opinión del Auditor

Las Normas detalladas anteriormente, se definen de la forma siguiente:

a) Entrenamiento y capacidad profesional

"La Auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como Auditor". Como se aprecia de esta norma, no sólo basta ser Contador Público para ejercer la función de Auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor. Es decir, además de los conocimientos técnicos obtenidos en los estudios universitarios, se requiere la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión.

b) Independencia

"En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio". La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades (sentimientos personales e intereses de grupo). Se requiere entonces objetividad imparcial en su actuación profesional.

c) Cuidado o esmero profesional

"Debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del dictamen". El cuidado profesional, es aplicable para todas las profesiones, ya que cualquier servicio que se proporcione al público debe hacerse con toda la diligencia del caso, lo contrario es la negligencia, que es sancionable. Un profesional puede ser muy capaz, pero pierde totalmente su valor cuando actúa negligentemente.

El esmero profesional del auditor, no solamente se aplica en el trabajo de campo y elaboración del informe, sino en todas las fases del proceso de la auditoría, es decir, también en el planeamiento o planeamiento estratégico cuidando la materialidad y riesgo.

d) Normas de ejecución del trabajo

Estas normas son más específicas y regulan la forma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes fases (planeamiento trabajo de campo y elaboración del informe). Tal vez el propósito principal de este grupo de normas se orienta a que el auditor obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión sobre la confiabilidad de los estados financieros, para lo cual, se requiere previamente una adecuado planeamiento estratégico y evaluación de los controles internos. En la actualidad el nuevo dictamen pone énfasis de estos aspectos en el párrafo del alcance.

e) Planeamiento y supervisión

"La auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado".

Por la gran importancia que se le ha dado al planeamiento en los últimos años a nivel nacional e internacional, hoy se concibe al planeamiento estratégico como todo un proceso de trabajo al que se pone mucho énfasis, utilizando el enfoque de "arriba hacia abajo", es decir, no deberá iniciarse revisando transacciones y saldos individuales, sino tomando conocimiento y analizando las características del negocio, la organización, financiamiento, sistemas de producción, funciones de las áreas básicas y problemas importantes, cuyo efectos económicos podrían repercutir en forma importante sobre los estados financieros materia de nuestro examen. Lógicamente, que el planeamiento termina con la elaboración del programa de auditoría.

f) Estudio y evaluación del control interno

"Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno (de la empresa cuyos estados financieros se encuentra sujetos a auditoría como base para establecer el grado de confianza que merece, y consecuentemente, para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría". El estudio del control interno constituye la base para confiar o no en los registros contables y así poder determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos o pruebas

de auditoría. En la actualidad, se ha puesto mucho énfasis en los controles internos y su estudio y evaluación conlleva a todo un proceso que comienza con una comprensión, continúa con una evaluación preliminar, pruebas de cumplimiento, reevaluación de los controles, arribándose finalmente – de acuerdo a los resultados de su evaluación – a limitar o ampliar las pruebas sustantivas. En tal sentido el control interno funciona como un termómetro para graduar el tamaño de las pruebas sus tentativas.

g) Evidencia suficiente y competente

"Debe obtenerse evidencia competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión sobre los estados financieros sujetos a la auditoría. La evidencia es un conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes para sustentar una conclusión. La evidencia será suficiente, cuando los resultados de una o varias pruebas aseguran la certeza moral de que los hechos a probar, o los criterios cuya corrección se está juzgando han quedado razonablemente comprobados. Los auditores también obtenemos la evidencia suficiente a través de la certeza absoluta, pero mayormente con la certeza moral. Existen diferentes clases las cuales son:

- Evidencia sobre el control interno y el sistema de contabilidad, porque ambos influyen en los saldos de los estados financieros.
- Evidencia física
- Evidencia documentaria (originada dentro y fuera de la entidad)
- Libros diarios y mayores (incluye los registros procesados por computadora)
- Análisis global
- Cálculos independientes (computación o cálculo)
- Evidencia circunstancial
- Acontecimientos o hechos posteriores.

h) Normas de preparación del informe

Estas normas regulan la última fase del proceso de auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo. Por tal motivo, este grupo de normas exige que el informe exponga de qué forma se presentan los estados financieros y el grado de responsabilidad que asume el auditor.

1.4. Auditoría de gestión

(BLANCO, 2012) “La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.”

1.4.1. Objetivos de la Auditoría de gestión

(BLANCO, 2012) Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se pueden señalar como objetivos principales:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

1.4.2. Alcance y enfoque del trabajo

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares. No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén

codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión. Las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al área examinada, analizando las causas de las ineficacias e ineficiencias y sus consecuencias. En la auditoría de gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general, en las áreas principales que conforman una entidad:

a) Auditoría de la gestión del ente:

- Evaluación de la posición competitiva.
- Evaluación de la estructura organizativa.
- Balance social.
- Evaluación del proceso de la dirección estratégica.
- Evaluación de los cuadros directivos.

b) Auditoría de gestión del sistema comercial:

- Análisis de la estrategia comercial.
- Oferta de bienes y servicios.
- Sistema de distribución física.
- Política de precios.
- Función publicitaria.
- Función de ventas.
- Promoción de ventas.

c) Auditoría de gestión del sistema financiero:

- Capital de trabajo.
- Inversiones.
- Financiación a largo plazo.
- Planeación financiera.
- Área internacional.

d) Auditoría de gestión del sistema de producción:

- Diseño del sistema.
- Programación de la producción.

- Control de calidad.
 - Almacén e inventarios.
 - Productividad técnica y económica.
 - Diseño y desarrollo de productos.
- e) Auditoría de gestión de los recursos humanos:
- Productividad.
 - Clima laboral.
 - Políticas de promoción e incentivos.
 - Políticas de selección y formación.
 - Diseño de tareas y puestos de trabajo.
- f) Auditoría de gestión de sistemas administrativos:
- Análisis de proyectos y programas.
 - Auditoría de la función de procesamiento de datos.
 - Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales.

1.4.3. Similitudes y diferencias de la auditoría de gestión y financiera

Tabla 1 Similitudes y diferencias de auditoría de gestión y financiera

	AUDITORÍA DE GESTIÓN	AUDITORÍA FINANCIERA
SIMILITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar y evaluar el Sistema de control Interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar y evaluar el Sistema de control Interno.

DIFERENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Pretende ayudar a la administración aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones. • Utiliza los estados financieros como un medio. • Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de costos y la simplificación de tareas. • Su trabajo se efectúa de forma detallada. • Puede participar en su ejecución profesional de cualquier especialidad a fin a la actividad que se audite. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros. • Los Estados Financieros constituyen un fin. • Da confiabilidad a los Estados Financieros. • Es numérica. • Su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas. • La realización sólo por profesionales del área económica
--------------------	---	---

Fuente: MALDONADO, M (2011, pág. 21)

Elaborado por: Christian Arguello

1.4.4. Comparación de la auditoría financiera con la auditoría de gestión.

Tabla 2: comparación de auditoría financiera y de gestión

CARACTERÍSTICAS	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
Propósito	Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad.	Evaluar la eficiencia, efectividad, economía con la que se maneja los recursos de una entidad, un programa o actividad, el cumplimiento de las normas éticas por el

		personal y la protección del medio ambiente.
Alcance	Las operaciones financieras.	Puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema, actividad específica o proceso.
Orientación	Hacia la situación financiera y resultado de operaciones de la entidad desde el punto de vista retrospectivo.	Hacia las operaciones de la cantidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospección al pasado cercano.
Medición	Aplicación de los PCGA y NICs y NIIFs.	Aplicación de los principios de administración.
Método	Las normas de auditoría generalmente aceptadas y NIAs.	No existen todavía normas generalmente aceptadas. El método queda al criterio del auditor.
Técnicas	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión de Contador Público.	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión de Contador Público.
Interés	Accionistas, directorio, funcionarios, organismos prestatarios, inversionistas	La gerencia, el directorio, los accionistas. Se hace extensivo a la sociedad en general, para

		transparentar la gestión.
Enfoque	Originalmente negativo, dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes. Actualmente, determina la razonabilidad de los estados financieros.	Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental.
Personal de apoyo	Personal de auditoría en varias etapas de entrenamiento práctico y formal, siempre de la profesión de Contador Público.	Personal Profesional de otras disciplinas tanto como personal en varias etapas de entrenamiento práctico de contador público.
Informe de auditoría	Contienen el dictamen del auditor y los estados financieros y todo su contenido está relacionado con ellos.	Puede o no presentar los estados financieros. Su contenido está relacionado con cualquier aspecto significativo de la gestión de la entidad.
Conclusiones del Auditor	Inciden sobre asuntos financieros. El dictamen es la conclusión principal y puede ser la única.	Incide sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
Recomendaciones del Auditor	Se refieren a mejoras en el sistema financiero, sistema de control interno financiero, presentación de estados financieros.	Se refiere a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto de administración, operaciones y proceso.

Historia	Larga existencia, conceptos y prácticas muy bien definidas en textos y por medio de organismos profesionales. Nació en la profesión del auditor externo o contador público independiente.	Recientemente, todavía en sus fases iniciales. Una evolución de la auditoría tradicional relacionada con el enfoque de los sistemas (desde 1976 en el Ecuador). Nació en la profesión del auditor interno y auditor gubernamental.
----------	---	--

Fuente: MALDONADO, M (2011; Pág.29 -31)

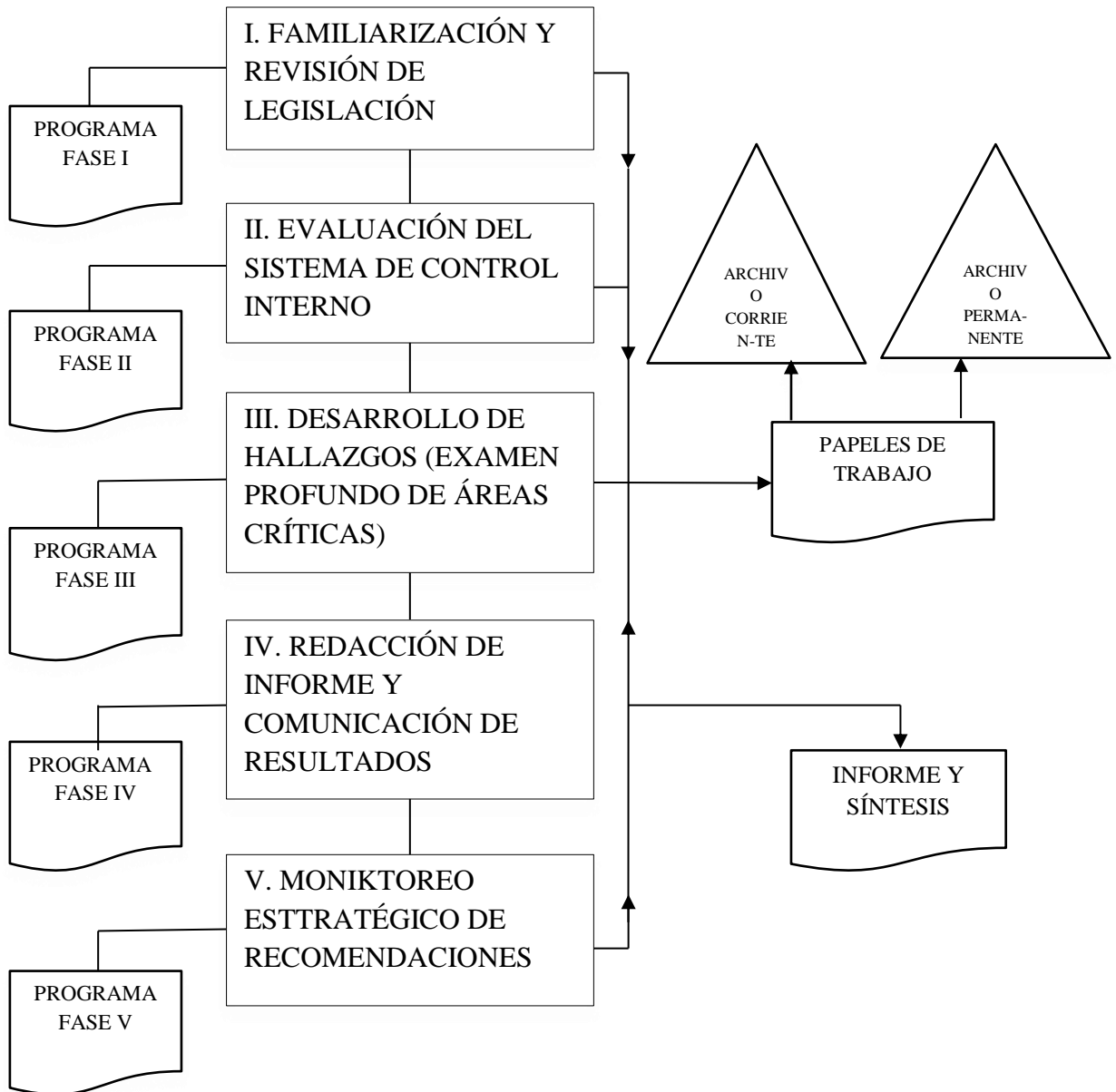
Elaborado por: Christian Arguello

1.4.5. Proceso de la auditoría de gestión

A continuación se presenta un gráfico en el cual se muestra el proceso de la auditoría de Gestión:

PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Gráfico 1 proceso de la auditoría de gestión



Fuente: MALDONADO, M (2011; Pág. 33)

Elaborado por: Christian Arguello

1.4.6. Metodología de la auditoría de gestión

a) Planeación y evaluación del plan de gestión

La planeación de la auditoría de gestión debe incluir asuntos como los siguientes:

- Conocimiento de los productos, mercados, clientes, canales de distribución y alianzas de colaboración.
- Conocimiento de los objetivos, estrategias y riesgos del negocio.
- Conocimiento de los procesos claves del negocio.
- Conocimiento de los elementos básicos de un plan de gestión.
- Conocimiento de los principios fundamentales de la administración estratégica.
- Conocimiento del proceso de la administración estratégica.
- Elaboración del programa con la naturaleza, alcance y oportunidad de la auditoría de gestión.

La evaluación del plan de gestión comprende:

- El análisis del plan de gestión adoptado por la empresa, es decir el conjunto de políticas y estrategias definidas por la entidad para alcanzar sus objetivos de corto, mediano y largo plazo; análisis de los programas, subprogramas y proyectos que éste ejecutando la empresa para lograr los objetivos y resultados del plan gestión.
 - a. Revisión de la documentación que genera la entidad.
 - b. Documentar los procesos y sub procesos importantes.
 - c. Identificar los riesgos principales del negocio.
 - d. Evaluar los controles de la empresa.
 - e. Elaborar conclusiones relativas a las debilidades en la formulación de las estrategias y las deficiencias en la ejecución.
 - f. Revisión de la implementación del plan estratégico, para lo cual se revisarán los resultados financieros y operacionales.

- g. Revisar los resultados financieros, comerciales y operativos cotejándolos con los puntos de referencia establecidos y los estándares de la industria a fin de identificar desviaciones importantes y tendencias emergentes.
- h. Toma de acciones correctivas.

b) Selección y diseño de los medidores de desempeño

El proceso de la auditoría de gestión requiere de un modelo cuantitativo expresado en forma de indicadores cuyo seguimiento se pueda llevar a cabo fácilmente. En la selección y diseño de indicadores se debe:

- a. Identificar los indicadores que mejor reflejen las metas y objetivos propuestos.
- b. Identificar los indicadores claves del desempeño o factores críticos de éxito.
- c. Identificar para cada uno de los indicadores propuestos las fuentes de información y las acciones necesarios para que esta información sea oportuna y confiable.
- d. Analizar el desempeño financiero.
- e. Analizar el desempeño operacional.

c) Medir el desempeño

- a. Establecer las mediciones reales con los indicadores seleccionados.
- b. Comparar los resultados reales con los resultados esperados.

d) Elaboración del informe comunicando los resultados y las recomendaciones.

1.4.7. ¿Qué es y no es la auditoría de gestión?

Tabla 3 perfil de auditoría de gestión

NO ES	ES
1. La opinión del auditor sobre la marcha general de la entidad sin base técnica.	1. La condición general del auditor sobre el accionar contrastando sus 5 Es contra las pautas o normas establecidas para una sólida gestión, para las operaciones específicas y para el campo técnico de actividad.
2. Una revisión por un auditor de actividades fuera de su capacidad técnica.	2. Una revisión por un auditor asesorada por profesionales de otras disciplinas, cuando sea necesario, aplicando criterio técnico gerencial sin extenderse a las áreas muy especializadas.
3. Un proceso de juicio sobre las decisiones diarias de los administradores y funcionarios.	3. Un proceso de evaluaciones que concluye con la formulación de una opinión sobre las 5 Es de las decisiones de los administradores y funcionarios de la entidad, durante un período.
4. Una evaluación aislada de acciones individuales.	4. Un examen dirigido y evaluación global, en forma comprensiva de las 5 Es de la administración integral de la entidad.
5. Un examen dirigido a censurar la administración de las entidades.	5. Un examen dirigido asesorar a la entidad que no ha logrado el cumplimiento de las 5 Es.
6. Una fiscalización administrativa que busca encontrar irregularidades.	6. Un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 E's

Fuente: MALDONADO, M (2011, pág. 38)

Elaborado por: Christian Arguello

1.4.8. Fases de la auditoría de gestión

Familiarización y revisión de legislación y normatividad

(MALDONADO, 2011) Prácticamente el concepto de familiarización sería para los auditores externos, ya que los internos tienen un cabal conocimiento de la entidad. El recorrido de las instalaciones y el conocimiento de las actividades principales (sustantivas) de la entidad son importantes para los auditores de la ISA. La actualización de los archivos de la Auditoría Interna, básicamente el archivo o legajo permanente es básico y a veces no es parte de esta fase cuando la Unidad tiene la costumbre de ir actualizando sus archivos en versión digital.

La revisión de legislación y normatividad de la entidad es muy breve y no debe tomar más de dos días, por parte del auditor jefe de equipo, quien debe actuar solo en esta fase o apoyado por un auxiliar en caso de que la documentación sea muy voluminosa. Por el hecho de que cada fase de la Auditoría de Gestión requiere un programa, es recomendable un breve programa. En el caso de auditores externos, la visita a instalaciones requiere programar entrevistas con los principales ejecutivos.

Algunas consideraciones para el programa de fase I:

Siendo un programa muy breve, viene al caso considerar que el archivo permanente debe estar actualizado. Debe evitarse fotocopias cuando la Auditoría Interna esté conectada en red a los sistemas de información de la entidad; en esos casos basta una impresión de la parte pertinente de un documento. Para evitar hojas narrativas, es una buena práctica el subrayar los documentos pero no utilizar resaltador porque las fotocopias salen ilegibles.

En el caso de una ISA o de una Firma Privada de Auditoría (FPA) se requiere programar la visita a instalaciones y preparación de entrevistas con los principales ejecutivos. Esta fase no debería tomar más de dos días a menos que se vaya a auditar una entidad sumamente grande y compleja.

Ejemplo de programa de fase I

Breve programa para:

- Recorrido de instalaciones.
- Entrevista con directivos.
- Actualización de archivo permanente.

Ejemplo de programa de auditoría de gestión Programa de fase I

Tabla 4 ejemplo de programa de auditoria de gestión fase I

N°. Procedimiento	Ref. P/T	Hech o por	Revisad o por	Observacion es
Objetivos: Familiarizarse con el entorno de la fábrica La Internacional una breve visión de carácter general de la organización. Actualizar el archivo permanente. Procedimientos: 1. Obtenga un plano de la fábrica y realice un recorrido de visita a las instalaciones. 2. Prepare una entrevista con los siguientes funcionarios: Gerente General, Gerente de planta, contador general, contador de costos, jefe de personal, con el objetivo de comunicar el inicio de una auditoría de gestión a la planta y la recopilación de información de tipo general. 3. Revise el archivo permanente y prepare una lista de los documentos que deberían actualizarse en este legajo.				

Fuente: MALDONADO, M (2011; Pág. 33)

Elaborado por: Christian Arguello

Ejemplo de entrevista al gerente general:

- Nombre del Entrevistado
- Cargo
- Entrevistador

- Auditoría interna jefe
- Auditor jefe
- Día previsto
- Hora solicitada
- Lugar: Av. Amazonas, edificio Torre Alba, N°.105.
- Teléfono
- Secretaria Gerencia.

Objetivo de la entrevista: Hacer conocer el inicio de una Auditoría de Gestión a la planta, de conformidad con el plan anual de auditoría, que evaluará las 5s eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología.

Tiempo estimado: 30 minutos

Reconfirmación de la cita

1. Explicar al gerente general el objetivo y alcance de la auditoría.
2. Solicitar que firme las comunicaciones preparadas por auditoría interna por el cual se informa a los directivos de planta el inicio y objetivos de auditoría y se dispone la más alta colaboración sin ningún tipo de restricciones.
3. Solicitar al Gerente la opinión que tiene en términos generales de la fábrica.
4. Averigüe si la gerencia tiene alguna preocupación o un tema de interés; para esta auditoría.
5. De ser positiva la respuesta anterior averigüe el porqué de esta apreciación.
6. Solicite una opinión muy breve de la Gerencia respecto a:
 - Número de personas.
 - Calidad de productos.
 - Oportunidad en la producción.
 - Posibles cuellos de botella.
 - Calidad de la maquinaria.
 - Tecnología.
 - Oportunidad en la contabilidad de costos.

Auditoría de gestión.
Resumen del recorrido de instalaciones.

Fecha de la visita.

- Se realizó el recorrido 5 minutos antes de la entrada del personal y se pudo observar atrasos de los obreros de hasta 20 minutos.
- En tres casos los obreros timbraron 2 tarjetas (de compañeros atrasados y la suya). Un 10% no usan cascos y un 20% uniforme.
- Ningún trabajador usa zapatos de seguridad.
- El último chequeo de extintores fue hace un año.
- El jefe de planta confeso que no se han hecho simulacros de terremotos o incendios.
- Aparentemente hay cuellos de botella en la sección de telares.
- Sólo hay una persona para aseo en la planta que ocupa 300m².
- El último estado de costos es de hace 6 meses.
- La contabilidad se lleva por procesos.
- El departamento de control de calidad toma como referencia las normas INEN.
- La empresa fue multada en US \$10.000 por mal manejo de desechos en aguas servidas.
- En los basureros se encontró botellas vacías de licor.

Matriz de riesgo en auditoría de gestión

Para mayor comprensión del uso de la matriz. A continuación se presenta una explicación de los factores para facilitar la evaluación sugerida y la forma de asignar los puntajes.

Impacto sobre los resultados: El primero y básico de los factores para evaluar si un componente significativo de la gestión debe ser llevado a una planificación detallada es la importancia e influencia que tiene sobre los resultados del programa o de la entidad;

pero también se debería evaluar en este caso el impacto sobre la opinión pública del componente y si la auditoría es del interés del Congreso Nacional o de otros.

Por ejemplo, el otorgamiento de licencias de conducir está relacionado directamente con la minimización de la severidad de los accidentes de tránsito. La forma de evaluación del factor será de 1 para bajo impacto, de 2 a 3 para un impacto moderado, 4 a 5 para un alto impacto.

Riesgo de no auditarlo: En este caso el equipo de auditoría evaluará la posibilidad de fallas y errores graves en el componente después de finalizada la auditoría; por ejemplo, pensemos que algunas estadísticas de tránsito posteriores a la auditoría revelan que la causa de los accidentes se debe al otorgamiento de licencias de conducir sin los requisitos y pruebas pertinentes.

En este sentido la CC corre un alto riesgo de perder confianza y credibilidad ante el Congreso y la opinión pública por no haber seleccionado este componente significativo.

La forma de evaluación del factor será de 1 para bajo riesgo, de 2 a 3 para un riesgo moderado, 4 a 5 para un alto riesgo.

Cantidad de recursos involucrados: El equipo de auditoría encontrará que la inversión en recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos varía entre componentes significativos; no obstante este puede no ser exactamente un factor para decidir realizar una planificación detallada de alguno de ellos.

La forma de evaluación del factor será de 1 para pocos recursos, de 2 a 3 para una cantidad moderada de recursos, 4 a 5 para un alto consumo de recursos.

Oportunidad de mejorar el desempeño: Este factor incluye evaluar si los resultados de la auditoría ayudarán a mejorar el desempeño, la rendición de cuentas o la rentabilidad.

Cabe preguntarse en este caso si se marcará una diferencia con los resultados de la auditoría del componente. La forma de evaluación del factor será de 1 para poca

oportunidad, de 2 a 3 para una oportunidad moderada, 4 a 5 para una oportunidad de mejorar el desempeño.

Factibilidad de auditoría: En términos de la facilidad o dificultad para examinar las operaciones del componente y las posibilidades físicas y económicas de hacer la auditoría.

Por ejemplo, el acceso a la información sobre el desempeño, el uso de los expertos, la disponibilidad de criterios aplicables, la temporada / cambios climatológicos, y otros factores que podrían incluso hacer que la auditoría del componente se deba posponer; por ejemplo, si se están llevando a cabo cambios significativos y fundamentales en el componente.

La forma de evaluación del factor será de 1 para poca factibilidad de auditoría, de 2 a 3 para una factibilidad moderada, 4 a 5 para una alta factibilidad.

Finalmente en la última columna de la matriz se suman los puntajes asignados por componente, y como es lógico, aquellos componentes con mayor puntaje serán los candidatos a pasar a la Planificación Detallada.

Este procedimiento no sustituye el juicio profesional del equipo de auditoría.” Ejemplo de matriz de evaluación de los componentes significativos de la gestión:

Ejemplo de matriz de evaluación de componentes

Tabla 5 Matriz de evaluación de componentes

COMPONENTES SIGNIFICATIVOS DE LA GESTIÓN	FACTORES DE EVALUACIÓN		ASIGNACIÓN DE (PRIORIDAD)	
	Riesgo de no auditarlo	Recursos involucrados	Oportunidad de mejorar el desempeño	Factibilidad de auditoría
Impacto sobre los resultados				

1.	Publicidad	3	3	1	10
2.	Patrulla de camiones	3	3	3	13
3.	Seguridad de los vehículos	4	3	3	12
4.	Licencia de conducir	3	4	4	20
Discutido por:				Aprobado por:	
Fecha:				Fecha:	

Fuente: MALDONADO, M (2011; Pág. 41)

Elaborado por: Christian Arguello

Ejemplo de cuestionario de control interno

Tabla 6 cuestionario de control interno

No.	Cuestionario	Si	No	N/A	Observaciones
1	Tiene un sistema que le permita llevar un control adecuado de la cantidades de capacitaciones mensuales				
2	Se capacita periódicamente al personal que se encuentra trabajando en esta área				
3	Los empleados cumplen con las tareas planeadas mensualmente.				
4	Tienen un buen sistema de información.				
5	Cumplen con las metas propuestas cada mes.				

6	Tiene un control de los clientes que mayor cantidad de depósitos efectúan.				
7	Dan algún tipo de motivación a los clientes para que efectúen inversiones.				
8	El sistema de contabilidad está acorde con las necesidades del departamento.				
9	Tienen buenas relaciones con el resto de departamentos.				
10	Hacen informes mensuales				

Fuente: MALDONADO, M (2011; Pág. 42)

Elaborado por: Christian Arguello

1.4.9. Técnicas de auditoría

Únicamente como repaso se transcribe una clasificación de las técnicas de auditoría y otras prácticas utilizadas, según el enfoque del ILCACIF.

Tabla 7 Técnicas de auditoría

Técnica de verificación ocular	Comparación
	Observación
	Revisión Selectiva
	Rastreo
Técnica de verificación verbal	Indagación
	Análisis
Técnica de verificación escrita	Conciliación
	Confirmación
Técnica de verificación	Comprobación

documental	Computación
Técnica de verificación física	Inspección

Fuente: MALDONADO, M (2011; Pág. 32)

Elaborado por: Christian Arguello

Análisis: Con más frecuencia el auditor aplica técnicas del análisis a varias de las cuentas del mayor general de la entidad sujeta a examen. Separar en elementos o partes y observar la similitud o diferencia de dos o más conceptos,

Comprobación: La comprobación constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho. Examinar verificando la evidencia que apoya a una transacción u operación, demostrando autoridad, legalidad, propiedad, certidumbre.

Computación: Esta técnica se refiere a calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurarse que las operaciones matemáticas sean correctas. Verificar la exactitud matemática de las operaciones o efectuar cálculos. Es conveniente puntualizar que esta técnica prueba solamente exactitud aritmética de cálculo, por lo tanto se requerirán de otras pruebas para determinar la validez de las cifras.

Conciliación: Este término significa poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conceptos interrelacionados. Hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.

Confirmación: La confirmación normalmente consiste en cerciorarse de la autenticidad de activos, pasivos, operaciones, etc., mediante la afirmación escrita de una persona o institución independiente de la entidad examinada y que se encuentra en condiciones de conocer la naturaleza y requisitos de la operación consultada, por lo tanto, informar de una manera válida sobre ella.

Para que el elemento de juicio obtenido mediante la aplicación de esta técnica tenga valor, es indispensable que el auditor mantenga un control directo y completo sobre los

métodos para efectuar la confirmación. Obtener constatación de una fuente independiente de la entidad bajo examen y sus registros. La confirmación puede ser positiva o negativa y directa o indirecta.

Indagación: consiste en averiguar o inquirir sobre un hecho. El empleo cuidadoso de esta técnica puede determinar la obtención de información valiosa que sirva más como apoyo que como evidencia directa en el juicio definitivo del auditor.

Cualquier pregunta dirigida al personal de la entidad auditada o hacia terceros que pueden tener conocimientos sobre las operaciones de la misma, constituye la aplicación de esta técnica. Obtener información verbal a través de averiguaciones y conversaciones. La respuesta a una sola pregunta es excepcionalmente una porción minúscula del elemento de juicio en el que se puede confiar, por las respuestas a muchas preguntas que se relacionan entre sí pueden suministrar un elemento de juicio satisfactorio, si todas son razonables y consistentes.

Inspección: La inspección involucra el examen físico y ocular de algo. La aplicación de esta técnica es sumamente útil en lo relacionado a la constatación de dinero en efectivo, documentos que evidencian valores, activos fijos y similares. La verificación de activos tales como documentos a cobrar, títulos, acciones y otros similares, se efectúa mediante la técnica de la inspección. Inspeccionar: Examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores, con el objeto de demostrar su existencia y autenticidad.

Observación: La observación es considerada la más general de las técnicas de auditoría y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases del examen. Por medio de ella, el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta personalmente, de manera abierta o discreta, como el personal realiza ciertas operaciones.

Observar: Examen ocular para cerciorarse como se ejecutan las operaciones.

Revisión Selectiva: La revisión selectiva constituye una técnica frecuentemente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la

revisión o constatación más detenida o profunda. Consiste en pasar revista relativamente rápida a datos normalmente presentados por escrito.

Examen ocular rápido con fines de separar mentalmente asuntos que no son típicos o normales.

Rastreo: Seguir una operación de un punto a otro dentro de su procedimiento. El ejemplo más sencillo y típico de esta técnica es seguir un asiento en diario hasta su pase a la cuenta de mayor general a fin de comprobar su corrección o viceversa.

Al revisar y evaluar el sistema de control interno es muy común que el auditor seleccione las operaciones o transacciones respetivas y típicas de cada clase o grupo, con el objeto de rastrearlas desde su inicio hasta el fin de sus procesos normales.

1.4.10. Planeación y evaluación del plan de gestión

Elementos básicos de un plan de gestión

Estrategias: Son los medios por los cuales una empresa pretende lograr sus objetivos.

Las empresas emplean diferentes estrategias o medios para lograrlos.

El concepto de estrategia abarca el propósito general de una organización.

No es sorprendente, por lo tanto, que se requiera de varias dimensiones para lograr componentes de la estrategia puede ser la siguiente:

- Es un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrativo;
- Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos;
- Selecciona los negocios de la organización o aquellos en que va a estar;

- Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la empresa, y las fortalezas y debilidades de la organización;
- Abarca todos los niveles jerárquicos de la empresa; y
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer a sus grupos asociados.

a) Administración estratégica

De acuerdo con Fred R. David en su libro La Gerencia Estratégica, la administración estratégica se define como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una empresa logre sus objetivos.

La definición David incluye tres componentes o etapas a saber:

- **La formulación de las estrategias:** La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de la empresa; la determinación de las amenazas y oportunidades externas de la empresa; el establecimiento de misiones de la empresa; la fijación de objetivos; el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger.
- **La ejecución de las estrategias:** La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de forma tal que las estrategias seleccionadas puedan llevarse a cabo en forma exitosa.
- **La evaluación de las estrategias:** La evaluación de las estrategias comprueba los resultados de la formulación y ejecución. Estos componentes son definidos por Fred R. David en su obra en los siguientes términos:

b) Formulación de estrategias

La formulación de estrategias se define como el proceso mediante el cual se fija la misión de la empresa, lo que conlleva una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas y un

análisis que al comparar los factores internos con los externos, fije los objetivos y estrategias de la empresa.

Las estrategias elegidas deben aprovechar en forma efectiva las fortalezas de la empresa tratar de combatir sus debilidades, sacar el mejor provecho de sus oportunidades externas y evitar las amenazas externas.

c) Ejecución de estrategias

La segunda etapa del proceso de la administración estratégica es la ejecución de las estrategias seleccionadas o elegidas. La formulación de estrategias se hace en los niveles superiores jerárquicos, mientras que la ejecución de las mismas incluye todos los niveles jerárquicos. La ejecución de estrategias comprende las siguientes actividades: fijación de metas, establecimiento de políticas y asignación de recursos. La fijación de metas se debe hacer en las principales áreas o divisiones de la empresa: gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo.

d) Evaluación de las estrategias

La tercera etapa de la administración estratégica es la de evaluación de las estrategias. La evaluación de las estrategias está compuesta por las siguientes tres actividades:

- Análisis de los factores internos y externos que integran las bases de las estrategias actuales.
- Medir el desempeño de la organización, comparando el progreso real con el progreso previamente planificado o establecido por la empresa.
- Esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de ejecución estratégica, la investigación de las desviaciones de los planes, la evaluación de los desempeños individuales y el análisis de los progresos alcanzados para lograr las metas y objetivos propuestos.

- Realización de acciones correctivas para mejorar la posición estratégica de la empresa tanto externa como internamente.

CERTO (pág. 31, 2010), la administración estratégica es un proceso continuado, reiterativo y trans-funcional (integral) dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en que se desenvuelve.

Esta definición pone de relieve la serie de etapas que la dirección debe seguir a saber:

- La elaboración de un análisis ambiental;
- La fijación de una dirección organizativa;
- La formulación de la estrategia de la organización;
- La ejecución de la estrategia; y
- El control de la estrategia.

Estos autores incluyen en cada una de las anteriores etapas los siguientes conceptos:

Elaborar un análisis ambiental

El proceso de la administración estratégica se inicia con el análisis ambiental, que es un procedimiento formal para hacer un seguimiento del entorno de la organización con el propósito de:

- a) Identificar amenazas y oportunidades presentes y futuras
- b) Efectuar una valoración crítica de las propias capacidades y debilidades.

Fijar una dirección organizativa

En la segunda etapa del proceso de administración estratégica, los directivos deben fijar la dirección organizativa de su empresa.

Pueden especificarse tres indicadores de la dirección en la que la organización se está moviendo: su visión, su misión y sus objetivos.

La visión de una organización incluye sus aspiraciones, sus valores y su filosofía en los niveles más generales. La misión traduce las visiones generales en exposiciones más específicas. Los objetivos son metas concretas de desempeño que la organización elabora y a través de las cuales espera cumplir su misión.

Formular una estrategia organizativa.

El tercer paso, en el proceso de administración estratégica en la formulación de una estrategia. Siendo la estrategia un plan integrador y cohesivo que coordina los principales objetivos, políticas y acciones de una organización, la formulación de una estrategia es, por consiguiente, el proceso de diseño de una estrategia que pueda dar lugar a una ventaja competitiva sostenible.

Ejecución de la estrategia de la organización

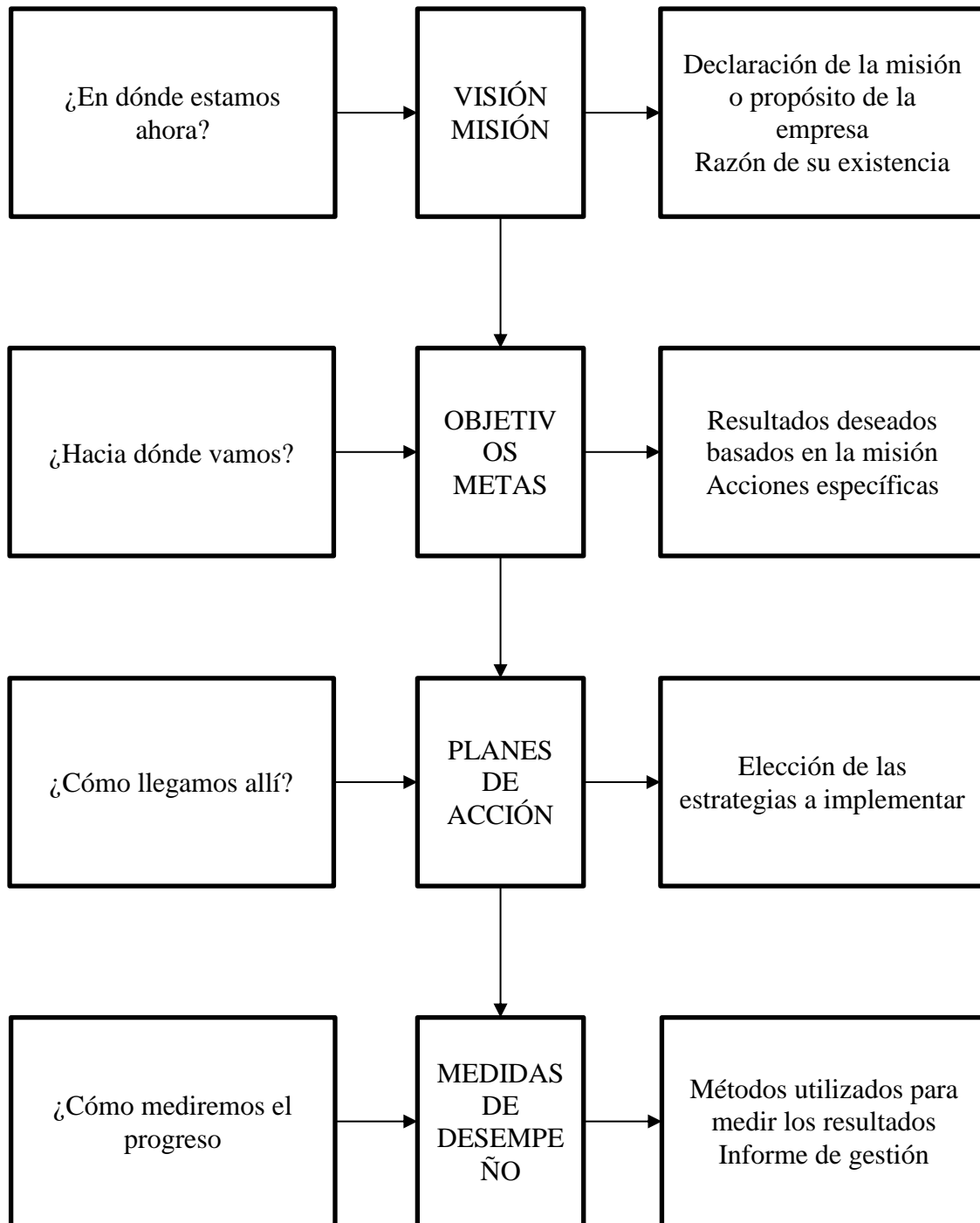
La cuarta etapa del proceso es la puesta en práctica de la estrategia. Esta etapa comprende las acciones necesarias para la realización de las estrategias.

Sin una ejecución eficaz, la estrategia de la organización no aportará los beneficios que se esperaban al realizar las etapas anteriores.

Ejercer el control.- El control estratégico consiste en el seguimiento y evaluación del proceso de administración estratégica con el fin de mejorarlo y de asegurar su funcionamiento.

e) Proceso de la administración estratégica

Gráfico 2 proceso de la administración estratégica



Fuente: BLANCO, Y (2012; Pág. 410)

Elaborado por: Christian Arguello

1.4.11. Selección y diseño de los medidores de desempeño

El auditor debe obtener un entendimiento de la medición y revisión del desempeño financiero de la entidad. Medidas del comportamiento y su revisión le indican al auditor aspectos del comportamiento y su revisión le indica al auditor aspectos del comportamiento de la entidad que la dirección y otros consideran importantes.

Medición del comportamiento sean internas o externas crean presiones en la entidad que a su vez pueden motivar a la dirección a tomar acciones que mejoren el comportamiento de los negocios. Obtener un entendimiento de las medidas de desempeño de la entidad, ayuda al auditor en la consideración si la dirección conduce a acciones que puedan incrementar el riesgo de declaraciones equivocadas importantes. La medición y revisión del desempeño es dirigida hacia sí el desempeño de los negocios cumple los objetivos establecidos por la dirección o terceros implicados, pero en algunos casos los indicadores de desempeño también proveen información que identifica a la dirección deficiencias en el control interno.

La información genera internamente que es usada por la administración para este propósito puede incluir indicadores claves de desempeño (financiero y no financiero), presupuestos, análisis de variaciones, información por segmentos y divisiones, informes de desempeño por departamentos u otros niveles, y comparaciones del desempeño de una entidad con el de sus competidores. Las partes externas también pueden medir y revisar el desempeño financiero de la entidad. Por ejemplo, información externa tales como informes de análisis e informes de agencias de clasificación de créditos pueden proveer información útil para el entendimiento del auditor sobre la entidad y su entorno. Tales informes a menudo se obtienen a partir de la entidad que está siendo auditada.

Medidas internas pueden resaltar resultado o tendencia inesperada que requieren indagaciones de la dirección a otros para determinar su causa y tomar acciones correctivas incluidas la detección y corrección de declaraciones equivocadas en tiempo real. Medidas de desempeño pueden también indicar al auditor un riesgo de declaraciones equivocadas importantes o información relacionada con los estados financieros, pueden indicar que la entidad ha crecido de manera inusual o tiene una rentabilidad desproporcionada si se compara con industrias similares.

Tal información en combinación con otros factores puede indicar el riesgo potencial de desviación de la dirección en la preparación de los estados financieros.

En muchas entidades, la mayoría de la información que se usa en la medición del desempeño puede ser producida por el sistema de información de la entidad. Si la administración asume que los datos usados para revisar el desempeño de la entidad son exactos sin tener una base para ese supuesto, pueden existir errores en la información, conduciendo potencialmente a que la administración obtenga conclusiones incorrectas sobre el desempeño.

Cuando el auditor intenta hacer uso de las medidas de desempeño para el propósito de la auditoría (por ejemplo, para procedimientos analíticos), el auditor considera si a la información relacionada con la revisión que hace la administración sobre el desempeño de la entidad provee una base confiable y es suficientemente precisa para tal propósito.

Si hace uso de las medidas del desempeño, el auditor considera si son suficientemente precisas para detectar declaraciones equivocadas importantes.

Entidades más pequeñas comúnmente no tienen procesos formales para medir y revisar el comportamiento financiero de la entidad; sin embargo la gerencia confía en indicadores clave tales como el conocimiento y la experiencia del desarrollo del negocio lo cual es una base confiable para la evaluación del comportamiento financiero y tomar una acción apropiada.

1.4.12. Métodos de medición de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión examina las prácticas gerenciales para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en relación con los objetivos y planes generales de la empresa. Para la medición de la gestión es necesario establecer indicadores cuantitativos y cualitativos, bien sea elaborado por la entidad, por el sector a la que pertenece, o de fuentes externas, como son las razones o índices financieros de uso frecuente en el análisis de los estados financieros.

Mediciones cualitativas

Estas mediciones proporcionan valoraciones de una empresa en forma de datos no numéricos que se resumen y organizan de forma subjetiva para extraer conclusiones sobre el manejo de la entidad.

Las mediciones cualitativas son simples respuestas a preguntas claves formuladas por el evaluador. Aunque no existe un cuestionario estándar que merezca en respaldo universal hay preguntas claves aplicables a la mayoría de las empresas.

Los métodos de medición cualitativa pueden ser de gran utilidad, pero debe tenerse cuidado en su aplicación ya que los mismos se basan en el juicio del evaluador. Si el juicio se aplica incorrectamente, se invalidará el resultado de la auditoría. Preguntas claves para la medición cualitativa de la empresa:

Gerencia

- ¿Utiliza la empresa conceptos de Administración Estratégica?
- ¿Son las metas y objetivos de la empresa medibles, alcanzables y bien comunicados?
- ¿Planifican los gerentes de forma eficaz en todos los niveles jerárquicos?
- ¿Delegan los gerentes adecuadamente la autoridad?
- ¿Es apropiada la estructura de la organización?
- ¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?
- ¿Es apropiado el estado de motivación de los empleados?
- ¿Cuál es el nivel de ausentismo y productividad de los empleados?
- ¿son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la empresa?

Mercadeo

- ¿Se encuentran los mercados divididos de manera efectiva?
- ¿Es buena la posición de la organización entre sus competidores?
- ¿Se ha aumentado la participación de la empresa en el mercado?
- ¿Son los actuales canales de distribución confiables y efectivos en cuanto a costos?

- ¿Posee la empresa una efectiva organización de ventas?
- ¿Realiza la empresa investigación de mercados?
- ¿La calidad de los productos y el servicio a los clientes son buenos?
- ¿Tienen los servicios y los productos de la empresa precios apropiados?
- ¿Tiene la empresa estrategias efectivas de promoción y publicidad?
- ¿Son efectivas la planificación de mercadeo y de presupuesto?
- ¿Poseen los gerentes de mercadeo de la empresa experiencia y adiestramiento adecuados?

Finanzas

- ¿Cuáles son las debilidades y fortaleza financieras de la empresa de acuerdo con los análisis de las razones financieras?
- ¿Puede la compañía obtener el capital requerido a corto plazo?
- ¿Se encuentra la empresa en capacidad de obtener capital a largo plazo mediante endeudamiento y/o capital?
- ¿Tiene la empresa suficiente capital de trabajo?
- ¿Son efectivos los procedimientos presupuestarios de capital?
- ¿Las políticas de pago de dividendos son razonables?
- ¿Mantiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
- ¿Posee la gerencia financiera de la empresa la experiencia apropiada y se encuentra bien entrenadas?

Producción

- ¿Son los proveedores de materias primas, repuestos y otros confiables?
- ¿Están las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas en buen estado?
- ¿Son efectivos los procedimientos y políticas de control de investigación?
- ¿Son efectivos los procedimientos y políticas de control de calidad?
- ¿Se encuentran las instalaciones, recursos y mercados estratégicamente localizados?
- ¿Posee la empresa idoneidad tecnológica?

Investigación y desarrollo

- ¿Posee la empresa instalaciones de investigación y desarrollo? ¿Son adecuadas?
- ¿En caso de usarse firmas externas de investigación y desarrollo, son ellas efectivas en cuanto a costos?
- ¿Está el personal de investigación y desarrollo de la empresa bien calificado?
- ¿Se encuentran los recursos de investigación y desarrollo asignados en forma efectiva?
- ¿Son adecuados los sistemas de computación y de información gerencial?
- ¿Es efectiva la comunicación entre la sección de investigación y desarrollo y otras unidades de la organización?
- ¿Son los productos actuales tecnológicamente competitivos?

Diseño de metas

- ¿Son las metas claras, específicas, estimulantes, alcanzables, oportunas, coherentes y jerarquizadas?
- ¿Existe un número adecuado de metas?
- ¿Se han fijado metas en todas las áreas o divisiones claves?
- ¿Permiten las metas fijadas el logro de los objetivos de la empresa?
- ¿Están las metas respaldadas por políticas razonables y efectivas?
- ¿Proporcionan las metas formuladas una base para la asignación efectiva de recursos?
- ¿Existe un vínculo razonable entre las metas fijadas y el sistema de recompensa de la organización?
- ¿Se comunican las metas a todos los que necesitan estar informados?
- ¿Son todas las estrategias, objetivos, metas y políticas coherentes y se apoyan mutuamente?
-

Diseño de políticas

1. ¿Se han fijado políticas razonables, justas, coherentes, claras, oportunas y ejecutables?

2. ¿Existe un número apropiado de políticas?
3. ¿Se han fijado políticas en todas las áreas o divisiones claves?
4. ¿Son las políticas fijadas compatibles con la filosofía de los gerentes y empleados?
5. ¿Limitan y restringen las políticas las actividades de empleados y gerentes?
6. ¿Se apoyan las metas fijadas por la organización mediante el estímulo al trabajo, la consagración y el sacrificio?
7. ¿Se han determinado medidas disciplinarias adecuadas para casos de incumplimiento de las políticas formuladas?

Asignación de recursos

- ¿Se ha desarrollado un inventario de recursos para toda la organización?
- ¿Se ha efectuado un inventario de recursos para cada división?
- ¿Se ha desarrollado un inventario para cada departamento?
- ¿Han preparado todas las divisiones y departamentos solicitudes de recursos?
- ¿Son las solicitudes de recursos coherentes con las metas fijadas?
- ¿Son factibles las solicitudes de recursos, teniendo en cuenta la totalidad de los recursos disponibles?

Mediciones cuantitativas

Estas mediciones proporcionan valores de una empresa en forma de datos numéricos que se sintetizan y se organizan para sacar las conclusiones de la evaluación. Los datos que se recogen con tales mediciones son, por lo general, más fáciles de resumir y de organizar que los recopilados mediante las mediciones cualitativas. Con todo, interpretar y hallar el resultado de las medidas cuantitativas y de las acciones correctivas requieren de buen juicio, de lo contrario se convertirá en una evaluación subjetiva. Las mediciones cuantitativas miden asuntos como el número de unidades producidas por unidad de tiempo, los costos de producción, los niveles de eficiencia en la producción, el ausentismo laboral, el crecimiento de las ventas, los niveles de liquidez, de endeudamiento, de rentabilidad, etc.

El proceso de control de gestión requiere de un modelo cuantitativo, expresado en forma de indicadores cuyo seguimiento y evaluación se pueda llevar a cabo con facilidad.

Análisis de estados financieros

El buen desempeño financiero es la esencia de toda empresa que persiga fines de lucro; aunque el logro de los beneficios no es el único objetivo de la organización, sigue siendo uno de los fundamentales y los gerentes consideran a la utilidad como uno de los objetivos centrales.

Una de las fuentes de información de más amplia divulgación de todas las empresas de cualquier industria, son los estados financieros básicos que se divulgan periódicamente. Es natural, entonces, que se aproveche esta información que es pública para evaluar la posición competitiva de diferentes empresas de una industria. Para ello se utiliza una técnica ampliamente difundida conocida como análisis de los estados financieros.

La metodología conocida como análisis de los estados financieros, constituye uno de los mejores enfoques metodológicos para reunir información cuantitativa a nivel de la empresa, la cual es una fuente de gran valor para efectuar el análisis y competitivo de la entidad.

Sin embargo, los criterios financieros cuantitativos, aunque tienen carácter fundamental, solo constituyen una parte del proceso de evaluación estratégica.

Análisis financiero por el método de razones

La situación financiera se considera con frecuencia como la mejor medida de la posición competitiva de una empresa y de su atractivo para los accionistas; y las razones financieras es la forma más utilizada para llevar a cabo el análisis de los estados financieros, lo que explica que estas razones sean las más utilizadas realizar una evaluación de estrategias.

El análisis de razones tiene como objetivo caracterizar a la entidad en unas pocas dimensiones básicas consideradas como fundamentales para evaluar la salud financiera de una empresa. El análisis de las razones financieras es el método más usado para determinar las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas de inversión, financiación y dividendos. Al existir una relación muy estrecha entre las áreas

funcionales de la empresa, las razones financieras pueden también señalar puntos débiles y fuertes en las actividades de gerencia, mercadeo, producción, investigación y desarrollo.

Establecer las fortalezas y debilidades financieras de una empresa es fundamental para la formulación efectiva de las estrategias. La liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de efectivo y la estructura de capital de una empresa pueden ser decisivos en las formulaciones de estrategias. Los factores financieros con frecuencia conducen al cambio en las estrategias existentes y en los planes de ejecución. Las razones financieras utilizadas para medir el desempeño de las empresas tienen los siguientes enfoques:

- Medir el desempeño de la empresa en diferentes periodos.
- Comparar el rendimiento o desempeño de la empresa con el de sus competidores o de su sector.
- Comparar el desempeño de la empresa con los promedios de la industria.

Algunas publicaciones son de utilidad para la evaluación de las estrategias de una empresa. Por ejemplo, la Revista Semana cada año en sus ediciones de marzo o abril identifica y evalúa las 100 empresas más grandes de Colombia con, entre otros, los siguientes índices de rentabilidad:

Margen Operativo	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$
Margen neto	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$
Rendimiento sobre activos	$\frac{\text{Unidad neta}}{\text{Activo promedio}}$
Rendimiento sobre patrimonio	$\frac{\text{Unidad neta}}{\text{Patrimonio promedio}}$

Factor Z para evaluación de la salud financiera

El factor Z fue creado por el profesor Edward I. Altman de la Universidad de Nueva York, director del programa de graduados en Administración de Empresas. La fórmula de Altman pondera numéricamente y suma cinco medidas de rendimiento obteniendo así un puntaje global. El puntaje permite clasificar a las empresas como: saludables o escasa posibilidad de quiebra; enfermiza o con alta posibilidad de quiebra. Las razones para el puntaje Z son las siguientes:

FACTOR Z

Tabla 8 Factor Z

Nombre del Indicador	Fórmula	Objetivos
X_1	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Pasivo exigible}}{\text{Activo Total}}$	Esta variable tiene explícitamente en cuenta las características de liquidez de tamaño.
X_2	$\frac{\text{Utilidades acumuladas}}{\text{Activo total}}$	Muestra implícitamente la edad de la empresa. Así, una empresa relativamente nueva presentará seguramente un índice nuevo.
X_3	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Activo total}}$	Mide productividad real del activo de la compañía, al excluir los gastos financieros y los impuestos.
X_4	$\frac{\text{Valor de mercado de las acciones o patrimonio}}{\text{Pasivo total}}$	Esta medida muestra hasta qué punto puede disminuir el valor del activo de la empresa, antes de que el pasivo supere al activo y la

		compañía se haga insolvente.
X_5	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	Pone de manifiesto la capacidad de generar ventas de los activos de la compañía.

Fuente: BLANCO, Y (2012; Pág. 416)

Elaborado por: Christian Arguello

El factor concede la mayor importancia a los activos ya que cuatro de las cinco razones, resultan de dividir por los activos. La no utilización óptima de ellos disminuye el valor de Z.

Las razones son multiplicadas por factores los cuales, de acuerdo con importancia en la estructura financiera de la empresa, producen un factor general. Este resultado es el valor Z que indica la fortaleza de la empresa.

$$Z = \boxed{1,2} + \boxed{1,4 X_2} + \boxed{3,3} + \boxed{0,6} - \boxed{1,0 X_5}$$

El puntaje oscila entre 5 y 10.

$Z < 1,8$ Significa una probabilidad alta de quiebra.

$Z =$ Entre 1,8 y 3,0 sitúa a la empresa en una zona gris.

$Z > 3,0$ Ofrece una probabilidad baja de quiebra.

La puntuación Z puede aplicarse a cualquier empresa, aunque parece más apropiada para el sector manufacturero, de acuerdo con el profesor Altm

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. GENERALIDADES

2.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LA JUNTA PARROQUIAL SINAÍ

La parroquia Sinaí, es una de las nueve parroquias del cantón Morona, tiene una superficie de 395.10 km², se encuentra a 30 kilómetros aproximadamente de distancia desde la ciudad de Macas, realizando el recorrido por la vía Macas – Río Pastaza – Puyo carretera de primer orden, y de ahí se toma a mano izquierda para dirigirse por una vía de segundo orden hacia la Parroquia Sinaí.

Sinaí tiene una importancia especial por pertenecer a dos cuencas hidrográficas la del Santiago y Pastaza y tener en su jurisdicción parte del Parque Nacional Sangay, lo que le confiere especial belleza paisajística y una riqueza singular en flora y fauna.

2.1.2. RESEÑA HISTÓRICA

El poblamiento de esta zona se debió a que el CREA (Centro de Reconversión Económica del Austro) junto al “Cuerpo de Paz” en el año de 1968 puso en marcha el programa de colonización de estas tierras, este Proyecto promocionaba las tierras del “Oriente” en el Azuay –en especial-. En tal virtud el 26 de abril de 1969 arriban a las tierras de lo que hoy es Sinaí los primeros “colonizadores”, un segundo grupo de personas llegan el 7 de junio de 1969.

Las personas que llegaron para habitar estas tierras se organizaron y formaron la denominada “COOPERATIVA DE COLONIZACIÓN AGRÍCOLA SINAÍ”, siendo nombrado como presidente el Sr. Francisco Peña. El CREA se encargaba de otorgar los alimentos para la gente que llegó –cuentan los pobladores que estos eran de harinas-, a cada familia se le daba raciones de alimentos las mismas que eran

repartidas por los dirigentes de la cooperativa. Los primeros colonos debían recurrir al IERAC para la inscripción de las tierras, para el año de 1976 se pagaba un promedio de 6200 sucres por las tierras que se ocupaban; se daba plazos para el pago de las tierras. El nombre de Sinaí nace porque el presidente de la cooperativa existente antes de la formación de la parroquia, Francisco Peña –evangélico-, al ver todas las adversidades por las que tenían que pasar las personas para llegar a estas tierras del Oriente ecuatoriano le vino la idea de la peregrinación de los israelitas, hacia el monte Sinaí.

La Parroquia Sinaí está ubicada al Norte de la ciudad de Macas. Se puede decir que es una parroquia de reciente formación, ya que, la fecha en que se constituyó como parroquia es el 7 de mayo de 1986, es decir, tiene 28 años de creada.

Al igual que casi toda la Región Amazónica, Sinaí fue el resultado de un fuerte proceso migratorio, en especial de la inmigración de habitantes de la Región Sierra –sobre todo de la Provincia del Azuay-; es por ello que vale recalcar que la parroquia Sinaí presenta rasgos culturales de los denominados grupos “colono-mestizo”. Aunque en esta parroquia también existe la presencia de comunidades indígenas vernáculas de esta región del país, específicamente de la etnia Shuar.

Otro fenómeno social presente en esta parroquia es la emigración de los jóvenes quienes salen hacia otros lugares, en busca de trabajo, estudio, etc. Por lo explicado anteriormente se puede decir que la composición poblacional de la parroquia es muy diversa por lo que será analizada.

2.1.3. SERVICIOS

Los servicios que otorga el gobierno autónomo descentralizado parroquial de Sinaí son competencias en cuanto a infraestructura vial parroquial, gestión pública de servicios en coordinación con los GADS

2.1.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Junta Parroquial de Sinaí; basándose en los artículos 262 y 267 de la Constitución de

República del Ecuador, formula el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Sinaí, con la finalidad de crear condiciones de coherencia, integralidad y complementariedad con la planificación nacional, provincial y cantonal.

2.1.4.1. MISIÓN

Mediante la implementación efectiva de propuestas construidas con los distintos actores, se pretende promover la formulación de políticas públicas que permitan el desarrollo y ordenamiento del territorio, identificar el rol territorial entendido este como un factor preponderante de crecimiento y desarrollo, en el cual se apoyen las diversas actividades que se dan en el territorio, en otras palabras descubrir las aptitudes y/o potencialidades de la parroquia Sinaí.

2.1.4.2. VISIÓN

Uno de los principales centros de producción y comercialización agro-ganadero del Oriente Ecuatoriano, basado en una agricultura tecnificada y rentable, y con una comercialización apropiada de sus productos.

Importante destino turístico del oriente ecuatoriano, basado en sus potenciales históricos culturales y naturales, en donde sus habitantes viven de actividades relacionadas con el turismo comunitario, capacitados y comprometidos en el manejo, preservación y conservación de los recursos naturales, conocen su pasado por la investigación de los sitios arqueológicos de su medio y cuentan con vías de comunicación e infraestructura.

Una parroquia con un medio ambiente – natural y construido – saludable, dotado de las infraestructuras y equipamientos necesarios de calidad, y habitado por una población permanentemente unida por objetivos comunes, democráticos y participativos.

2.1.4.3. OBJETIVOS

- Mejorar la calidad de vida de la población de Sinaí, a través del impulso de actividades que mejoren las condiciones de vida y de trabajo, los niveles de ingresos, y la calidad ambiental, promoviendo la participación activa de todos los

actores.

- Proteger y recuperar los ecosistemas frágiles presentes en el territorio parroquial.
- Mejorar la tecnificación de producción agropecuaria, que permita el uso adecuado de los recursos naturales y el goce de un hábitat saludable.
- Potenciar los sitios arqueológicos con el desarrollo de actividades turísticas en la parroquia, que cuenten con infraestructura adecuada.
- Conectar de forma directa al productor con el mercado, mejorando los canales de comercialización.
- Mejorar las condiciones económicas productivas parroquiales.
- Contar con servicios básicos, comunitarios y públicos eficientes que permitan el desarrollo de la parroquia.
- Ser complementario territorialmente con las parroquias aledañas, con el cantón y la provincia.
- Integración de la ciudadanía al control y vigilancia de la gestión y funcionalidad del territorio.

2.1.4.4. VALORES INSTITUCIONALES

Ética.- El GAD Sinaí, se orienta al desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad ejerciendo una conducta adecuada, objetiva y razonable.

Liderazgo.- Capacidad de respuesta oportuna a necesidades y requerimiento de los usuarios, con compromiso social, idoneidad, sensibilidad, honestidad, innovación y tecnología, propendiendo el cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales.

Integridad.- Somos honestos y transparentes en nuestra actuación pública y privada con sujeción a las normas morales y legales. Vivimos la integridad en la forma en que tratamos a nuestros usuarios y compañeros, y en las decisiones que tomamos día tras día.

Excelencia.- Buscamos satisfacer con los más altos estándares de efectividad y calidad a todos los usuarios internos y externos, el éxito se medirá en función de los resultados que se alcance.

Pro-actividad.- Asumimos el pleno control de nuestro comportamiento de modo dinámico e innovador, adelantándonos a la toma de iniciativas en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, incluso sobre las circunstancias adversas.

Excelencia.- Buscamos satisfacer con los más altos estándares efectividad y calidad a todos los usuarios internos y externos, el éxito se medirá en función de los resultados que se alcance.

Respeto.- Las relaciones interpersonales al interior de la institución se sustentarán en el respeto y la consideración, generando un ambiente de trabajo apropiado.

Servicio.- Dirigir las acciones orientadas a la satisfacción de las necesidades de los demás, a fin de obtener el bien común.

Trabajo en Equipo.- Las acciones a realizarse deben ser el producto del consenso y la labor mancomunada.

Puntualidad.- Se considera la puntualidad como un valor fundamental para lograr los objetivos y metas propuestas.

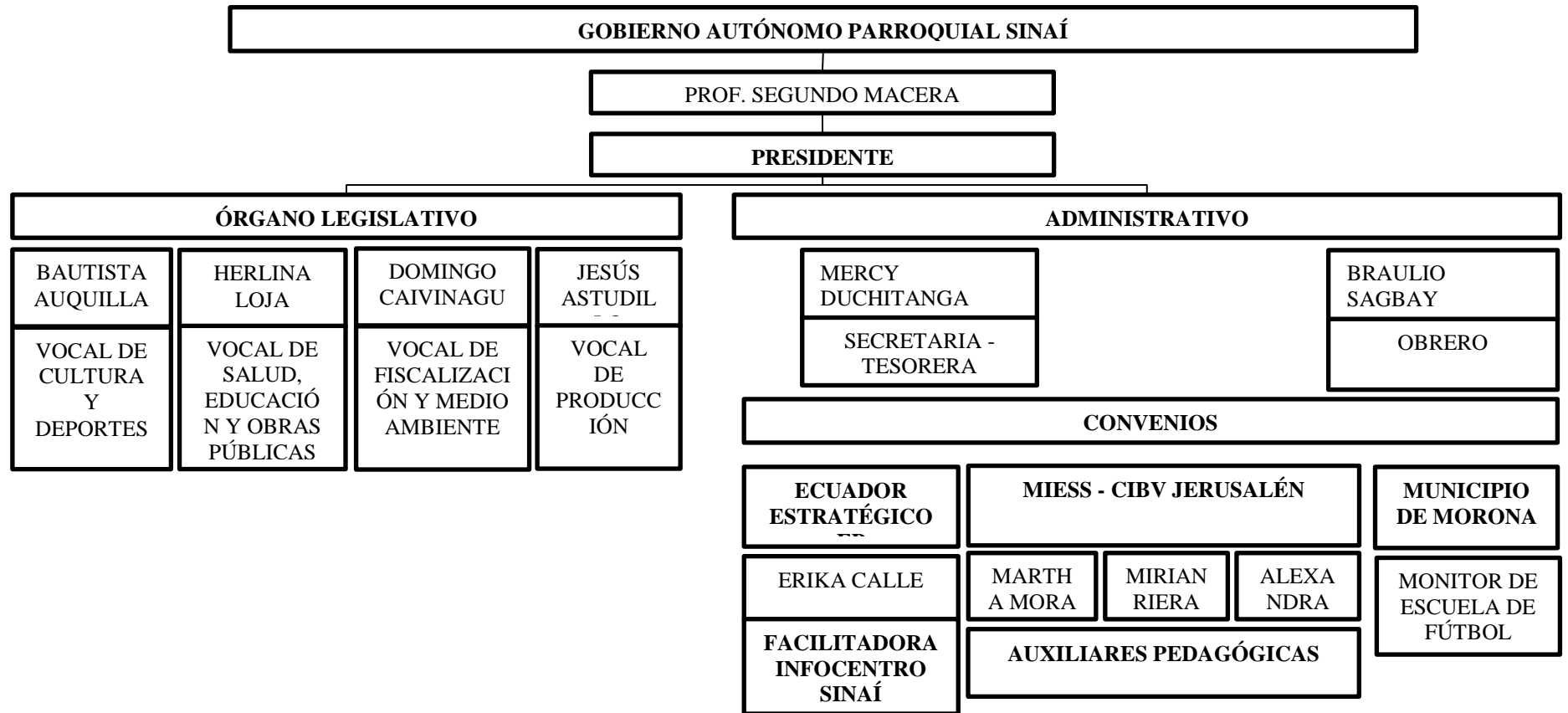
Responsabilidad.- Cumplir con eficiencia y eficacia nuestro rol personal e institucional.

Lealtad.- Se garantiza la consolidación y mejoramiento de la institución manteniendo los valores y el fortalecimiento del recurso humano.

Compromiso.- Hacer bien las cosas, fundamentándose en la normativa institucional, aprovechando las oportunidades, eliminando las debilidades, potencializando las fortalezas, enfrentando las amenazas, institucionalizando los procesos, capacitando, fundamentando y buscando la participación de todos para lograr el desarrollo de las competencias genéricas y específicas.

2.1.5. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfico 3 organigrama estructural

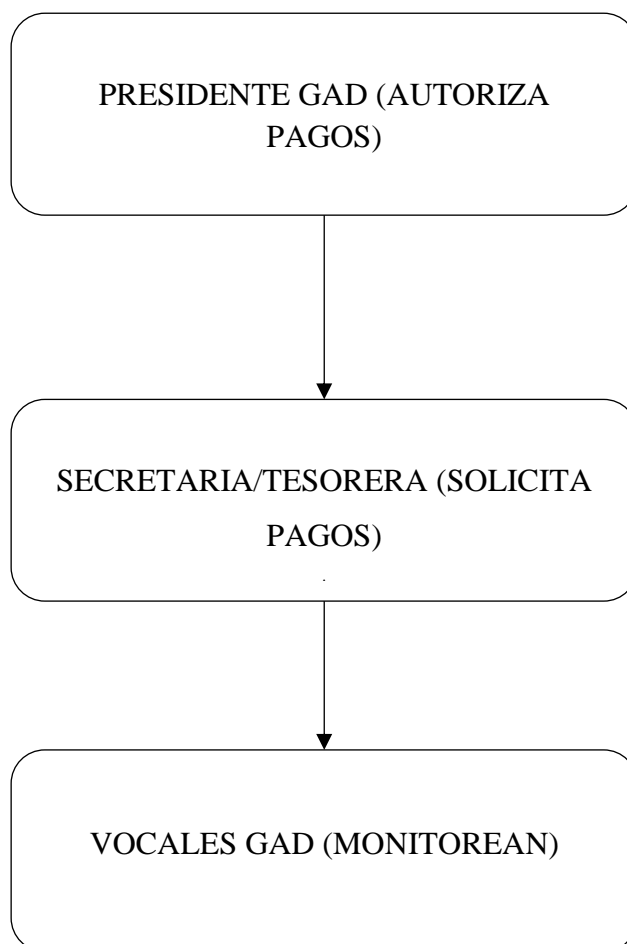


Fuente: GAD Sináí

Elaboración: Christian Arguello

2.1.6. NIVELES DE CONTROL Y RESPONSABLES DE PROCESOS

Gráfico 4 niveles de control y responsables de procesos



Fuente: GAD Sinaí

Elaboración: Christian Arguello

2.1. Análisis FODA

2.2.1. Análisis Interno

MARTINEZ (pág. 21, 2007) Para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva.

- **Fortalezas:** Son aquellos factores en los cuales la organización se encuentra bien, ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en relación a otras instituciones similares de la región y del país.
- **Debilidades:** Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Las debilidades también son consideradas como aquellas desventajas o factores que provocan vulnerabilidad en la organización.

2.2.2. Análisis externo

Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo.

- **Oportunidades:** Eventos, hechos o tendencias, fenómenos en el entorno de una organización, que están ocurriendo o que pueden ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la Institución o favorecen su desarrollo.
- **Amenazas:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Son cualquier elemento relevante del ambiente externo que puede constituirse en una desventaja- riesgo-peligro para el desempeño de algunas de las actividades más importantes de la institución.

Las amenazas deben ser conocidas para ser evitadas o para reducir su impacto.

2.2.3. Matriz FODA

Tabla 9 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral óptimo. • Organigrama funcional y estructural. • Disponibilidad de materiales de trabajo. • Sistema Informático acorde a las necesidades institucionales. • Equidad de género. • Trabajo en equipo. • Transparencia en las actividades económicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y capacidad de gestión. • Cuentan con un plan de ordenamiento territorial. • Implementación de políticas gubernamentales. • Escala salarial unificada. • Mayores incentivos por parte del gobierno. • Entidades públicas que capacitan y actualizan los conocimientos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Dispersión de trámites administrativos. • Servidores no son capacitados según sus funciones. • Fallas en el sistema informático. • Resistencia al cambio. • Desconocimiento de la Normativa Institucional Interna. • Inadecuada aplicación del proceso de evaluación del talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad laboral del personal de contrato. • Normativa externa cambiante. • El no conocimiento del COOTAD y demás leyes que rigen. • Cambios políticos a nivel institucional. • Ingreso de personal no idóneo al Área Financiera. • Reclamo por parte de contratistas y proveedores de bienes y servicios

Fuente: G.A.D. parroquial de Sinaí
Elaborado por: Christian Arguello

2.2.4. Matriz de correlación de fortalezas y oportunidades

La matriz de fortalezas y oportunidades contribuyen a determinar la relación entre los factores internos y externos más importantes con el fin de cumplir los objetivos de la institución. La ponderación debe efectuarse bajo los siguientes parámetros:

- Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad 5, si no tienen relación 1, si tienen mediana relación 3

Tabla 10 Matriz de correlación de fortalezas y oportunidades

F O	F1: Clima laboral óptimo.	F2: Organigrama funcional y estructural.	F3: Disponibilidad de materiales de trabajo.	F4: Sistema Informático acorde a las necesidades institucionales	F5: Equidad de género.	F6: Trabajo en equipo.	F7: Transparencia en las actividades económicas.	TOTAL
O1: Liderazgo y capacidad de gestión.	5	1	1	3	1	5	3	19
O2: Cuentan con el plan de ordenamiento territorial	3	1	3	3	1	5	3	19
O3: Implementación de políticas	1	5	3	1	3	5	5	23
O4: Escala salarial unificada.	5	5	1	1	5	5	3	25
O5: Mayores incentivos por parte del gobierno.	5	3	3	1	5	5	3	25
O6: Entidades públicas que capacitan y actualizan los conocimientos.	5	3	5	5	1	5	3	27
TOTAL	24	18	16	14	16	30	20	138

Elaborado por: Christian Arguello

La matriz de amenazas y debilidades contribuyen a determinar la relación entre los factores internos y externos más importantes que dificultan la operatividad empresarial. La ponderación debe efectuarse bajo los siguientes parámetros:

- Si la amenaza tiene relación con la debilidad 5, si no tienen relación 1, si tienen mediana relación 3

Tabla 11 Matriz de correlación de amenazas y debilidades

O \ D	D1: Dispersión de trámites administrativos.	D2: Servidores no son capacitados según sus funciones.	D3: Fallas en el sistema informático.	D4: Resistencia al cambio.	D5: Desconocimiento de la Normativa Institucional Interna.	D6: Inadecuada aplicación del proceso de evaluación del talento humano.	TOTAL
A1: Inestabilidad laboral del personal de contrato.	5	5	1	3	1	3	18
A2: Normativa externa cambiante.	3	3	1	5	5	1	18
A3: Injerencia política en la contratación de profesionales competitivos.	3	5	1	3	1	3	16
A4: Cambios políticos a nivel institucional.	5	3	1	3	5	1	18
A5: Ingreso de personal no idóneo al Área Financiera.	3	5	1	1	3	5	18
A6: Reclamo por parte de contratistas y proveedores de bienes y servicios	5	1	1	1	1	1	10
TOTAL	24	22	6	16	16	14	98

Elaborado por: Christian Arguello

2.2.5. Matriz priorizada

Esta matriz muestra un resumen de los principales factores tanto internos como externos que cooperan al desarrollo en todos los aspectos administrativos y financieros, así como también las dificultades para el normal desenvolvimiento de actividades.

Tabla 12 Matriz priorizada

CÓDIGO	DETALLE
FORTALEZAS	
F6	Trabajo en equipo
F1	Clima laboral óptimo
F7	Transparencia en las actividades económicas
F2	Organigrama funcional y estructural.
OPORTUNIDADES	
O6	Entidades públicas que capacitan y actualizan los conocimientos.
O5	Mayores incentivos por parte del gobierno.
O4	Escala salarial unificada.
O3	Implementación de políticas
DEBILIDADES	
D1	Dispersión de trámites administrativos
D2	Servidores no son capacitados según sus funciones
D4	Desconocimiento de leyes que rigen a las juntas parroquiales.
D5	Desconocimiento de la Normativa Institucional Interna.
AMENAZAS	
A1	Inestabilidad laboral del personal de contrato.
A2	Normativa externa cambiante.
A4	Cambios políticos a nivel institucional
A5	Ingreso de personal no idóneo al Área Financiera.

Elaborado por: Christian Arguello

2.2.6. Perfil estratégico interno

Tabla 13 perfil estratégico interno

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		Gran debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza
		1 ●	2	3	4	5
D1	Dispersión de trámites administrativos					
D2	Servidores no son capacitados según sus funciones					
D4	Resistencia al cambio.					
D5	Desconocimiento de la Normativa Institucional Interna.					
F6	Trabajo en equipo					
F1	Clima laboral óptimo					
F7	Transparencia en las actividades económicas					
F2	Organigrama funcional y estructural.					
	TOTAL	2	1	3	1	1
	PORCENTAJE	25%	13%	38%	13%	13%

Elaborado por: Christian Arguello

2.2.6.1. Análisis de perfil estratégico interno

Este análisis interno se efectúa bajo la ponderación de dos factores importantes: las debilidades y fortalezas organizacionales.

De acuerdo con los resultados determinados por matriz de perfil estratégico las debilidades encontradas en el gobierno autónomo descentralizado de la parroquia Sinaí son consideradas de alta gravedad puesto la dispersión de trámites administrativos provocan que no se lleve a cabalidad las operaciones de la organización y este factor puede estar dado gracias a que los servidores no son capacitados según sus funciones lo cual provoca un total descontrol interno sin embargo estos problemas podrían deberse al desconocimiento de la normativa institucional lo cual provoca que los trabajadores tomen decisiones que no evocan en buenos resultados pero resulta importante destacar que a pesar de las múltiples debilidades la organización también cuenta con fortalezas que intentan mantener el control por medio del trabajo en equipo y la honestidad en tanto las actividades económicas

La matriz estratégica de nivel interno la importancia y urgencia del gobierno parroquial de Sinaí en cuanto a resolver las debilidades y transformarlas en fortalezas organizacionales, las cuales se presentarán durante el presente estudio de investigación. Sin embargo para llevar a cabo la resolución de los factores débiles que han provocado el estado actual del GAD es necesario un análisis del perfil estratégico externo puesto que muchas categorías reflejadas podrían tener gran conexión con los problemas reflejados en el perfil interno.

De ahí la necesidad de efectuar un perfil estratégico externo bajo los parámetros de ponderación aplicados en la matriz interna.

2.2.7. Perfil estratégico externo

Tabla 14 perfil estratégico externo

ASPECTOS EXTERNOS	CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
	OPORTUNIDAD		NORMAL	AMENAZA	
	Gran oportunidad	Oportunidad	Equilibrio	Amenaza	Gran amenaza
	1	2	3	4	5

O6	Entidades públicas que capacitan y actualizan los conocimientos.					
O5	Mayores incentivos por parte del gobierno					
O4	Escala salarial unificada.					
O3	Implementación de políticas					
A1	Inestabilidad laboral del personal de contrato.					
A2	Normativa externa cambiante.					
A4	Cambios políticos a nivel institucional					
A5	Ingreso de personal no idóneo al Área Financiera.					
	TOTAL	1	2	1	1	3
	PORCENTAJE	13%	25%	13%	13%	38%

Elaborado por: Christian Arguello

2.2.7.1. Análisis de perfil estratégico externo

Los gobiernos autónomos descentralizados de la República del Ecuador han notado como en los últimos años han recibido cada vez mayores incentivos por parte del gobierno nacional. Estos incentivos no quedan fuera de los servidores públicos de la parroquial Sinaí lo cual es considerado como una oportunidad para efectuar eficiente y eficazmente las funciones correspondientes a cada uno.

La implementación de nuevas políticas estatales en su mayoría proporcionan ventajas que inclinan el trabajo parroquial a un mejoramiento continuo puesto que muchas normas

generan seguridad a los trabajadores pero es fundamental mencionar que para el cumplimiento de todos los aspectos de la organización es vital las múltiples capacitaciones y actualizaciones de conocimientos que los servidores reciben por medio de entidades públicas abriendo así las oportunidades para el desarrollo continuo del ente y como consecuencia favorable a los pobladores de la zona.

Sin embargo a pesar de la presencia de oportunidades que se presentan para el GAD de la parroquia Sinaí las amenazas observadas también son relevantes como la inestabilidad laboral del personal de contrato pues genera inseguridad y división categórica entre los trabajadores a pesar de cumplir quizá las mismas funciones pero la esta situación se vuelve cada vez más real cuando la normativa cambia constantemente.

Finalmente los ingresos de personal no idóneo área financiera representan una gran amenaza pues el estímulo económico en cualquier entidad donde se maneja gran afluente de talento humano requiere de atención pues incrementa el riesgo de debilitar el desempeño adecuado de las funciones que han sido confiada a cada trabajador para su eficaz cumplimiento.

Ç

CAPÍTULO III

“Auditoría de gestión al periodo comprendido entre el 1 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2011, al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Sinaí Provincia de Morona Santiago.”

3.1. Diseño del programa y cronograma de auditoría

3.1.1. Programa de auditoría fase I

- **ENTIDAD:** Gobierno autónomo descentralizado de la parroquia Sinaí
- **PERÍODO:** Auditoría de gestión durante el período fiscal 2010- 2011
- **OBJETIVO:** Obtener un conocimiento preliminar de las coordinaciones administrativas y financieras del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia Sinaí y de su estructura organizacional con el propósito de direccionar la auditoría de gestión.

Tabla 15 programa de auditoría fase I

N°	PROCEDIMIENTO	CÓD.	RESPONSABLE	FECHA
1	Realizar una carta al coordinador de cada departamento y dar a conocer el inicio de la auditoría. Designar una contraparte institucional que coordine y facilite la información.	CP 1	Christian Arguello	09/09/13
2	Obtener la planificación estratégica, base legal, organigrama estructural y funcional e información general.	CP2	Christian Arguello	12/09/13
3	Aplicar técnica de encuestas	CP3	Christian Arguello	18/09/13

	de control interno			
4	Elaborar el informe de la fase 1	CP4	Christian Arguello	30/09/13

Elaborado por: Christian Arguello

3.1.2. Programa de auditoría fase II

- **ENTIDAD:** Gobierno autónomo descentralizado de la parroquia Sinaí
- **PERÍODO:** Auditoría de gestión durante el período fiscal 2010-2011
- **OBJETIVOS:** Evaluar la organización, el sistema de control interno y el grado de cumplimiento de las funciones.

Tabla 16 Programa de auditoría fase II

Nº	PROCEDIMIENTO	CÓD.	RESPONSABLE	FECHA
1	Control Interno de cada coordinación por medio de la aplicación de un cuestionario estructurado. <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de Control • Evaluación de Riesgos • Actividades de Control • Información y Comunicación • Supervisión Elaborar la matriz de ponderación de los cuestionarios de control interno y determinar el grado de confianza y riesgo	CI 1	Christian Arguello	03/10/13
2	Elaborar el informe de la fase II	P2	Christian Arguello	24/10/13
3	Realizar una Orden de Trabajo	P3	Christian Arguello	27/10/13
4	Elaborar el Plan Específico	P4	Christian Arguello	31/10/13

Elaborado por: Christian Arguello

3.1.3. Programa de auditoría fase III

- **ENTIDAD:** Gobierno autónomo descentralizado de la parroquia Sinaí
- **PERÍODO:** Auditoría de gestión durante el período fiscal 2010-2011
- **OBJETIVOS:** Evaluar y analizar los procedimientos relacionados a obras, cumplimiento de funciones, manejo financiero y administrativo durante el periodo de investigación

Desarrollar los hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones

Tabla 17 Programa de auditoría fase III

Nº	PROCEDIMIENTO	CÓD.	RESPONSABLE	FECHA
1	Evaluar la gestión del talento humano. Analizar el perfil profesional en base al cargo y perfil profesional.	E 1	Christian Arguello	03/11/13
2	Evaluar, determinar y analizar los procesos de selección del personal.	E2	Christian Arguello	03/11/13
3	Evaluar, determinar y analizar los procesos de medición del desempeño.	E3	Christian Arguello	05/11/13
4	Evaluar, determinar y analizar los procesos de ascensos de los servidores públicos. Elaborar una hoja de resumen de los ascensos del 2011.	E4	Christian Arguello	07/11/13
5	Evaluar, determinar y analizar los procesos de capacitación.	E5	Christian Arguello	08/11/13
6	Elaborar los flujogramas de: - selección del personal, - desempeño, - período de prueba, - contratación y	E6	Christian Arguello	11/11/13

	- capacitación del personal			
7	Aplicar indicadores de gestión de eficiencia	E7	Christian Arguello	14/11/13
9	Solicitar y analizar balances y estados financieros	E8	Christian Arguello	15/11/13
10	Aplicar y analizar indicadores de gestión de Economía	E9	Christian Arguello	16/11/13
11	Elabore hojas de los hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoría.	E10	Christian Arguello	19/11/13
12	Informe final de la auditoría de gestión.	IF	Christian Arguello	20/11/13

Elaborado por: Christian Arguello

3.1.4. Índice de archivo corriente

Tabla 18 Índice de archivo corriente

FASE I	CÓDIGO
Conocimiento Preliminar	CP
Programa de Auditoría	PA/CP
Carta a la Junta parroquial	CP1
Planificación Estratégica	CP2
Cuestionarios análisis misión y visión	CP3
Informe de Conocimiento Preliminar	CP4
FASE II	
Planificación	P
Programa de Auditoría	PA/P
Evaluación de Control Interno	CI
Informe de Control Interno	P1
Orden de Trabajo	P2
Memorándum de Planificación	P3
Informe de Control Interno	P2
Orden de Trabajo	P3

FASE III	
Ejecución de la Auditoría	E
Evaluación y análisis de funciones	E1
Proceso de Selección del Talento Humano	E2
Proceso de Evaluación del Desempeño	E3
Proceso de Ascensos	E4
Proceso de Capacitación	E5
Flujogramas de procesos	E6
Aplicación de indicadores de gestión de eficiencia.	E7
Análisis de balances y estados financieros	E8
Análisis de indicadores de gestión de economía	E9
Hoja de Hallazgos	E10
FASE IV	
Comunicación de Resultados	CR
Programa de Auditoría	PA/CR
Informe Final de Auditoría de Gestión	IF

Elaborado por: Christian Arguello

3.2. Aplicación de la fase I “Conocimiento preliminar”

3.2.1. Redacción de carta de comunicado.

CARTA AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL SINAÍ

Sinaí, 09 de septiembre de 2013

Señor:

Prof. Segundo Macera

Presidente Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Sinaí

Presente.

Junto con un cordial saludo, me permito dirigirme a usted en para solicitar realización de la **“Auditoría de gestión al periodo comprendido entre el 1 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2011, al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Sinaí Provincia de Morona Santiago.”** y en virtud de ello, informarle que una vez concluidos los requisitos previos al inicio de este trabajo, hemos planificado empezar el desarrollo de esta actividad desde el día 12 de septiembre de 2013. Para lo cual solicito me facilite la información detallada en el Anexo adjunto.

Seguro de contar con su colaboración, me despido.

Atentamente

Christian Arguello

ANEXO I

- Copia de la planificación estratégica de la parroquia.
- Estructura organizativa del G.A.D. parroquial de Sinaí
- Copia del orgánico Funcional o manual de Funciones.
- Expedientes actualizados por servidor en los que conste información relacionada con el historial del puesto.
- Escala remunerativa del período 2010 y 2011.
- Listado del personal del nivel de apoyo de nombramiento y contrato.
- Plan anual de capacitación.
- Resultados de evaluación al personal realizada en el año 2010 y 2011.
- Manuales, reglamentos, procedimientos, disposiciones y demás normas en materia de Administración de Personal.
- Estado de pérdidas y ganancias
- Balance general financiero
- Presupuesto anual
- Designar una contraparte institucional para coordinar las actividades.

3.2.2. Análisis de riesgo en el control interno

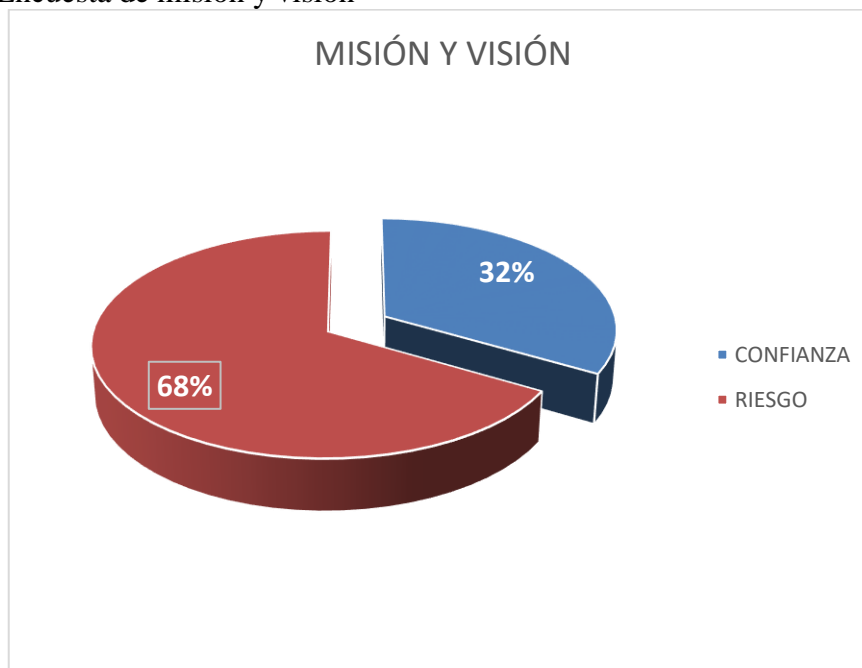
Tabla 19 Encuesta de misión y visión

PREGUNTA	SI	NO
¿El G.A.D. parroquial de Sinaí tiene un concepto de misión y visión claramente definido?	5	7
¿La misión y visión es difundida y se mantiene presente entre las diferentes unidades del G.A.D. parroquial?	4	8
¿El enunciado de la misión y visión contienen elementos que distingan las distintas coordinaciones?	0	12
¿Las unidades mantienen como propósito obtener resultados finales relacionados con la misión y visión?	4	8
¿La presidencia parroquial establece claramente las actividades a cumplir en cada unidad?	3	9

¿La presidencia parroquial replantea la misión y visión en función a los cambios que surgen en la institución?	7	5
TOTAL	23	49

Elaborado por: Christian Arguello

Gráfico 5 Encuesta de misión y visión



Elaborado por: Christian Arguello

3.2.2.1. Análisis y evaluación de confianza de la misión y visión

Mediante la aplicación de las encuestas se pudo determinar que menos del 50% de objetos de estudio aludió considerar apta la misión y visión institucional.

Los resultados obtenidos demuestran que debe reestructurarse o corregirse el planteamiento del “ser” y “proyección” del GAD parroquial de Sinaí de modo que abarque en pocas palabras toda su naturaleza y objetivos en mira

3.2.3. Informe de conocimiento preliminar

INFORME DE CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Profesor.

Segundo Macera

Presidente del gobierno autónomo parroquial Sinaí

Una vez realizada la visita previa a la institución y luego de haber aplicado cuestionarios de análisis de la misión, visión obtuvimos información relevante que permitió tener una perspectiva más amplia del entorno en el que se desenvuelve el nivel de apoyo de la gestión.

Las deficiencias detectadas durante la ejecución de la fase de diagnóstico general son notables por lo que proponemos lo siguiente:

1. Análisis y propuesta de la planificación estratégica

MISIÓN: Ejecutar el plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia Sinaí a través de las praxis de los planes, programas y proyectos, contextuales básicamente en la conservación y preservación de los recursos naturales, la dotación de equipamientos, servicios básicos en todas las comunidades para el cumplimiento de los postulados del “Plan del buen vivir” armonizadas y enlazadas las mismas, con la globalización mundial de manera dinámica, oportuna, solidaria y sostenida con las generaciones actuales y venideras.

- **¿Quiénes somos?:** No define
- **¿Cómo satisface la necesidad del cliente?:** por medio de la dotación de equipamientos, servicios básicos.
- **¿Quién se satisface con el servicio?:** Las comunidades
- **¿Qué satisface el servicio?:** no está definido explícitamente.

- **¿Qué buscamos?:** Ejecutar el plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia Sinaí
- **¿Por qué lo hacemos?:** Para el cumplimiento de los postulados del “Plan del buen vivir”
- **¿Para quienes trabajamos?:** Las generaciones actuales y venideras

Debilidades

La deficiente estructuración de la misión no responde a las cuestiones básicas que permitan la formulación correcta de la misión institucional.

Recomendaciones

Puesto que la estructura de la misión es errónea se recomienda responder correctamente a las preguntas antes evaluadas para ello debe utilizarse términos sencillos pues será fácil entender todo lo que se pretende transmitir mediante la misión.

VISIÓN: La parroquia Sinaí se proyecta al 2024 ser uno de los principales centros de producción y comercialización agro-ganadero de la Amazonia, basado en una agricultura tecnificada y rentable y, con una comercialización apropiada de sus productos.

Importante destino turístico, basado en sus potenciales históricos, culturales y naturales, en donde sus habitantes viven de actividades relacionadas con el turismo comunitario, capacitados y comprometidos en el manejo, preservación y conservación de los recursos naturales, conocen sus pasado por la investigación de los sitios arqueológicos de su medio y cuentan con las vías de comunicación e infraestructura. Una parroquia con un ambiente-natural y construido – saludable, dotado de infraestructura y equipamiento necesarios de calidad y habitado por una población unida por objetivos comunes democráticos y participativos.

- **¿Qué somos como empresa?:** no se define
- **¿Qué queremos ser?:** Ser uno de los principales centros de producción y comercialización agro-ganadero de la Amazonía

- **¿Cuándo se logrará?:** La parroquia Sinaí se proyecta al 2024

Debilidades

- El análisis de la visión debe efectuarse bajo un solo propósito que involucre en su mayoría los objetivos que se desea como gobierno, sin embargo la visión está planteada de forma divisoria pues se han establecido varias proyecciones en una sola.
- No se responde las preguntas correctamente, por lo tanto el planeamiento no es adecuado.
- La redacción es deficiente.

Recomendaciones

- Unificar la visión en un solo propósito con un límite de tiempo determinado a largo plazo (mayor a 5 años) de manera que se involucre los propósitos del GAD en uno solo.
- Responder a las cuestiones antes analizadas y unificarlas con el fin de compactar una visión corta, concisa y abarcadora.
- Finalmente es necesario efectuar correctamente la redacción de manera que se entienda fácilmente.

3.3. Aplicación de la fase II

3.3.1. Cuestionario de control interno

3.3.1.1. Ambiente de control

3.3.1.1.1. Integridad y valores éticos

Tabla 20 Integridad y valores éticos

N°	Pregunta	GOBIERNO AUTÓNOMO PARROQUIAL SINAI								Confianza/ Riesgo
		Administración		Talento humano		Servicios		Sistemas		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Tiene la institución un código de ética?		0		0		0		0	Confianza= $\frac{CT}{CP}$ Confianza = $\frac{7}{24}$ Confianza = 0,29 Confianza= 29% Riesgo= 71%
2	¿Los servicios públicos cumplen y fomentan los valores humanos, éticos y morales hacia los dependientes?	1		1			0		0	
3	¿Existen disposiciones disciplinarias en la entidad?	1		1		1		1		
4	¿Se establecen mecanismos para promover la incorporación personal a los valores éticos?		0	1			0		0	
5	¿La institución efectúa capacitaciones basadas en la ética?		0		0		0		0	
6	¿Se han establecido medidas sancionatorias para quienes no cumplen con los valores institucionales?		0		0		0		0	
	TOTAL	2	0	3	0	1	0	1	0	7

Elaborado por: Christian Arguello

3.3.1.1.2. Administración estratégica

Tabla 21 Administración estratégica

N°	Pregunta	GOBIERNO AUTÓNOMO PARROQUIAL SINAÍ								Confianza/ Riesgo
		Administración		Talento humano		Servicios		Sistemas		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿En el GAD se efectúan planificaciones anuales?	1		1		1		1		$Confianza = \frac{CT}{CP}$ $Confianza = \frac{7}{12}$ Confianza=0,58 Confianza= 58% Riesgo= 42%
2	¿Se cuenta con planes operativos anuales tomando como base la misión y visión institucional para la elaboración del presupuesto anual?	1		1		1			0	
3	¿Se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de las obras, planificaciones y manejo de los recursos económicos?	0		0		0		0		
	TOTAL	2	0	2	0	2	0	1	0	7

Elaborado por: Christian Arguello

3.3.1.1.3. Políticas y prácticas del GAD

Tabla 22 Políticas y prácticas del GAD

N°	Pregunta	GOBIERNO AUTÓNOMO PARROQUIAL SINAÍ								Confianza/ Riesgo
		Administración		Talento humano		Servicios		Sistemas		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La administración y el manejo de las finanzas se aplican de acuerdo a las disposiciones legales?	1		1			0		0	$Confianza = \frac{CT}{CP}$ $Confianza = \frac{12}{24}$ Confianza=0,50 Confianza= 50% Riesgo= 50%
2	¿Los servidores conocen si la unidad de talento humano aplica el subsistema de clasificación de puestos?		0		0	1		1		
3	¿Se aplica un sistema periódico de evaluación del desempeño?	1		1		1		1		
4	¿Se establecen acciones orientadas a la rotación del personal?		0		0		0		0	
5	¿Conoce usted si existe un plan de promociones y ascensos para los servidores?		0		0		0		0	
6	¿Es adecuada la carga de trabajo, en especial para los coordinadores y jefes de unidad?	1		1		1		1		
	TOTAL	3	0	3	0	3	0	3	0	12

Elaborado por: Christian Arguello

3.3.1.1.4. Estructura organizativa

Tabla 23 Estructura organizativa

N°	Pregunta	GOBIERNO AUTÓNOMO PARROQUIAL SINAI								Confianza/ Riesgo
		Administración		Talento humano		Servicios		Sistemas		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿El GAD cuenta con un organigrama estructural y funcional?	1		1			0		0	Confianza= $\frac{CT}{CP}$ Confianza = $\frac{12}{20}$ Confianza=0,60 Confianza= 60% Riesgo= 60%
2	¿La estructura organizativa del GAD es apropiada y está claramente detallada?		0		0		0	1		
3	¿La estructura organizativa gira acorde la misión y objetivos institucionales?	1		1		1			0	
4	¿El organigrama estructural se complementa con el organigrama funcional actual?	1		1			0		0	
5	¿Se encuentran bien definidos los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidores?	1		1		1		1		
	TOTAL	4	0	4	0	2	0	2	0	12

Elaborado por: Christian Arguello

3.3.1.1.5. Competencia profesional

Tabla 24 Competencia profesional

N°	Pregunta	GOBIERNO AUTÓNOMO PARROQUIAL SINAI								Confianza/ Riesgo
		Administración		Talento humano		Servicios		Sistemas		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Conoce todas las funciones que debe cumplir?	1		1		1		1		$Confianza = \frac{CT}{CP}$ $Confianza = \frac{18}{28}$ $Confianza = 0,64$ $Confianza = 64\%$ $Riesgo = 36\%$
2	¿Realiza las mismas tareas para las que fue contratado?	1			0		0		0	
3	¿El personal concuerda con el perfil profesional?		0		0	1		1		
4	¿Ha participado en capacitaciones para actualizar sus conocimientos y aplicarlos en su cargo?	1		1		1		1		
5	¿Se reconoce como elemento esencial la competencia profesional de los servidores?	1		1			0	1		
6	¿Los servidores tienen deseo de superarse para contribuir con la entidad?		0	1		1		1		
7	¿Sus habilidades son valoradas en la organización?	1			0		0		0	
	TOTAL	5	0	4	0	4	0	5	0	18

Elaborado por: Christian Arguello

3.3.1.2. Evaluación de riesgos

3.3.1.2.1. Objetivos de la institución

Tabla 25 Objetivos de la institución

N°	Pregunta	GOBIERNO AUTÓNOMO PARROQUIAL SINAI								Confianza/ Riesgo
		Administración		Talento humano		Servicios		Sistemas		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los objetivos de la institución son claros y conducen al cumplimiento de la visión?	1		1		1			0	$Confianza = \frac{CT}{CP}$ $Confianza = \frac{13}{20}$ $Confianza = 0,65$ $Confianza = 65\%$ $Riesgo = 35\%$
2	¿Los objetivos se han definido en base a la estructura organizacional?	1		1		1			0	
3	¿La administración evalúa el cumplimiento de los objetivos institucionales?	1		1		1			0	
4	¿La institución cumple con leyes y regulaciones para las entidades del sector público?	1		1		1		1		
5	¿Se toma medidas de precaución en caso de incumplimiento de los objetivos?		0		0		0		0	
	TOTAL	4	0	4	0	4	0	1	0	13

Elaborado por: Christian Arguello

3.3.1.2.2. Riesgos

Tabla 26 Riesgos

N°	Pregunta	GOBIERNO AUTÓNOMO PARROQUIAL SINAÍ								Confianza/ Riesgo
		Administración		Talento humano		Servicios		Sistemas		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se identifican y discuten los riesgos identificados en las diferentes unidades?	1		1			0		0	$Confianza = \frac{CT}{CP}$ $Confianza = \frac{9}{20}$ Confianza=0,65 Confianza= 45% Riesgo= 55%
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?	1			0		0		0	
3	¿Al identificarse riesgos en una unidad se opta por involucrar a todo la administración para resolverlo?		0		0		0		0	
4	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	1		1		1		1		
5	¿En caso de cumplirse un riesgo existen medidas de precaución para actuar?	1		1			0		0	
	TOTAL	4	0	3	0	1	0	1	0	9

Elaborado por: Christian Arguello

3.3.1.3. Información y comunicación

3.3.1.3.1. Información

Tabla 27 Información

N°	Pregunta	GOBIERNO AUTÓNOMO PARROQUIAL SINAÍ								Confianza/ Riesgo
		Administración		Talento humano		Servicios		Sistemas		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La información es recopilada mediante sistemas de información?	1	0	1		1		1		$Confianza = \frac{CT}{CP}$
2	¿La información generada por los servidores de las diferentes unidades administrativas es procesada y comunicada oportunamente?		0		0		0		0	$Confianza = \frac{4}{12}$ Confianza=0,33 Confianza= 33%
3	¿El sistema implementado admite actualizaciones?		0		0		0		0	Riesgo= 67%
	TOTAL	1	0	1	0	1	0	1	0	4

Elaborado por: Christian Arguello

3.3.1.3.2. Comunicación

Tabla 28 Comunicación

N°	Pregunta	GOBIERNO AUTÓNOMO PARROQUIAL SINAI								Confianza/ Riesgo
		Administración		Talento humano		Servicios		Sistemas		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La información que recibe el GAD por parte de la máxima autoridad es comunicada a todo el personal?	0			0		0		0	$Confianza = \frac{CT}{CP}$ $Confianza = \frac{11}{20}$ $Confianza = 0,65$ $Confianza = 55\%$ $Riesgo = 45\%$
2	¿Existen canales abiertos de comunicación vertical y horizontal entre todos los departamentos?	1		1		1		1		
3	¿La administración mantiene informado al Alcalde sobre el desempeño de la institución?	1		1		1		1		
4	¿Se comunica los aspectos relevantes del control interno en la institución?	1			0		0		0	
5	¿Existe comunicación abierta con los Auditores externos?	1		1			0		0	
	TOTAL	4	0	3	0	2	0	2	0	11

Elaborado por: Christian Arguello

3.3.1.4. Supervisión y monitoreo

3.3.1.4.1. Actividades de monitoreo

Tabla 29 Actividades de monitoreo

N°	Pregunta	GOBIERNO AUTÓNOMO PARROQUIAL SINAÍ								Confianza/ Riesgo
		Administración		Talento humano		Servicios		Sistemas		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	1		1			0		0	$Confianza = \frac{CT}{CP}$ $Confianza = \frac{7}{12}$ Confianza=0,58 Confianza= 58% Riesgo= 42%
2	¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia física de los recursos?		0		0		0		0	
3	¿Se analizan los informes de auditoría externa?	1		1		1		1		
	TOTAL	2	0	2	0	2	0	1	0	7

Elaborado por: Christian Arguello

3.3.1.4.2. Reporte de deficiencias

Tabla 30 Reporte de deficiencias

N°	Pregunta	GOBIERNO AUTÓNOMO PARROQUIAL SINAÍ								Confianza/ Riesgo
		Administración		Talento humano		Servicios		Sistemas		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	1	0	1		1		1		$Confianza = \frac{CT}{CP}$ $Confianza = \frac{8}{12}$ $Confianza = 0,67$ $Confianza = 67\%$ $Riesgo = 23\%$
2	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al nivel directivo para que se tome las medidas necesarias?		0		0		0		0	
3	¿Se efectúa un seguimiento del cumplimiento de recomendaciones que permitan superar las deficiencias?	1		1		1		1		
	TOTAL	2	0	2	0	2	0	2	0	8

Elaborado por: Christian Arguello

3.3.1.5. Ponderación del cuestionario de control interno

Tabla 31 Matriz de ponderación del cuestionario de control interno

N°	PREGUNTA	PONDERACIÓN	CALIF. OBTENIDA
	AMBIENTE DE CONTROL		
1	¿Tiene la institución un código de ética?	10	0
2	¿Los servicios públicos cumplen y fomentan los valores humanos, éticos y morales hacia los dependientes?	10	5
3	¿Existen disposiciones disciplinarias en la entidad?	10	10
4	¿Se establecen mecanismos para promover la incorporación personal a los valores éticos?	10	2,5
5	¿La institución efectúa capacitaciones basadas en la ética?	10	0
6	¿Se han establecido medidas sancionatorias para quienes no cumplen con los valores institucionales?	10	0
7	¿En el GAD se efectúan planificaciones anuales?	10	10
8	¿Se cuenta con planes operativos anuales tomando como base la misión y visión institucional para la elaboración del presupuesto anual?	10	7,5
9	¿Se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de las obras, planificaciones y manejo de los recursos económicos?	10	0
10	¿La administración y el manejo de las finanzas se aplican de acuerdo a las disposiciones legales?	10	5
11	¿Los servidores conocen si la unidad de talento humano aplica el subsistema de clasificación de puestos?	10	5

12	¿Se aplica un sistema periódico de evaluación del desempeño?	10	10
13	¿Se establecen acciones orientadas a la rotación del personal?	10	0
14	¿Conoce usted si existe un plan de promociones y ascensos para los servidores?	10	0
15	¿Es adecuada la carga de trabajo, en especial para los coordinadores y jefes de unidad?	10	10
16	¿El GAD cuenta con un organigrama estructural y funcional?	10	5
17	¿La estructura organizativa del GAD es apropiada y está claramente detallada?	10	2,5
18	¿La estructura organizativa gira acorde la misión y objetivos institucionales?	10	7,5
19	¿El organigrama estructural se complementa con el organigrama funcional actual?	10	5
20	¿Se encuentran bien definidos los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidores?	10	10
21	¿Conoce todas las funciones que debe cumplir?	10	10
22	¿Realiza las mismas tareas para las que fue contratado?	10	2,5
23	¿El personal concuerda con el perfil profesional?	10	5
24	¿Ha participado en capacitaciones para actualizar sus conocimientos y aplicarlos en su cargo?	10	10
25	¿Se reconoce como elemento esencial la competencia profesional de los servidores?	10	7,5
26	¿Los servidores tienen deseo de superarse para contribuir con la entidad?	10	7,5
27	¿Sus habilidades son valoradas en la organización?	10	2,5
TOTAL DE AMBIENTE DE CONTROL		270	134

EVALUACIÓN DE RIESGOS			
28	¿Los objetivos de la institución son claros y conducen al cumplimiento de la visión?	10	7,5
29	¿Los objetivos se han definido en base a la estructura organizacional?	10	7,5
30	¿La administración evalúa el cumplimiento de los objetivos institucionales?	10	7,5
31	¿La institución cumple con leyes y regulaciones para las entidades del sector público?	10	10
32	¿Se toma medidas de precaución en caso de incumplimiento de los objetivos?	10	0
33	¿Se identifican y discuten los riesgos identificados en las diferentes unidades?	10	5
34	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?	10	2,5
35	¿Al identificarse riesgos en una unidad se opta por involucrar a toda la administración para resolverlo?	10	0
36	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	10	10
37	¿En caso de cumplirse un riesgo existen medidas de precaución para actuar?	10	5
TOTAL EVALUACIÓN DE RIESGOS		100	55
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
38	¿La información es recopilada mediante sistemas de información?	10	10
39	¿La información generada por los servidores de las diferentes unidades administrativas es procesada y comunicada oportunamente?	10	0

40	¿El sistema implementado admite actualizaciones?	10	0
41	¿La información que recibe el GAD por parte de la máxima autoridad es comunicada a todo el personal?	10	0
42	¿Existen canales abiertos de comunicación vertical y horizontal entre todos los departamentos?	10	10
43	¿La administración mantiene informado al Alcalde sobre el desempeño de la institución?	10	10
44	¿Se comunica los aspectos relevantes del control interno en la institución?	10	2,5
45	¿Existe comunicación abierta con los Auditores externos?	10	5
TOTAL INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		80	37,5
SUPERVISIÓN Y MONITOREO			
46	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	10	5
47	¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia física de los recursos?	10	0
48	¿Se analizan los informes de auditoría externa?	10	10
49	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	10	10
50	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al nivel directivo para que se tome las medidas necesarias?	10	0
51	¿Se efectúa un seguimiento del cumplimiento de recomendaciones que permitan superar las deficiencias?	10	7,5
TOTAL SUPERVISIÓN Y MONITOREO		60	32,5
TOTAL		510	259

Elaborado por: Christian Arguello

3.3.2. Determinación del riesgo

$$\textit{Confianza ponderada} = \frac{C. obtenida * 100}{Ponderación}$$

$$\textit{Confianza ponderada} = \frac{259 * 100}{510}$$

$$\textit{Confianza ponderación} = 50,78\%$$

Análisis: de acuerdo con la valoración total el nivel de confianza ponderada es del 50,78% lo cual determina que el nivel de confianza moderado al igual que el riesgo en todos los departamentos institucionales.

3.3.3. Informe de control interno

INFORME DE CONTROL INTERNO

Profesor.

Segundo Macera

Presidente del gobierno autónomo parroquial Sinaí

Presente.-

De mi consideración:

En base a la auditoria de gestión que se lleva a cabo en la institución durante la segunda fase del proceso se han obtenido los siguientes resultados con el fin de que nuestras recomendaciones sean consideradas.

1. Evaluación del ambiente de control

Debilidades

- Según los servidores públicos encuestados la institución no cuenta con un código de ética. Este resultado concuerda en que tampoco han recibido capacitaciones y aunque se haya intentado establecer mecanismos para promover la incorporación personal a los valores éticos no se han obtenido efectos favorables. Pero existe el esfuerzo individual por demostrar algunos valores éticos y morales.
- A pesar de la importancia en tanto a demostrar principios y valores dentro del puesto de trabajo, resulta relevante que dentro del gobierno autónomo no se aplique ninguna clase de sanción para quienes no demuestren o vayan en contra de los valores institucionales.

- No se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento o no de los objetivos.
- No se han establecido medidas claras para la rotación del personal, pues las respuestas reflejan el total desagrado en cuanto a este factor.
- Los servidores desconocen la existencia de planes de ascensos.
- Existe el riesgo en cuanto a la aplicación de disposiciones legales pues algunos servidores consideran que existen decisiones arbitrarias fuera de lo legalmente establecido.
- La aplicación de subsistemas de calificación de puesto, es deficiente esta perspectiva puede estar dada por quienes se sientan afectados por dicho proceso.
- El organigrama funcional y estructural del G.A.D no está correctamente estructurado.
- Dentro del cargo que cada servidor público desempeñan, no realizan únicamente las funciones que compete su puesto de trabajo; pues realizan otra clase de tareas.
- No se valora las distintas habilidades que demuestran los empleados dentro de la institución.

Recomendaciones

- Diseñar un código de ética, pero si existiese debe darse a conocer a todos los colaboradores de la institución con el fin de promover la aplicación de valores éticos y morales de manera grupal e individual. Pero también debe planificarse capacitaciones a fin de reflejar principios y valores entre el personal.
- Establecer indicadores de gestión que demuestren el o los niveles en que se están cumpliendo los objetivos institucionales, con la finalidad de corregir posibles errores en el proceso. Esto ayudará a cumplir con los objetivos planteados antes del plazo que se haya establecido para conseguirlos. Sin la presencia de indicadores los riesgos de perder tiempo y recursos en procesos que no arrojaran buenos resultados es muy alto de ahí

la importancia de guiarse por medio de una planificación basada en los índices de gestión.

- Se deben aplicar índices de gestión tanto de efectividad, eficiencia y económicos para determinar el estado actual de tanto humanísticamente al igual que nos permitirá evaluar los ingresos, gastos y cumplimientos con el presupuesto estimado.
- Debe rotar el personal de acuerdo a sus capacidades y habilidades dando mayor confianza a los servidores y evitando que cada empleado resulte indispensable para la empresa, esto hecha ayuda en el caso de ausentarse por cualquier circunstancia algún servidor otro podría cumplir con las labores pendientes.
- Además contribuye a refrescar el ambiente y evitar la cotidianidad y aburrimiento en el GAD
- Informar al personal sobre los planes de méritos y oposición para subir de cargo para que cada uno pueda llenar requisitos si así lo creyera necesario.
- Elaborar un plan de gestión para la correcta toma de decisiones
- Corregir el organigrama funcional y estructural de manera que los cargos concuerden con las funciones que debe cumplirse en cada área.

2. Evaluación de riesgos

Debilidades

- No se toman medidas de precaución en caso de incumplimiento de los objetivos pues no se existe una planificación cronológica de actividades necesarias para la consecución de los fines; es decir se pretende que los objetivos se cumplan pero no se organizan las prioridades que busquen el cumplimiento de objetivos.
- Se clasifican los riesgos pero no según su nivel de importancia
- Para la resolución de problemas y mitigación de riesgos no se involucra a toda la administración para poder resolverlos.

Recomendaciones

- Elaborar un plan de reacción ante los riesgos registrados
- Evaluar los riesgos de acuerdo a la importancia. Se puede determinar el nivel de cada uno al diseñar una tabla de indicadores donde ciertas características determine la importancia de cada factor
- Determinar mediante selección de mérito el personal mejor capacitado según el área correspondiente para la aplicación de medidas correctivas inmediatas.

3. Evaluación de información y comunicación

Debilidades

- La institución cuenta con canales de comunicación horizontales y verticales sin embargo esta información no llega al tiempo adecuado pues no se transmite los aspectos relevantes del control interno.

Recomendaciones

- Diseñar nuevos canales de comunicación y probar el sistema con la finalidad de corregir errores que interrumpen las comunicación efectiva
Diseñar nuevos canales de comunicación y probar el sistema con la finalidad de corregir errores que interrumpen las comunicación efectiva en tiempo real.

4. Evaluación de supervisión y monitoreo

Debilidades

- No se realiza ningún tipo de verificación de los registros de inventarios

- No se informa sobre hallazgos que cruzan los límites organizacionales al nivel directivo para la toma de decisiones.

Recomendaciones

- Establecer periodos de revisión continua para poder comparar las existencias físicas con las documentales y determinar la fiabilidad de los registros.
- Informar al personal que toda información que involucre a la institución y salga del control y funciones de los servidores públicos debe direccionarse a sus superiores con el propósito de tomar decisiones acertadas.

3.3.4. Orden de trabajo

Orden de trabajo

Por el presente se estipula el desarrollo de la Auditoría de Gestión en el Gobierno autónomo parroquial de Sinaí; sujetándose a las normas, procedimientos y otras disposiciones legales de la profesión, para lo cual se elaborará el Plan específico.

Atentamente

Christian Arguello

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

- Memorando de Antecedentes
- Informe de Auditoría

2. FECHA DE INTERVENCIÓN Fecha Estimada

- Orden de Trabajo 27/10/2013
- Inicio del trabajo de campo 31/10/2013
- Finalización del trabajo de campo 17/11/2013
- Emisión del informe final de Auditoría de gestión 20/11/2013

3. EQUIPO DE AUDITORÍA

- Christian Arguello

4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 32 Cronograma de actividades

FASE	DETALLE	PERÍODO
FASE I	Conocimiento preliminar	De 09/09/2013 hasta 30/09/2013
FASE II	Planificación de la Auditoría	De 03/10/2013 hasta 31/10/2013
FASE III	Ejecución de la Auditoría	De 03/11/2013 hasta 20/11/2013

Elaborado por: Christian Arguello

5. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Auditoría de Gestión al en el Gobierno autónomo parroquial de Sinaí, que permita verificar el cumplimiento de la misión, objetivos, planes, metas, presupuesto,

planes administrativos y disposiciones normativas que regulan la gestión, con la finalidad de detectar inconvenientes y tomar decisiones correctivas.

5.1. Objetivos

5.1.1. Objetivo General

- Determinar el grado cumplimiento de todos los procesos integrales en el Gobierno autónomo parroquial de Sinaí

5.1.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico mediante el análisis FODA.
- Evaluar el sistema de control interno
- Aplicar y analizar los procedimientos correspondientes a la administración, organización y control financiero
- Aplicar indicadores de gestión.

5.2. Resumen de resultados de la evaluación de control interno

Tabla 33 Resultados de la evaluación de control interno

FACTOR	CONFIANZA	ESTADO
Ambiente de control	51,85%	Moderada
Evaluación de riesgos	55%	Moderada
Información y comunicación	46,88%	Baja
Supervisión y monitoreo	54,17%	Moderada

Elaborado por: Christian Arguello

3.4. Aplicación de la fase III

3.4.1. Análisis de funciones del personal

Tabla 34 Funciones del presidente

NOMBRE	CARGO	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES ESTABLECIDAS	EVALUACIÓN	
				SI	NO
Prof. Segundo Macera	Presidente	Representar legal, y judicialmente al GAD parroquial rural	Convocar y presidir con voz y voto sesiones	X	
			Presentar a la junta proyectos de acuerdos, resoluciones y normativas		X
			Dirigir la elaboración del plan parroquial de desarrollo y de ordenamiento territorial	X	
			Elaborar participativamente el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional	X	
			Designar a sus representantes institucionales en entidades, empresas u organismos colegiados	X	
			Decidir el modelo de gestión administrativa		X
			Expedir el orgánico funcional		X

Elaborado por: Christian Arguello

Tabla 35 Funciones del secretaria- tesorera

NOMBRE	CARGO	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES ESTABLECIDAS	EVALUACIÓN	
				SI	NO
Mercy Duchitanga	Secretaria – Tesorera	Atención ciudadana	Realizar actividades de recepción y archivo de documentos	X	
			Elaborar actas, resoluciones, acuerdos y demás documentos de las sesiones ordinarias y extraordinarias	X	
			Pago a proveedores previo al control interno		X
			Llevar un control de inventario, contable mensualmente		X
			Efectuar procesos de control interno		X
			Registro y control del personal contratado en el MRL, IESS, etc.	X	
			Efectuar el pago de las obligaciones y devoluciones del SRI	X	
			Manejo del programa e-sigef	X	
			Elaborar presupuestos, reformas, traspasos con la estimación de los ingresos y gastos. Remitir al pleno de la junta parroquial para aprobación.	X	

Elaborado por: Christian Arguello

Tabla 36 Funciones de los vocales

NOMBRE	CARGO	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES ESTABLECIDAS	EVALUACIÓN	
				SI	NO
Bautista Auquilla	V. de cultura y deportes	Expedir acuerdos, resoluciones y normativa reglamentaria en las materias de competencia del GAD según el COOTAD	Aprobar el plan parroquial de desarrollo y el de ordenamiento territorial formulados con la acción del consejo parroquial	X	
Herlina Loja	V. de salud, educación y obras públicas		Aprobar u observar el presupuesto	X	
Domingo Caivinagua	V. de fiscalización y medio ambiente		Aprobar traspasos de partidas presupuestarias y reducciones de crédito		X
Jesús Astudillo	V. de producción		Autorizar la contratación de empréstitos destinados a financiar la ejecución de programas y proyectos	X	
			Proponer al concejo municipal proyectos de ordenanzas en beneficio de la población		X
			Autorizar la suscripción de contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno parroquial	X	

Elaborado por: Christian Arguello

Tabla 37 Funciones del obrero

NOMBRE	CARGO	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES ESTABLECIDAS	EVALUACIÓN	
				SI	NO
Braulio Sagbay	Obrero	Limpieza y mantenimiento	Limpieza y mantenimiento de áreas verdes y espacios comunales de la parroquia		X
			Limpieza y mantenimiento de las instalaciones del GAPS	X	
			Coordinar y apoyar la organización de eventos deportivos, culturales y sociales	X	
			Entrega de correspondencia, invitaciones y documentación a terceros	X	
			Apoyar con mano de obra no calificada en el proyecto Integral		X
			Custodiar las llaves de la institución	X	

Elaborado por: Christian Arguello

Tabla 38 funciones de la facilitadora de infocentro Sinaí

NOMBRE	CARGO	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES ESTABLECIDAS	EVALUACIÓN	
				SI	NO
Erika Calle	Facilitadora de infocentro Sinaí	Organizar y dictar cursos de capacitación	Brindar soporte técnico a los usuarios		X
			Coordinar con la entidad beneficiaria el mantenimiento y cuidado de las instalaciones	X	
			Limpieza mantenimiento y cuidado de los equipos instalados	X	
			Socializar y velar por el cumplimiento del reglamento interno		X
			Actualizar permanentemente la página Web del Infocentro.		X
			Mantener contacto con los principales actores de la comunidad, e informar de las principales necesidades.		X
			Control, mantenimiento y custodia de los equipos audiovisuales y tecnológicos	X	

Elaborado por: Christian Arguello

Tabla 39 funciones de auxiliares pedagógicas del centro infantil

NOMBRE	CARGO	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES ESTABLECIDAS	EVALUACIÓN	
				SI	NO
Martha Mora	Auxiliares pedagógicas del centro infantil	Relacionarse con los niños y niñas a fin de lograr un estado emocional positivo	Conocer a los niños (as), saber sus necesidades y características	X	
			Satisfacer las necesidades de alimentación, aseo y descanso de los niños (as) a fin de promover su desarrollo	X	
Observar y vigilar a todos los niños (as) en las actividades que se realizan como vías fundamental para conocer los logros que alcanzan en el desarrollo integral			X		
Establecer normas iniciales de comportamiento y promover en los niños (as) su ejecución				X	
Apoyar en la capacitación a las familias y mantener buenas relaciones				X	
Participar en actividades para su formación y cumplimiento de sus responsabilidades				X	
Participar en reuniones de planificación para la atención a los niños en los centros de desarrollo infantil			X		
Alexandra Gabriela					

Elaborado por: Christian Arguello

Tabla 40 Funciones del monitor de escuela de fútbol

NOMBRE	CARGO	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES ESTABLECIDAS	EVALUACIÓN	
				SI	NO
Daniel Nivelo	Monitor de escuela de fútbol	Colaborar con la organización de eventos deportivos internos y externo cuando sea requerido	Selección de jugadores para la conformación de la selección parroquial	X	
			Enseñanza y formación de niños y adolescente en el campo futbolístico en la escuela de fútbol parroquial		X
			Colaborar con el personal de servicio de la institución en el mantenimiento y adecuación de los espacios deportivos		X
			Definir a los participantes de la escuela de fútbol para que participen en los eventos deportivos organizados por otras instituciones	X	
			Control, mantenimiento y custodia de los implementos deportivos que sean entregados para la enseñanza aprendizaje en la escuela deportiva de futbol		X

Elaborado por: Christian Arguello

3.5. Resumen de evaluación de funciones

Tabla 41 Resumen de evaluación administrativa

N°	Servidor	Funciones que realiza	Funciones establecidas	Cumplimiento (%)
1	Segundo Macera	4	7	57%
2	Mercy Duchitanga	6	9	66%
3	Bautista Auquilla	4	6	67%
4	Herlina Loja	4	6	67%
5	Domingo Caivinagua	4	6	67%
6	Jesús Astudillo	4	6	67%
7	Braulio Sagbay	4	6	67%
8	Erika Calle	3	7	43%
9	Martha Mora	4	7	57%
10	Mirian Riera	4	7	57%
11	Alexandra Gabriela	4	7	57%
12	Daniel Niveló	2	5	40%
	Total	47	79	

Elaborado por: Christian Arguello

$$EA = \frac{\text{Funciones realizadas} * 100}{\text{Total de funciones establecidas}}$$

$$EA = \frac{47 * 100}{79}$$

$$EA = 50,49\%$$

En el desarrollo del análisis administrativo de las funciones que cumplen los servidores públicos se puede determinar que únicamente el 50,49% del personal cumplen con las funciones asignadas y establecidas en el organigrama funcional del GAD parroquial Sinaí mientras que un 49,51% no cumple con las actividades de acorde a sus cargos.

3.6. Proceso de selección del talento humano



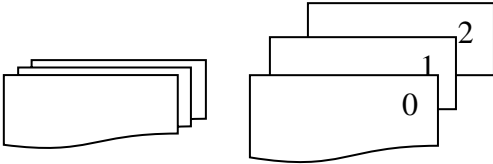

3.6.1. Diagrama de flujo de procesos

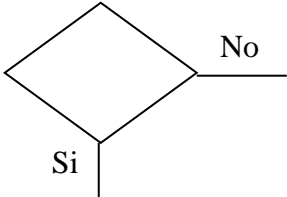

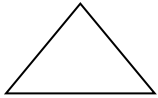
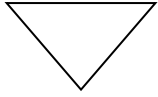
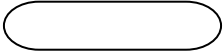
(CHANG, 1999) El diagrama de flujo de procesos es una herramienta de planificación y análisis utilizada para:

- Definir y analizar procesos de manufactura, ensamblado o servicios
- Construir una imagen del procesos etapa por etapa para su análisis, discusión o con propósitos de comunicación.
- Definir, estandarizar o encontrar áreas de un proceso susceptibles de ser mejoradas

3.6.1.1. Símbolos de un diagrama de flujos

Tabla 42 Símbolos de un diagrama de flujo

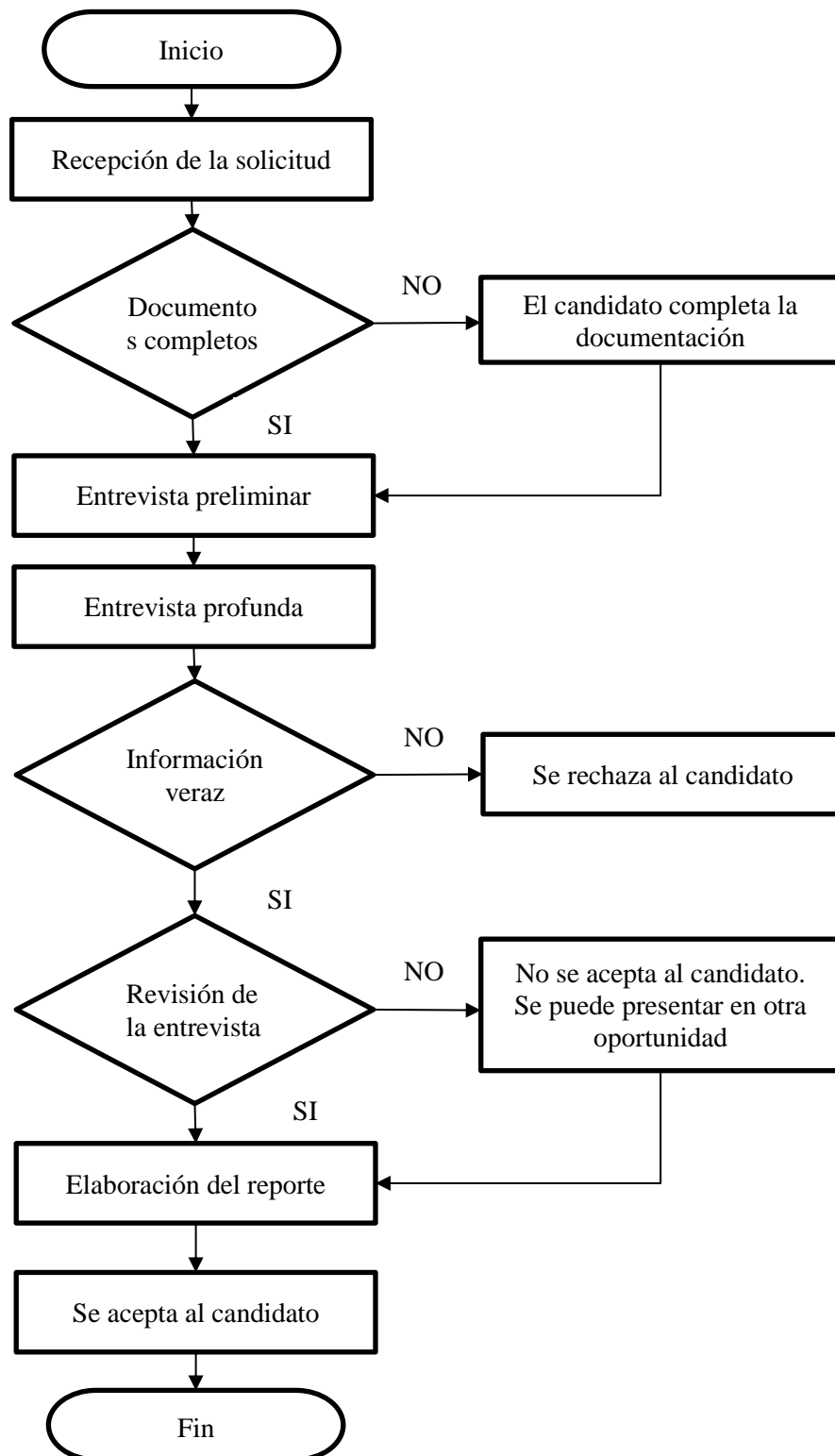
Símbolo	Actividad
	<p>El rectángulo simboliza un Proceso o una acción realizada.</p>
	<p>Este símbolo se utiliza para referirse a la elaboración de un documento que respalde un proceso.</p>
	<p>Símbolo empleado para describir que el documento a utilizarse es elaborado en original y varias copias, el original llevará el número cero 0, y las copias serán numeradas de acuerdo a sus ejemplares.</p>
	<p>Este símbolo es utilizado para representar un proceso acompañado de un documento.</p>

	<p>El Rombo es necesario para representar una decisión, este elemento es de doble salida, ya que permite especificar sus consecuencias.</p>
	<p>Esta figura representa el número de actividad y se utiliza como conector para trasladar actividades de un sujeto a otro, o entre departamentos</p>
	<p>El triángulo hacia arriba se utiliza para demarcar archivos temporales</p>
	<p>El triángulo hacia abajo representa un archivo definitivo de la documentación.</p>
	<p>El óvalo alargado marca los puntos de inicio y final de un diagrama de flujos de procesos.</p>

Elaborado por: Christian Arguello

3.6.2. Diagrama de flujo para la selección del personal

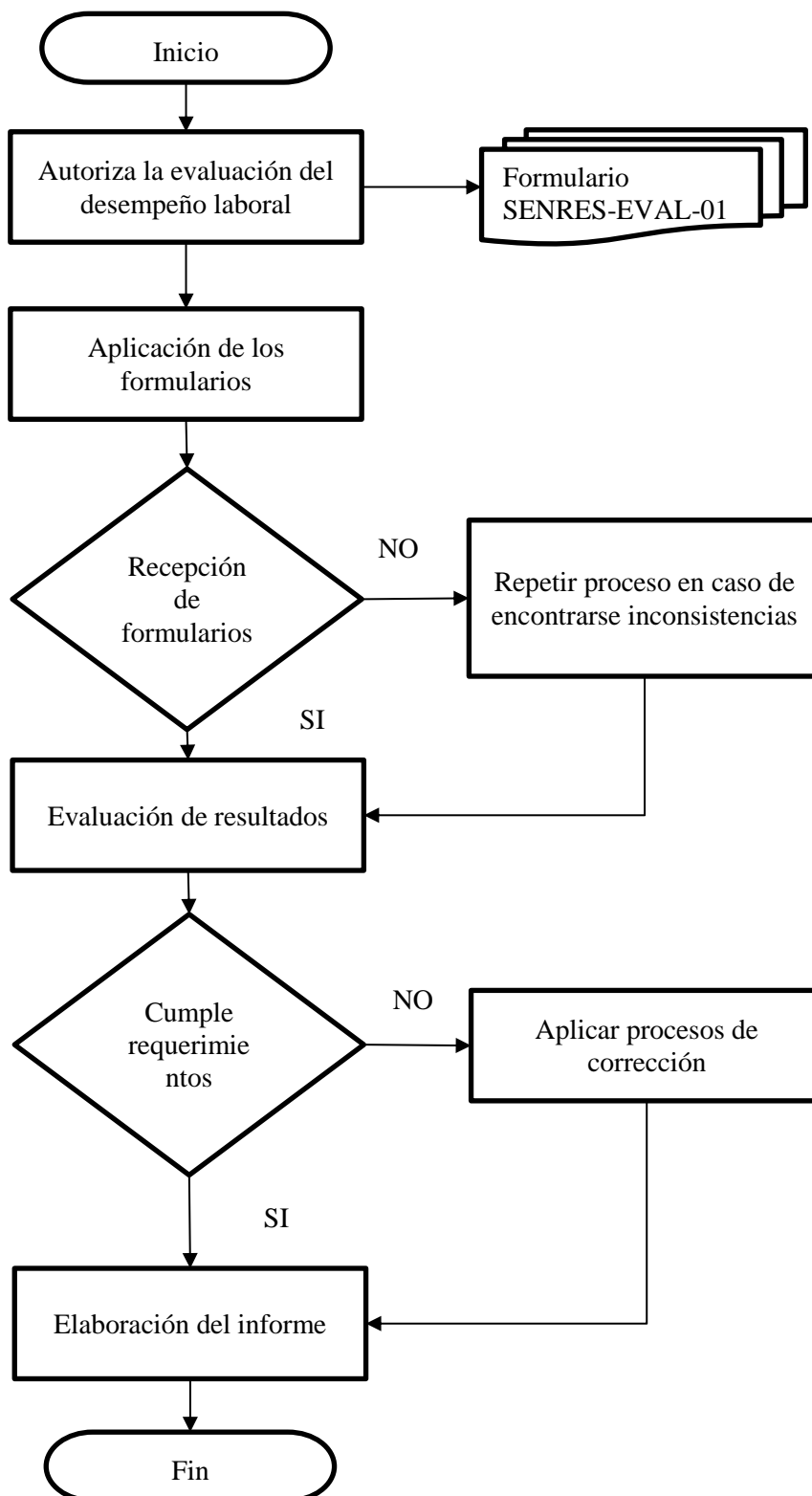
Gráfico 6 Flujo para la selección del personal



Elaborado por: Christian Arguello

3.7. Proceso de evaluación de desempeño

Gráfico 7 Flujo para la evaluación del desempeño del personal



Elaborado por: Christian Arguello

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos es necesario determinar los parámetros que deben evaluarse a fin de poder detectar las falencias de cada uno de los empleados.

PARÁMETROS DE EVALUACIÓN

Tabla 43 Parámetros para la evaluación del desempeño laboral

Nº	Parámetro	Descripción	Porcentaje
1	INDICADORES DE GESTIÓN	Descripción de actividades	60%
		Indicador	
		Nivel de cumplimiento	
2	CONOCIMEINTOS	Generales	8%
		Específicos	
3	COMPETENCIAS TÉCNICAS	Comportamiento observable	8%
		Nivel de desarrollo	
4	COMPETENCIAS UNIVERSALES	Comportamiento observable	8%
		Frecuencia de aplicación	
5	LIDERAZGO	Trabajo en equipo	16%
		Iniciativa	
		Liderazgo	
6	EVALUACIÓN CIUDADANA	Quejas de los ciudadanos	(-)
			100%

Elaborado por: Christian Arguello

3.8. Procesos de ascensos

(Art. 79 Ley orgánica del servidor público, 2012) La evaluación del desempeño laboral servirá de base para:

- Ascensos y cesación; y,

- Concesión de otros estímulos que contemplen esta ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

Tanto para la evaluación de desempeño como para la promoción o ascenso de cargo debe basarse la decisión a tomar en los resultados obtenidos del formulario SENRES diseñado para los servidores públicos del Ecuador. (Anexo 01)

PROCESO DE ASCENSOS

- 1) Diseñar mecanismos para elaborar el proceso institucional de revalorización y reclasificación de puestos.
- 2) Aplicar el formulario SENRES-EVAL 01 para la evaluación del desempeño por competencias.

Equivale al 40% del proceso de revalorización y reclasificación de puestos.

- 3) Determina la clasificación del proceso de evaluación del desempeño mediante las siguientes escalas:
 - a. Excelente – desempeño alto
 - b. Muy bueno – desempeño mejor de los esperado
 - c. Satisfactorio – desempeño esperado
 - d. Deficiente – desempeño bajo.
- 4) Se aplican los ascensos de 1 grado de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso de revalorización y reclasificación de puestos, únicamente a los servidores que hayan obtenido los porcentajes comprendidos entre el 60% y 100%.
- 5) Aplicar de otros aspectos complementarios a los servidores públicos.
 - a. Disciplinarios
 - b. Espíritu de colaboración
 - c. Implementación de soluciones

Equivale al 30% del proceso del proceso de revalorización y reclasificación de puestos.

- 6) Evaluación de la profesionalización de los servidores públicos, como títulos de:
- Cuarto nivel
 - Tercer nivel
 - Segundo nivel

Equivale al 30% del proceso.

- 7) Para el ascenso a jefatura se considera a los servidores que se encuentren en el grupo ocupacional más alto.
- 8) Determina la nueva denominación del servidor público en la lista de las personas que ascendieron.
- 9) Determina en el rol de pagos del mes siguiente el aumento de remuneración con la respectiva denominación del puesto.

3.8.1. Ascensos de los servidores públicos

Tabla 44 Ascensos de los servidores públicos

N°	Nombre	Evaluación	Ascensos
1	Segundo Macera	57%	Sin promociones
2	Mercy Duchitanga	66%	Sin promociones
3	Bautista Auquilla	67%	Sin promociones
4	Herlina Loja	67%	Sin promociones
5	Domingo Caivinagua	67%	Sin promociones
6	Jesús Astudillo	67%	Sin promociones

7	Braulio Sagbay	67%	Sin promociones
8	Erika Calle	43%	Sin promociones
9	Martha Mora	57%	Sin promociones
10	Mirian Riera	57%	Sin promociones
11	Alexandra Gabriela	57%	Sin promociones
12	Monitor	40%	Sin promociones

Elaborado por: Christian Arguello

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.

Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Contar dinero para entregar cambios.

Detección de averías	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
Diseño de tecnología	Crea nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
Expresión escrita	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.

Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.

Instalación	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.

Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.
Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copidora para lograr fotocopias de menor tamaño.

Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.
Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.

Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.

Percepción de sistemas y entorno	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
Reparación	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Selección de equipos	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.

Tabla 45 Catálogo de competencias técnicas del puesto

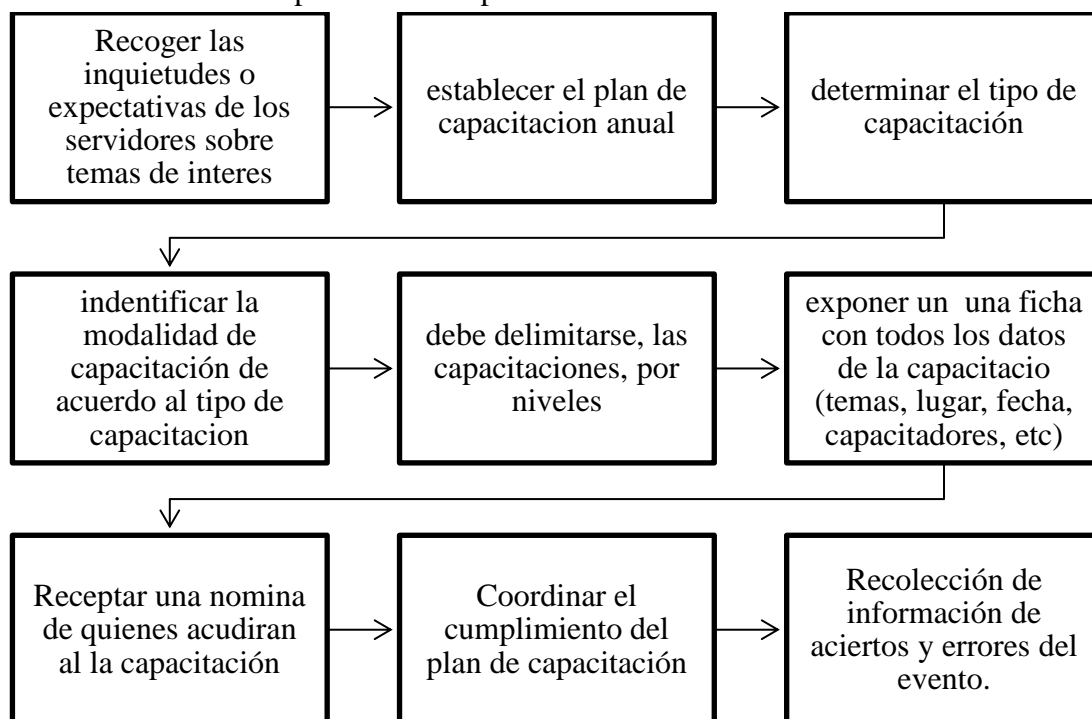
Fuente: Ministerio de relaciones laborales.

3.9. Proceso de capacitación

3.9.1. Plan de capacitación

En el gobierno autónomo descentralizado parroquial de Sinaí no se ha encontrado delimitado un plan de capacitación para los servidores públicos a pesar de las oportunidades de capacitación que ofrece el ministerio de relaciones laborales. Se recomienda elaborar un plan de capacitación para servidores públicos con la finalidad de entrenar en nuevos campos, retroalimentar información para el desarrollo efectivo de las funciones con las que debe cumplir cada servidor.

Gráfico 8 Proceso de capacitación del personal



Elaborado por: Christian Arguello

3.10. Indicadores de gestión de eficiencia

3.10.1. Conocimiento de la misión y visión

$$CMV = \frac{\text{Servidores que conocen la misión y visión}}{\text{total de respuestas}}$$

$$CMV = \frac{23 * 100}{72}$$

$$CMV = 32\%$$

Análisis: En las distintas áreas departamentales compuestas por un total de 12 servidores públicos. Al aplicar un breve cuestionario de preguntas cerradas podemos conocer que únicamente el 32% de encuestados conocen realmente lo que implica el contenido de la misión y visión del Gobierno autónomo descentralizado parroquial de Sinaí.

3.10.2. Nivel de ascensos

$$CMV = \frac{\text{Servidores han ascendido de cargo en el 2010 – 2011}}{\text{Total de servidores públicos}}$$

$$CMV = \frac{0 * 100}{12}$$

$$CMV = 0\%$$

Análisis: Puesto que los colaboradores en el GAD de Sinaí son muy pocos la tasa de ascensos en un año es de esperarse que no se den muchos cambios, sin embargo en el 2010-2011 no se han producido ningún (0%) ascenso.

3.11. Análisis de los balances y estados financieros

La interpretación de la información financiera tiene suma importancia ya que es la razón por la que se realiza la aplicación de las diversas técnicas o métodos de análisis, como resultado de ello se puede conocer la situación actual del G.A.D. y así tener una interpretación adecuada para la toma de decisiones. El objetivo de analizar los estados financieros es obtener los elementos suficientes para apoyar las opiniones formadas con respecto a la situación financiera. Al mismo tiempo será necesaria la preparación de los resultados para determinar cuál es el efecto de éstos en los estados financieros para ser utilizados en la interpretación de los mismos.

3.11.1. Análisis vertical de balance general

Tabla 46 Análisis vertical de balance general

ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL	2011	Vertical %	2010	Vertical %
ACTIVO				
Corriente	\$ 66.022,32	22%	\$ 89.009,20	73%
Largo plazo	\$ 5.705,85	2%	\$ 5.313,60	4%
Fijo	\$ 30.171,67	10%	\$ 27.628,44	23%
Inversiones proyectos y programas	\$ 194.302,51	66%	\$ -	0%
Otros	\$ 112,17	0%	\$ 112,17	0%
TOTAL ACTIVO	\$ 296.314,52	100%	\$ 122.063,41	100%
PASIVO				
Corriente	\$ 24.293,81	8%	\$ 16.116,50	13%
Largo plazo	\$ 4.912,86	2%	\$ 3.418,62	3%
Otros	\$ -	0%	\$ -	0%
TOTAL PASIVO	\$ 29.206,67	10%	\$ 19.535,12	16%
PATRIMONIO				
Patrimonio público	\$ 102.528,29	35%	\$ 51.154,10	42%
Resultado del ejercicio vigente (618.03 proyectada)	\$ 164.579,56	56%	\$ 51.374,19	42%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 267.107,85	90%	\$ 102.528,29	84%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 296.314,52	100%	\$ 122.063,41	100%

Fuente: Balance General 2010 y 2011 (Anexo 02 y 03)

Elaborado por: Christian Arguello

Análisis

El análisis vertical efectuado en el balance general del Gobierno autónomo de Sinaí determina que las inversiones en proyectos y programas eran inexistentes durante el 2010 sin embargo los rubros por concepto de inversión con respecto al total del activo se incrementó en un 66% lo cual demuestra que se ha comenzado a diseñar planes de inversión a fin de beneficiar a la comunidad.

En cuanto a las deudas y obligaciones pendientes tanto como los niveles de endeudamiento podemos ver como las cuentas por pagar a largo plazo no superan los dígitos pues durante el 2010 la cuenta a largo plazo se mantuvo en 2% mientras que el periodo fiscal 2011 fue de 3%. A diferencia de los pasivos los cambios en el patrimonio son muchos mayores pues el patrimonio público redujo del 42% durante el 2010 al 35% en el 2011; sin embargo los resultados económicos del ejercicio fiscal 2011 se incrementó en 14% a diferencia del 2010.

3.11.2. Análisis horizontal de balance general

Tabla 47 Análisis horizontal del balance general

Fuente: Balance General 2010 y 2011 (Anexo 02 y 03)

ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL	2011	2010	Aumento o disminución	%
ACTIVO				
CORRIENTE	\$ 66.022,32	\$ 89.009,20	\$ (22.986,88)	-25,83%
LARGO PLAZO	\$ 5.705,85	\$ 5.313,60	\$ 392,25	7,38%
FIJO	\$ 30.171,67	\$ 27.628,44	\$ 2.543,23	9,21%
INVERSIONES PROYECTOS Y PROGRAMAS	\$ 194.302,51	\$ -	\$ 194.302,51	0,00%
OTROS	\$ 112,17	\$ 112,17	\$ -	0,00%
TOTAL ACTIVO	\$ 296.314,52	\$ 122.063,41	\$ 174.251,11	142,75%
PASIVO				
CORRIENTE	\$ 24.293,81	\$ 16.116,50	\$ 8.177,31	50,74%
LARGO PLAZO	\$ 4.912,86	\$ 3.418,62	\$ 1.494,24	43,71%
OTROS	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
TOTAL PASIVO	\$ 29.206,67	\$ 19.535,12	\$ 9.671,55	49,51%
PATRIMONIO				
Patrimonio público	\$ 102.528,29	\$ 51.154,10	\$ 51.374,19	100,43%
Resultado del ejercicio vigente (618.03 proyectada)	\$ 164.579,56	\$ 51.374,19	\$ 113.205,37	220,35%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 267.107,85	\$ 102.528,29	\$ 164.579,56	160,52%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 296.314,52	\$ 122.063,41	\$ 174.251,11	142,75%

Elaborado por: Christian Arguello

Análisis

La única variación que disminuyó entre todas las cuentas son los valores corrientes pues se observa como el manejo de efectivo, cuentas bancarias, cuentas u documentos por cobrar fue menor durante el 2011 y la disminución porcentual fue de -25,83% lo cual es recompensado al incrementarse o desviarse las cantidades por concepto de inversión donde durante el 2010 no se generaba esta cuenta sin embargo durante el 2011 se llegó a cifrar 194302,51 por lo tanto no se puede determinar una comparación porcentual por las características antes mencionadas.

Las variantes de aumento o disminución en general son positivas para el G.A.D de Sinaí pues su panorama puede reflejar en un incremento tanto de las cuentas de activo expresadas en sus totales con un aumento del 142,75% como de patrimonio en 160,52% y un control sobre las cifras de pasivos es así que los totales variaron entre el año dos y año uno en casi el 50% puesto que las cuentas corrientes sufrieron una alteración favorable del 50,74% tanto como las obligaciones a largo plazo ya sea de cuentas, documentos u otros valores por pagar generando un acrecentamiento del 43,71%

3.11.3. Análisis vertical de estado de resultados

Tabla 48 Análisis vertical estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS GAD SINAÍ	2011	Vertical %	2010	Vertical %
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN				
RESULTADO DE OPERACIÓN	\$ (64.959,28)	-39,47%	\$ (93.962,78)	-182,90%
(-) Gastos de inversiones públicas	\$ (33.329,26)	51,31%	\$ (55.373,61)	58,93%
inversiones en bienes nacionales de uso público	\$ (33.329,26)		\$ (55.373,61)	
(-) Gastos en remuneraciones	\$ (25.112,14)	38,66%	\$ (31.535,37)	33,56%
Remuneraciones básicas	\$ (10.960,00)		\$ (15.960,00)	
Remuneraciones complementarias	\$ (1.520,00)		\$ (1.810,00)	
Remuneraciones temporales	\$ (9.879,99)		\$ (11.193,22)	
Aportes patronales a la seguridad social	\$ (2.752,15)		\$ (2.572,15)	
(-) Gastos bienes y servicios de consumo	\$ (6.387,21)	9,83%	\$ (6.923,85)	7,37%
Servicios básicos	\$ (1.080,75)		\$ (1.313,14)	
Servicios generales	\$ (966,00)		\$ (935,00)	
Traslado. Instalación, viáticos, y subsistencias	\$ (2.805,70)		\$ (2.704,05)	
Inst. mantenimiento y reparaciones	\$ (98,46)		\$ (88,26)	
Contratación de estudios de investigación	\$ (215,00)		\$ (215,00)	
Gastos de informática	\$ (83,50)		\$ (192,50)	
Bienes de uso y consumo corriente	\$ (1.137,80)		\$ (1.475,90)	
(-) Gastos financieros y otros	\$ (130,67)	0,20%	\$ (129,95)	0,14%

Seguros, comisiones financieras y otras	\$ (130,67)		\$ (129,95)	
TRANSFERENCIAS NETAS	\$ 229.538,84	139,47%	\$ 144.536,97	281,34%
Transferencias recibidas	\$ 234.296,50	102,07%	\$ 178.085,07	123,21%
Aportes y participación Coordinación. Régimen Sec. Autónomo	\$ 166.685,47		\$ 137.790,87	
Donaciones de capital sector privado interno	\$ 15.221,48		\$ -	
Aportes y participación de capital del sector público	\$ 52.389,55		\$ 40.294,20	
(-) Transferencias entregadas	\$ (4.757,66)	-2,07%	\$ (33.548,10)	-23,21%
Transferencia corriente al sector público	\$ (1.268,31)		\$ (6.581,70)	
Transferencias para inventarios del sector público	\$ (3.489,35)		\$ (26.966,40)	
RESULTADO FINANCIERO	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
(-) Gastos financieros	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
OTROS INGRESOS Y GASTOS	\$ -	0,00%	\$ 800,00	1,56%
Rentas de inversiones y otros	\$ -	0,00%	\$ 800,00	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 164.579,56	100,00%	\$ 51.374,19	100,00%

Fuente: Estado de resultados (Anexo 04)

Elaborado por: Christian Arguello

Análisis

De manera general se puede apreciar mediante la aplicación del método de análisis vertical que los gastos se han incrementado de forma mínima sin embargo únicamente los gastos de inversiones públicas disminuyeron del 58,93% a 51,31% valores que los gastos en remuneraciones presentaron una variación contraria pues durante el 2010 la variación con respecto a los resultados operativos fue de 33,56% y en el 2011 de 38,66%, una situación similar pues hubo un incremento porcentual entre los ejercicios fiscales 2010 y 2011 de 7,37% a 9,83% respectivamente.

Los resultados en cuanto a las transferencias netas tubo uno perfil diferente pues se registraron decrementos económicos pues las transferencias que ha recibido el Gobierno Autónomo de Sinaí si fueron mayores pero las transferencias entregadas también crecieron dando como efecto una variación porcentual del 123,21% a 102,07% pero es importante reconocer que dichas variantes se reconocieron pues apenas durante el 2011 se entregaron transferencias por concepto de donaciones de capital al sector privado interno

3.11.4. Análisis horizontal de estado de resultados

Tabla 49 Análisis horizontal de estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS GAD SINAÍ	2011	2010	Disminución o aumento	%
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN				
RESULTADO DE OPERACIÓN	\$ (64.959,28)	\$ (93.962,78)	\$ 29.003,50	-30,87%
(-) Gastos de inversiones públicas	\$ (33.329,26)	\$ (55.373,61)	\$ 22.044,35	-39,81%
inversiones en bienes nacionales de uso público	\$ (33.329,26)	\$ (55.373,61)	\$ 22.044,35	-39,81%
(-) gastos en remuneraciones	\$ (25.112,14)	\$ (31.535,37)	\$ 6.423,23	-20,37%
Remuneraciones básicas	\$ (10.960,00)	\$ (15.960,00)	\$ 5.000,00	-31,33%
Remuneraciones complementarias	\$ (1.520,00)	\$ (1.810,00)	\$ 290,00	-16,02%
Remuneraciones temporales	\$ (9.879,99)	\$ (11.193,22)	\$ 1.313,23	-11,73%
Aportes patronales a la seguridad social	\$ (2.752,15)	\$ (2.572,15)	\$ (180,00)	7,00%
(-) Gastos bienes y servicios de consumo	\$ (6.387,21)	\$ (6.923,85)	\$ 536,64	-7,75%
Servicios básicos	\$ (1.080,75)	\$ (1.313,14)	\$ 232,39	-17,70%
Servicios generales	\$ (966,00)	\$ (935,00)	\$ (31,00)	3,32%
Trasld. Instalación, viáticos, y subsistencias	\$ (2.805,70)	\$ (2.704,05)	\$ (101,65)	3,76%
Inst. mantenimiento y reparaciones	\$ (98,46)	\$ (88,26)	\$ (10,20)	11,56%
Contratación de estudios de investigación	\$ (215,00)	\$ (215,00)	\$ -	0,00%
Gastos de informática	\$ (83,50)	\$ (192,50)	\$ 109,00	-56,62%
Bienes de uso y consumo corriente	\$ (1.137,80)	\$ (1.475,90)	\$ 338,10	-22,91%
(-) Gastos financieros y otros	\$ (130,67)	\$ (129,95)	\$ (0,72)	0,55%
Seguros, comisiones financieras y otras	\$ (130,67)	\$ (129,95)	\$ (0,72)	0,55%

TRANSFERENCIAS NETAS	\$ 229.538,84	\$ 144.536,97	\$ 85.001,87	58,81%
Transferencias recibidas	\$ 234.296,50	\$ 178.085,07	\$ 56.211,43	31,56%
Aportes y partic. Cor. Régimen Sec. Autónomo	\$ 166.685,47	\$ 137.790,87	\$ 28.894,60	20,97%
Donaciones de capital sector privado interno	\$ 15.221,48	\$ -	\$ 15.221,48	0,00%
Aportes y partic. De capital del sector público	\$ 52.389,55	\$ 40.294,20	\$ 12.095,35	30,02%
(-) Transferencias entregadas	\$ (4.757,66)	\$ (33.548,10)	\$ 28.790,44	-85,82%
T. corriente al sector público	\$ (1.268,31)	\$ (6.581,70)	\$ 5.313,39	-80,73%
Transferencias para inventarios del sector público	\$ (3.489,35)	\$ (26.966,40)	\$ 23.477,05	-87,06%
RESULTADO FINANCIERO	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
(-) Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
OTROS INGRESOS Y GASTOS	\$ -	\$ 800,00	\$ (800,00)	-100,00%
Rentas de inversiones y otros	\$ -	\$ 800,00	\$ (800,00)	-100,00%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 164.579,56	\$ 51.374,19	\$ 113.205,37	220,35%

Fuente: Estado de resultados (Anexo 04)

Elaborado por: Christian Arguello

Análisis

Los gastos han sido varios en actividades con las que el Gobierno Autónomo de Sinaí debe cumplir es así que se puede apreciar mayor cantidad en los gastos durante el 2010 en comparación con los valores del 2011 lo cual no resulta favorable en cuanto a obras para la parroquia de Sinaí al final del ejercicio fiscal es fácil observar que el dinero administrado durante el año 2010 que fue mucho menor con respecto del 2011 pues a término del año fiscal los resultados fueron de \$ 51374,19 y 164579,56 respectivamente y dando como diferencia un total de 113205,37 es decir el 220,35% de incremento pero es vital reconocer que este incremento no se da por concepto de gastos en inversiones, remuneraciones o servicios públicos como se espera de una buena administración pues el incremento se denota por concepto de transferencias recibidas lo cual es muy positivo para el G.A.D pues esto demuestra mayor interés para los gobiernos parroquiales por parte de las entidades superiores al incrementar sus ingresos a fin de verse reflejados en obras para el sector.

3.12. Indicadores de gestión de economía

3.12.1. Solvencia

$$\text{GARANTÍA O COBERTURA} = \frac{\text{TOTAL ACTIVO}}{\text{PASIVO EXIGIBLE}}$$

$$\text{GARANTÍA O COBERTURA} = \frac{\$296314,52}{\$4912,86}$$

$$\text{GARANTÍA O COBERTURA} = \$60,31$$

Análisis: podemos observar que los activos son suficientes para cubrir los niveles de endeudamiento del G.A.D pues existen \$60,31 por cada dólar de deuda para pagarlas. Puesto que el ratio es mayor se puede determinar que la institución es solvente pues en el extremo la empresa se ha financiado íntegramente con aportaciones y beneficios retenidos y tiene deudas mínimas.

3.12.2. Liquidez

3.12.2.1. Ratio de circulante

$$\text{RATIO DE CIRCULANTE} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$\text{RATIO DE CIRCULANTE} = \frac{66022,32}{24293,81}$$

$$\text{RATIO DE CIRCULANTE} = 2,72$$

Análisis: los resultados que se proyectan 2,72 en el ratios de circulante lo cual contribuye a determinar que la institución si posee liquidez con tendencia a incrementarse esto podría también entenderse en que el GAD tiene la capacidad para cubrir las obligaciones económicas.

3.12.2.2. Prueba ácida

$$\text{PRUEBA ÁCIDA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{BIENES REALES}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$\text{PRUEBA ÁCIDA} = \frac{66022,32 - 30171,67}{24293,81}$$

$$\text{PRUEBA ÁCIDA} = 1,48$$

Análisis: La fórmula arroja un resultado de 1,48 lo cual posiciona a la institución positivamente pues se tiene capacidad de pago pues la disponibilidad de los recursos para poder cubrir los pasivos a corto plazo lo cual es de gran importancia pues si los proveedores exigieran el pago inmediato de todas las deudas pueden pagarse con los recursos disponibles.

3.12.2.3. Ratio de tesorería

$$\text{RATIO DE TESORERÍA} = \frac{\text{DISPONIBLE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$\text{RATIO DE TESORERÍA} = \frac{47616,69}{24293,81}$$

$$\text{RATIO DE TESORERÍA} = 1,96$$

Análisis: al igual que todos los ratios de liquidez se busca medir la capacidad de pago de las deudas a corto plazo que mantenga la institución lo cual mediante el resultado del ratio de tesorería de 1,96 es posible la diferencia se percibe en que únicamente con las cuentas de disponible se pueden cubrir dichas deudas, particularmente el G.A.D. podrá hacerlo únicamente con el dinero de la cuenta del Banco Central del Ecuador

3.13. Hoja de hallazgos

Tabla 50 Hoja de hallazgos -Código de ética

N°	Referencias	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
1	Ambiente de control y código de ética	Los servidores públicos desconocen la existencia de un código de ética	En base a la norma de control interno 407-08 de Actuación y honestidad de las servidoras y servidores dice que La máxima autoridad, los directivos y demás personal de la entidad, cumplirán y harán cumplir las disposiciones legales que rijan las actividades institucionales, observando los códigos de ética, normas y procedimientos relacionados con su profesión y puesto de trabajo	Los servidores públicos no actualizan su conocimiento frente a nuevas disposiciones que aparentemente no modifican sus funciones o alteran su trabajo	La institución no cumple con todos los aspectos que señala el código de ética a pesar de actuar de acuerdo a sus propias normas de moralidad individuales	El G.A.D actúa frente a normas morales únicamente basados en sus propios criterios	utilizar el código de ética para el buen vivir de la función ejecutiva

Elaborado por: Christian Arguello

Tabla 51 hoja de hallazgos- capacitación

N°	Referencias	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
2	Ambiente de control Proceso de capacitación	No se imparten capacitaciones al personal, no existen ninguna medida sancionatoria por el incumplimiento con los valores institucionales. No existe un plan de capacitaciones	Según las sección VI de responsabilidades y compromisos del código de ética para el buen vivir de la función ejecutiva se debe generar espacios de capacitación e inducción en la aplicación de este código	Puesto que se desconoce la existencia del código de ética resulta evidente un desconocimiento total de la importancia de la ética empresarial	Profesionales con conocimientos empíricos sobre la aplicación de normas y principios morales en sus puesto de trabajo	No se capacita al personal sobre ética bajo los articulados del código de ética	Programar un plan de capacitación sobre ética para todos los servidores públicos y ayudar a su cumplimiento

Elaborado por: Christian Arguello

Tabla 52 Hoja de hallazgos- Indicadores de gestión

N°	Referencias	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
3	Ambiente de control y evaluación de riesgos	No se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos y no se toma medidas de precaución en caso de incumplimiento de los objetivos	Según la guía para el diseño de indicadores estratégicos debe elaborarse algoritmos plasmados en flujos de procesos que contribuyan al control sobre el cumplimiento de objetivos	Desconocimiento de herramientas administrativas	Descontrol sobre el cumplimiento de objetivos	Los objetivos únicamente se evalúan después de cumplirse el plazo para su cumplimiento y apenas en ese momento se estudian los resultados obtenidos	Se recomienda aplicar herramientas modernas de administración que encajen con las necesidades de la institución

Elaborado por: Christian Arguello

Tabla 53 Hoja de hallazgos - Rotación de personal

N°	Referencias	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
4	Ambiente de control	No existen acciones orientadas a la rotación del personal.	De acuerdo a la Norma de Control Interno 407-07 de rotación del personal, señala que se establecerán acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.	Se ha inobservado las disposiciones de rotación de personal por la falta de presupuesto y retraso de procesos.	La institución no cumple con las disposiciones establecidas por Organismos de Control	La institución no realiza rotación de personal en todas las unidades	Implementar y cumplir con la rotación del personal dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna

Elaborado por: Christian Arguello

Tabla 54 Hoja de hallazgos - Comunicación

N°	Referencias	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
5	Información y comunicación	La información generada por los servidores de las diferentes unidades administrativas no es procesada y comunicada oportunamente	De acuerdo con la normas de control para servidores públicos 500 de información y comunicación menciona que la máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades	Ausencia de comunicación y organización interna	Desconocimiento de procesos, actividades y cambios dentro de la empresa resulta en un descontrol de la institución	Información desactualizada y variada en cada área	Se recomienda el uso de la tecnología que agiliza el envío de información y minimiza el uso de recursos. Aplicar técnicas o herramientas de proceso de datos

Elaborado por: Christian Arguello

Tabla 55 Hoja de hallazgos - Supervisión

N°	Referencias	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
6	Supervisión y Monitoreo	No se realiza verificaciones de registros con la existencia física de los recursos	La norma de control 406-10 de Constatación física y bienes de larga duración busca que la administración de cada entidad, emitirá los procedimientos necesarios a fin de realizar constataciones físicas periódicas de las existencias y bienes de larga duración.	Se asume equivocadamente que el registro documentado debe estar acorde a las existencias físicas	Informes de inventarios falsos	No se comparan las existencias con los registros	Aplicar un sistema de control de inventarios

Elaborado por: Christian Arguello

Tabla 56 Hoja de hallazgos - procesos de ascensos

N°	Referencias	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
7	Proceso de ascensos	Ningún servidor público ha ascendido de cargo durante el 2010 y 2011	Norma 407-05 de Promociones y ascensos menciona que las unidades de administración de talento humano propondrá un plan de promociones y ascensos para las servidoras y servidores de la entidad, observando el ordenamiento jurídico vigente	Descuido en la evaluación del desempeño laboral	Minimiza el esfuerzo y capacidades de los servidores públicos	No se cumplen los procesos para ascensos	Se recomienda aplicar periódicamente el proceso de evaluación de desempeño del personal por medio de la aplicación del formulario SERNES-EVAL

Elaborado por: Christian Arguello

CAPÍTULO IV

4. Aplicación de fase IV

4.1. Informe de auditoría de gestión.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

Profesor,
Segundo Macera

PRESIDENTE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL DE SINAÍ

Presente.-

Se ha realizado la Auditoría de Gestión dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de Sinaí, para el ejercicio fiscal 2011. El desarrollo de la investigación tiene como objeto identificar áreas críticas y plantear soluciones prácticas para la resolución de problemas.

La presente investigación recoge varias fuentes bibliográficas como el código de ética para el buen vivir de la función ejecutiva, las normas de control interno para los servidores públicos

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos.

Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

La responsabilidad como investigador es emitir comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre si la información recabada durante el estudio se los realiza y ejecuta de manera adecuada con base en la auditoría y a la normativa que la regula.

Se analizó como componentes a las distintas áreas departamentales del G.A.D. Sinaí mediante encuestas basadas desarrolladas en cuestionarios de preguntas cerradas con el personal del componente examinado, revisión y evaluación de documentos, archivos, actividades y procesos seleccionados.

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

MOTIVO: Realizar la Auditoría de Gestión del Gobierno autónomo descentralizado parroquial Sinaí para el ejercicio fiscal 2010-2011, que permitan determinar el grado de cumplimiento de las funciones de los servidores públicos.

OBJETIVOS:

- Realizar un diagnóstico mediante un análisis FODA.
- Evaluar el actual sistema de control interno
- Determinar y analizar los principales procesos correspondientes a la auditoría de gestión.
- Emitir conclusiones y recomendaciones como resultado del desarrollo de la Auditoría de Gestión.

ALCANCE: La Auditoría de Gestión aplicada al G.A.D. de Sinaí

ENFOQUE: Determinar el grado de cumplimiento de la eficiencia en los procesos correspondientes a la administración, organización y control financiero.

COMPONENTES AUDITADOS:

- Presidencia
- Órgano legislativo
- Órgano administrativo

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

1) Código de ética

En base a la norma de control interno 407-08 de Actuación y honestidad de las servidoras y servidores dice que La máxima autoridad, los directivos y demás personal de la entidad, cumplirán y harán cumplir las disposiciones legales que rijan las actividades institucionales, observando los códigos de ética, normas y procedimientos relacionados con su profesión y puesto de trabajo Los servidores públicos no actualizan su conocimiento frente a nuevas disposiciones que aparentemente no modifican sus funciones o alteran su trabajo La institución no cumple con todos los aspectos que señala el código de ética a pesar de actuar de acuerdo a sus propias normas de moralidad individuales.

Recomendación: Utilizar y aplicar los enunciados determinados en el código de ética para el buen vivir de la función ejecutiva

2) Capacitaciones

No se imparten capacitaciones bajo la temática de la ética, no existen ninguna medida sancionatoria por el incumplimiento con los valores institucionales y no existe un plan de capacitaciones. Sin embargo según las sección VI de responsabilidades y compromisos del código de ética para el buen vivir de la función ejecutiva se debe generar espacios de capacitación e inducción en la aplicación del código de ética para los servidores públicos puesto que se desconoce la existencia del código de ética resulta evidente un

desconocimiento total de la importancia de la ética empresarial y por ende como resultado desempeñan sus labores pero como profesionales con conocimientos empíricos sobre la aplicación de normas y principios morales

Recomendaciones: Diseñar un plan de capacitación sobre ética para todos los servidores públicos y ayudar a su cumplimiento.

3) Indicadores de gestión

Puesto que no se han establecido indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos y no se toma medidas de precaución en caso de incumplimiento de los mismos es relevante denotar que existe la guía para el diseño de indicadores estratégicos en la cual debe elaborarse algoritmos plasmados en flujos de procesos que contribuyan al control sobre el cumplimiento de objetivos.

El problema se desarrolla en el preciso momento en que no se supervisa, revisa y corrige los procesos que deberían llevar al cumplimiento de los objetivos y únicamente se pretende evaluar los resultados al final del plazo determinado en que deberían alcanzarse las metas institucionales.

Recomendación: Se recomienda aplicar herramientas modernas de administración que encajen con las necesidades de la institución por medio de la medición cuantificable por medio de índices y ratios financieros existentes. Así los resultados numéricos podrán encaminar a los responsables a una adecuada toma de decisiones.

4) Rotación del personal

No existen acciones orientadas a la rotación del personal, y tampoco se ha desarrollado un plan de promociones y ascensos para los servidores lo cual prevalece en total desacuerdo con la Norma de Control Interno 407- 07 de rotación del personal que señala que se establecerán acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable es por ello que durante el ejercicio fiscal 2011 no se conoce algún caso de rotación o ascensos de los servidores lo cual demuestra

claramente que dentro de la institución no se han efectuado las actividades de gestión que contribuyen a que los servidores no desarrollen o demuestren las experticias que mencionan la norma de control.

Recomendación: Implementar y cumplir con la rotación del personal dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna

5) Comunicación

La información generada por los servidores de las diferentes unidades administrativas no es procesada y comunicada oportunamente esta ausencia de comunicación y organización interna genera el total desconocimiento de procesos, actividades y cambios dentro de la institución lo cual a su vez evocan en un descontrol institucional es por ello que debe considerarse y actuar conforme la norma de control para servidores públicos 500 de información y comunicación que menciona que la máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades

Recomendación: Se recomienda el uso de la tecnología que agiliza el envío de información y minimiza el uso de recursos. Aplicar técnicas o herramientas de proceso de datos

6) Supervisión

No se realiza verificaciones de registros con la existencia física de los recursos a pesar que la norma de control 406-10 de constatación física y bienes de larga duración busca que la administración de cada entidad, emitirá los procedimientos necesarios a fin de realizar constataciones físicas periódicas de las existencias y bienes de larga duración sin embargo lo que sucede es que se asume equivocadamente que el registro documentado debe estar acorde a las existencias físicas pero en cualquier circunstancia no se hacen las verificaciones correspondientes.

Recomendación:

- Aplicar un sistema de control de inventarios
- Desarrollar un cronograma de revisiones y comparaciones de las existencias físicas vs. Registros documentados.

7) Procesos de ascensos

Ningún servidor público ha ascendido de cargo durante el 2011 a pesar que la norma 407-05 de Promociones y ascensos menciona que las unidades de administración propondrá un plan de promociones y ascensos para las servidoras y servidores de la entidad, observando el ordenamiento jurídico vigente

El descuido en la evaluación del desempeño laboral por parte de los dirigentes ha minimizado el esfuerzo y capacidades de los servidores públicos viéndose sin motivación y cumpliendo únicamente con lo necesario y efectuando las solamente las actividades para las que fueron contratadas sin brindar al a institución un valor agregado como profesional y como servidor público. Este aspecto desencadena y ha desencadenado durante años en generar en las mentes de los ciudadanos un sentido de inconformidad frente al servicio percibido como deficiente.

Recomendación: Se recomienda aplicar periódicamente el proceso de evaluación de desempeño del personal por medio de la aplicación del formulario SERNES-EVAL

Macas, 03 de abril de 2014

Atentamente

Christian Arguello

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- De acuerdo con los resultados determinados por matriz de perfil estratégico las debilidades encontradas en el gobierno autónomo descentralizado de la parroquia Sinaí son consideradas de alta gravedad puesto la dispersión de trámites administrativos provocan que no se lleve a cabalidad las operaciones de la organización y este factor puede estar dado gracias a que los servidores no son capacitados según sus funciones lo cual provoca un total descontrol interno
- El G.A.D actúa frente a normas morales únicamente basados en sus propios criterios sin necesidad de establecer principios específicos que regulen el comportamiento moral de los servidores públicos, sin embargo los empelados desconocen de la existencia del código de ética para el buen vivir de la función ejecutiva expuesta en septiembre del 2009.
- La institución no cuenta con un plan cronológico estructurado de capacitación por lo que los conocimientos de reglamentos en cuanto a principios institucionales, sobre el desarrollo eficaz de las funciones y aplicación de procesos crea una gran desventaja frente al desarrollo de capacidades.
- Los objetivos únicamente se evalúan después de cumplirse el plazo para sus cumplimientos y apenas en ese momento se estudian los resultados obtenidos. El problema se desarrolla en el preciso momento en que no se supervisa, revisa y corrige los procesos que deberían llevar al cumplimiento de los objetivos y únicamente se pretende evaluar los resultados al final del plazo determinado en que deberían alcanzarse las metas institucionales.
- Durante el ejercicio fiscal 2010-2011 no se conoce algún caso de rotación o ascensos de los servidores lo cual demuestra claramente que dentro de la institución

no se han efectuado las actividades de gestión lo cual evita que los servidores puedan ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable es por ello que no desarrollan o demuestran las experticias requeridas para el ascenso de cargo.

- La información generada por los servidores de las diferentes unidades administrativas no es procesada y comunicada oportunamente, esta ausencia de comunicación y organización interna genera el total desconocimiento de procesos, actividades y cambios dentro de la institución lo cual a su vez evocan en un descontrol institucional pues la máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades
- No se cumple con los procedimientos necesarios a fin de realizar constataciones físicas periódicas de las existencias y bienes de larga duración sin embargo lo que sucede es que se asume equivocadamente que el registro documentado debe estar acorde a las existencias físicas pero en cualquier circunstancia no se hacen las verificaciones correspondientes.

5.2. Recomendaciones

- Utilizar y aplicar los enunciados determinados en el código de ética para el buen vivir de la función ejecutiva a fin de cultivar los principios generales para los servidores público y cumplir con las actitudes humanísticas que deben demostrarse ante los ciudadanos que requieren los servicios que ofrece el sector público y de esta manera erradicar el pensamiento tradicional sobre el maltrato en el servicio que ofrecen las instituciones públicas.
- Diseñar un plan de capacitación sobre ética, aplicación de funciones, desarrollo de procesos, atención y servicio al cliente, nuevas modalidades de tramitología, uso de sistemas entre otros para que cada individuo que compone el GAD desarrolle capacidades, habilidades y principios que mejoren la atención y servicio al cliente

de forma eficaz y eficiente.

- Se recomienda aplicar herramientas modernas de administración que encajen con las necesidades de la institución por medio de la medición cuantificable por medio de índices y ratios financieros existentes. Así los resultados numéricos podrán encaminar a los responsables a una adecuada toma de decisiones.
- Desarrolla un plan de rotación del personal dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna y aplicar periódicamente el proceso de evaluación de desempeño del personal por medio de la aplicación del formulario SERNES-EVAL diseñado específicamente para la evaluación del desempeño de los servidores públicos.
- Desarrollar un cronograma de revisiones y comparaciones de las existencias físicas vs registros documentados a través del diseño y aplicación de un sistema de control interno

RESÚMEN

La presente es una **“Auditoría de gestión al periodo comprendido entre el 1 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2011, al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Sinaí Provincia de Morona Santiago”**, la cual permitirá la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos, el cumplimiento de la normativa y la calidad en la prestación de servicios en desempeño de sus funciones.

El desarrollo de la auditoria de gestión se basa en el conocimiento de la institución, por medio del análisis FODA, así como la utilización de técnicas como encuestas, entrevistas, también la observación directa de todos los procesos.

El proceso de la Auditoría de gestión se realizó mediante tres fases que son la de conocimiento preliminar del GAP de Sinaí, la etapa siguiente que fue se realizó la evaluación del control interno, luego ya en la tercera fase se ejecutó la auditoría, en temas como, las funciones del personal, selección del talento humano, evaluación del desempeño, el proceso de capacitación, los indicadores de eficiencia, y el análisis de los balances y estados financieros, en los cuales se obtuvo hallazgos, para luego concluir con la etapa de presentación del informe final de la auditoría de gestión en el cual mediante la conclusiones y recomendaciones pretende dar soluciones a los problemas detectados en la gestión del GAD de Sinaí.

Se sugiere al Presidente del GAD de Sinaí, la revisión del informe de auditoria de gestión, para luego de ello analizar a cada uno de los hallazgos encontrados con sus conclusiones, para lograr de esta manera aplicar las recomendaciones realizadas.


Ing. Luis Merino

BIBLIOGRAFÍA

- Art. 79 Ley orgánica del servidor público. (Septiembre de 2012). *Ministerio de finanzas*. Obtenido de Ministerio de finanzas: http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY_SERVICIO_PUBLICO.pdf
- BLANCO, Y. (2012). *Auditoría Integral Normas y Procedimientos* (Segunda ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.
- CHANG, R. (1999). *Las herramientas para la mejora continua de la calidad* (1ra Edición ed., Vol. 2). Buenos Aires, Argentina : Granica S.A.
- MACO, H. (Septiembre de 2001). *GESTIOPOLIS*. Recuperado el 24 de Junio de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/nagas.htm>
- MALDONADO, M. (2011). *Auditoría de Gestión* (Cuarta ed.). Quito: Abya-Yala.

ANEXOS

Anexo 01

 FORMULARIO SENRES-EVAL-01					
FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			EJEMPLO		
Denominación del Puesto que Desempeña:			-----		
Título o profesión:			-----		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):			-----		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:		Hasta:	
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 8 Factor: 60%					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Impresión de asistencias del personal y flash de asistencia	# de impresiones de asistencia realizadas / # de asistencias programadas	520	520	100	5
Conteo de jornadas nocturnas del personal de trabajadores e informe para pago	# de conteo de jornadas individual del personal realizado / # de conteo de jornadas del personal logrado	240	240	100	5
Conteo de horas extras, suplementarias y recargos a trabajadores e informe a contabilidad para pago	# de conteo de jornadas individual del personal realizado / # de conteo de jornadas del personal logrado	600	580	97	5

Revisión y Registro de contratos, nombramientos	# de contratos y nombramientos solicitados / # de contratos y nombramientos registrados	20	20	100	5
Elaboración de acciones de personal de empleados	# de acciones de personal solicitadas / # de acciones de personal realizadas	600	400	67	2
Archivo general	# de archivos programados / # de archivos logrados	600	580	97	5
Atención al público y asesoramiento administrativo y legal	# de atenciones al público programas / # de atenciones al público realizadas	200	180	90	4
Aplicación de instrumentos técnicos del sistema integrado de Desarrollo de Recursos Humanos	# de conocimientos de RRHH aplicados desarrollados / # de conocimientos aplicados de RRHH programados	200	123	62	2
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			SI		0
Total Actividades Esenciales:					60%
Análisis descriptivo de la información y manejo del sistema informático de asistencia					Muy Bueno
Análisis interpretativo de la información					Sobresaliente
Conocer el manejo sistémico de la gestión organizacional y recursos humanos.					Sobresaliente

Constitución Política del Ecuador, LOSCCA y su Reglamento de aplicación; y leyes conexas.	Sobresaliente
LOSCCA su Reglamento de aplicación y Código Civil	Sobresaliente
Conocer el sistema de documentación y archivo del Proceso de RRHH	Sobresaliente
Conocer la planificación estratégica, del proceso, recursos humanos y de la LOSCA, CODIGO DEL TRABAJO Y OTRAS	Sobresaliente
Conocer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de gestión de recursos humanos.	Muy Bueno
Total Conocimientos:	7%

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO					
		# Competencias:	7	Factor:	8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo	
Monitoreo y control	Alta	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.		Altamente Desarrollada	
Organización de la información	Alta	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.		Altamente Desarrollada	
Recopilación de información	Alta	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.		Altamente Desarrollada	
Pensamiento analítico	Alta	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.		Altamente Desarrollada	
Comprensión escrita	Alta	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión		Altamente Desarrollada	

Comprensión escrita	Alta	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Altamente Desarrollada
Orientación / asesoramiento	Media	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Desarrollada
Pensamiento estratégico	Alta	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Altamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :			7,7%
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
	# Competencias:	6	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Alta	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	Frecuentemente
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Alta	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	Siempre

RELACIONES HUMANAS	Alta	Construye relaciones beneficiosas para el usuario externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	Siempre
ACTITUD AL CAMBIO	Alta	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Alta	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Siempre
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre
Total Competencias Universales:			7,3%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO		Factor:	16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Siempre
INICIATIVA	Alta	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo	Frecuentemente
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO	Alta	Alto Desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.	Siempre
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			14,7%

OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):				
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA
Indicadores de Gestión del puesto				60,0
Conocimientos				7,0
Competencias técnicas del puesto				7,7
Competencias Universales				7,3
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				14,7
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 96,7				

EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO

FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)

Fecha (dd/mm/aaaa):

CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.

FIRMA

Evaluador o jefe Inmediato

