



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

**FACULTAD DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
VIII SEMINARIO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO(A) EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

Tema:

**“LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN
LAS OPERACIONES CONTABLES DE LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO DURANTE EL
SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2010”**

Autora: MAYRA MARIANELA MOLINA MUÑOZ

Tutor: Dr. KLEVER PALMA

AMBATO-ECUADOR

2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Klever Hernán Palma Vallejo, con C.I.#1801691674, en mi calidad de tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema “ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN LAS OPERACIONES CONTABLES DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2010” desarrollado por MAYRA MARIANELA MOLINA MUÑOZ, estudiante del VIII Seminario de Graduación de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Seminarios de la Universidad Técnica de Ambato y en normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, 04 de agosto del 2011

EL TUTOR

.....
Dr. Klever Hernán Palma Vallejo

C.I. #1801691674

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, MAYRA MARIANELA MOLINA MUÑOZ, con C.I. # 0503154809, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN LAS OPERACIONES CONTABLES DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2010”, es original, autentico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta Investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autor (a) y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 04 de agosto del 2011

AUTORA

.....
MAYRA MARIANELA MOLINA MUÑOZ
C.I. #0503154809

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: "ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN LAS OPERACIONES CONTABLES DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2010", elaborado por MAYRA MARIANELA MOLINA MUÑOZ, estudiante del VIII Seminario de Graduación, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 14 de noviembre del 2011

Para constancia firma

.....

Ing. Mario Rubio

PROFESOR CALIFICADOR

.....

Eco. Carlos Saltos

PROFESOR CALIFICADOR

.....

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

A Dios

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mis familiares

A mis hermanos Fernando, Daniel, Rolando y Jessy de los cual aprendí a luchar constantemente; a mis tías, a mi tío Washington, y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

¡Gracias a ustedes!

A mis maestros

Ing. Carlos Sánchez e Ing. Klever Palma por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis; Por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi MADRE; a mis hermanos, por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

De igual manera un agradecimiento especial a la Municipalidad del Cantón Salcedo y a todo el personal que labora en ella por el apoyo brindado en el presente trabajo de investigación.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA	
A. PÁGINAS PRELIMINARES		
Portada	i	
Aprobación del tutor	ii	
Autoría del trabajo de graduación	iii	
Aprobación del tribunal de grado	iv	
Dedicatoria	v	
Agradecimiento	vi	
Índice general de contenido	vii	
Índice de Tablas y gráficos	xi	
Resumen ejecutivo	xviii	
B. TEXTO: INTRODUCCIÓN		
	1	
CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA		
	3	
1.1	Tema	3
1.2	Planteamiento del problema	3
1.2.1	Contextualización del problema	3
1.2.2	Análisis crítico	7
1.2.3	Prognosis	8
1.2.4	Formulación del problema	9
1.2.5	Preguntas directrices	9
1.2.6	Delimitación del objeto de investigación	10
1.3	Justificación	11
1.4	Objetivos	12
1.4.1	General	12

1.4.2	Específicos	12
CAPÍTULO II. MARCO TEORICO		14
2.1	Antecedentes investigativos	14
2.2	Fundamentación filosófica	17
2.3	Fundamentación legal	19
2.4	Categorías fundamentales	44
2.4.1	Visión dialéctica de conceptualizaciones	44
	Marco conceptual de la variable	
2.4.1.1	independiente	44
2.4.1.2	Marco conceptual de la variable dependiente	76
2.4.2	Gráficos de inclusión interrelacionados	93
2.4.2.1	Super -ordinación conceptual	93
2.4.2.2	Sub-ordinación conceptual	94
2.5	Hipótesis	95
2.6	Señalamiento de variables	95
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		96
3.1	Modalidad básica de la investigación	96
3.1.1	De campo	96
3.1.2	Bibliográfica - documental	97
3.2	Nivel o tipo de investigación	98

3.2.1	Descriptivo	98
3.2.2	Correlacional	98
3.3	Población y muestra	99
3.3.1	Población	99
3.3.2	Muestra	100
3.4	Operacionalización de variables	103
	Operacionalización de la variable	
3.4.1	independiente	103
	Operacionalización de la variable	
3.4.2	dependiente	104
3.5	Plan de recolección de información	105
3.6	Plan de procesamiento de información	107
	Plan de análisis e interpretación de	
3.6.1	resultados	109
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		110
4.1/4.2	Interpretación de datos	110
4.3	Verificación de la hipótesis	159
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		165
5.1	Conclusiones	165
5.2	Recomendaciones	166

CAPÍTULO VI: PROPUESTA	168
6.1 Datos informativos	168
6.2 Antecedentes de la propuesta	170
6.3 Justificación	172
6.4 Objetivos	173
6.5 Análisis de factibilidad	174
6.6 Fundamentación	175
6.6.1 Concepto de Auditoría de Gestión	176
6.6.2 Proceso de la Auditoría de Gestión	176
6.7 Metodología	212
6.7.1 Conclusiones y Recomendaciones de la Propuesta	302
6.8 Administración	303
6.9 Previsión de la evaluación	302
C.MATERIALES DE REFERENCIA	
1. Bibliografía	305
2. Anexos	312

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PAGINA	
Tabla N° 01	Operacionalización de la variable independiente	104
Tabla N° 02	Operacionalización de la variable dependiente	105
Tabla N° 03	Utilización de Instrumentos para la recolección de información	106
Tabla N° 04	Matriz de técnicas e instrumentos de recolección de información	108
Tabla N° 05	Personal que labora en la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo	300
Tabla N° 06	Población directa que labora el Área Financiera de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo	303
Tabla N° 07	Población indirecta que labora en la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo	304
Tabla N° 08	Muestra obtenida mediante muestreo aleatorio	306
Tabla N° 09	Importancia del nivel académico	112
Tabla N° 10	Criterios para asignar funciones al personal	113
Tabla N° 11	Método de evaluación al personal	114
Tabla N° 12	Evaluación de conocimientos del personal	115
Tabla N° 13	Sistema de registro para efectuar el seguimiento de los trabajos delegados o pendientes	116

Tabla N° 14	Mecanismos para determinar los conocimientos de los empleados	117
Tabla N° 15	Manuales de sistemas y procedimientos contables	118
Tabla N° 16	Tareas de acuerdo al perfil profesional	119
Tabla N° 17	Asignación de funciones en el Ilustre Municipio de Salcedo	120
Tabla N° 18	Experiencia y conocimientos en las funciones asignadas	121
Tabla N° 19	Normas para informar centralizar y consolidar la información	123
Tabla N° 20	Reasignar funciones al personal	124
Tabla N° 21	Cumplimiento de las funciones asignadas	125
Tabla N° 22	Responsable de la asignación de funciones	126
Tabla N° 23	Asignación de funciones y su incidencia en las operaciones contables	127
Tabla N° 24	Responsable de la supervisión diaria de las actividades de los empleados	128
Tabla N° 25	Rotación del personal	129
Tabla N° 26	Registro de las operaciones contables según acontecen	130
Tabla N° 27	Inefectividad de las operaciones contables	131
Tabla N° 28	Áreas de desempeño	132
Tabla N° 29	Cumplimiento de las funciones	133

Tabla N° 30	Planificación de las tareas diarias	134
Tabla N° 31	Actividades asignadas de acuerdo al nivel de desempeño	135
Tabla N° 32	Duplicidad de funciones en el Área Financiera-Contabilidad	136
Tabla N° 33	Personal capacitado y entrenado	137
Tabla N° 34	Evaluación al personal	138
Tabla N° 35	Cambio en la asignación de funciones	139
Tabla N° 36	Informe de las tareas diarias	140
Tabla N° 37	Realización de obligaciones y responsabilidades	141
Tabla N° 38	Revisión de informes presentados por cada departamento	142
Tabla N° 39	Verificación oportuna de las operaciones contables	143
Tabla N° 40	Comparación de la información de las otras Áreas	144
Tabla N° 41	Personal capacitado	145
Tabla N° 42	Registro de las operaciones contables según acontecen	146
Tabla N° 43	Integración de las áreas con el departamento de contabilidad	147

Tabla N° 44	Tareas asignadas de acuerdo al perfil profesional	148
Tabla N° 45	Operaciones contables justificadas	149
Tabla N° 46	Conocimientos para el manejo de las operaciones contables	150
Tabla N° 47	Existencia de un responsable en la asignación de funciones	151
Tabla N° 48	Verificación de las tareas asignadas	152
Tabla N° 49	Verificación de las operaciones	153
Tabla N° 50	Asignación de funciones y su incidencia en las operaciones contables	154

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PAGINA
Gráfico N° 01	Ejemplo de representaciones graficas 109
Gráfico N° 02	Importancia del nivel académico 112
Gráfico N° 03	Criterios para asignar funciones al personal 113
Gráfico N° 04	Método de evaluación al personal 114
Gráfico N° 05	Evaluación de conocimientos del personal 115
Gráfico N° 06	Sistema de registro para efectuar el seguimiento de los trabajos delegados o pendientes 117
Gráfico N° 07	Mecanismos para determinar los conocimientos de los empleados 118
Gráfico N° 08	Manuales de sistemas y procedimientos contables 119
Gráfico N° 09	Tareas de acuerdo al perfil profesional 120
Gráfico N° 10	Asignación de funciones en el Ilustre Municipio de Salcedo 121
Gráfico N° 11	Experiencia y conocimientos en las funciones asignadas 122
Gráfico N° 12	Normas para informar centralizar y consolidar la información 123
Gráfico N° 13	Reasignar funciones al personal 124
Gráfico N° 14	Cumplimiento de las funciones asignadas 125
Gráfico N° 15	Responsable de la asignación de funciones 126

Gráfico N° 16	Asignación de funciones y su incidencia en las operaciones contables	127
Gráfico N° 17	Responsable de la supervisión diaria de las actividades de los empleados	128
Gráfico N° 18	Rotación del personal	129
Gráfico N° 19	Registro de las operaciones contables según acontecen	130
Gráfico N° 20	Inefectividad de las operaciones contables	131
Gráfico N° 21	Áreas de desempeño	133
Gráfico N° 22	Cumplimiento de las funciones	134
Gráfico N° 23	Planificación de las tareas diarias	135
Gráfico N° 24	Actividades asignadas de acuerdo al nivel de desempeño	136
Gráfico N° 25	Duplicidad de funciones en el Área Financiera-Contabilidad	137
Gráfico N° 26	Personal capacitado y entrenado	138
Gráfico N° 27	Evaluación al personal	139
Gráfico N° 28	Cambio en la asignación de funciones	140
Gráfico N° 29	Informe de las tareas diarias	141
Gráfico N° 30	Realización de obligaciones y responsabilidades	142
Gráfico N° 31	Revisión de informes presentados por cada departamento	143
Gráfico N° 32	Verificación oportuna de las operaciones contables	144

Gráfico N° 33	Comparación de la información de las otras Áreas	145
Gráfico N° 34	Personal capacitado	146
Gráfico N° 35	Registro de las operaciones contables según acontecen	147
Gráfico N° 36	Integración de las áreas con el departamento de contabilidad	148
Gráfico N° 37	Tareas asignadas de acuerdo al perfil profesional	149
Gráfico N° 38	Operaciones contables justificadas	150
Gráfico N° 39	Conocimientos para el manejo de las operaciones contables	151
Gráfico N° 40	Existencia de un responsable en la asignación de funciones	152
Gráfico N° 41	Verificación de las tareas asignadas	153
Gráfico N° 42	Verificación de las operaciones	154
Gráfico N° 43	Asignación de funciones y su incidencia en las operaciones contables	155
Gráfico N° 44	Personal calificado	156
Gráfico N° 45	Inefectividad de las operaciones contables	157

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación consta de seis capítulos que se describen a continuación:

El primer capítulo contiene todo lo relacionado con el problema como: el tema, planteamiento del problema, contextualizaciones, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, delimitación de la investigación, justificación y los objetivos a alcanzar.

En el segundo capítulo presenta la relación generalizada de los antecedentes haciendo referencia a estudios anteriores existentes respecto al tema. Además la fundamentación filosófica, la fundamentación legal, la descripción de las categorías fundamentales, le definición de términos básicos a más de las variables e hipótesis.

En el tercer capítulo expone la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación. Además se determina los tipos, métodos, y técnicas de investigación, la población y muestra, y el sistema de operacionalización de las variables y las técnicas e instrumentos de recolección y de procesamientos de datos.

En el cuarto capítulo se elabora el análisis de los resultados obtenidos de la recolección de la información, de igual manera se detalla la respectiva interpretación de datos y se culmina con la verificación de hipótesis.

El quinto capítulo consta de las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado después de analizados los resultados.

El capítulo seis está conformado por los datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivo, análisis de factibilidad,

fundamentación, modelo operativo, administración y previsión de la evaluación.

El presente trabajo de investigación es de mucha importancia para el desarrollo organizacional y administrativo del Área Financiera de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo, debido a que anteriormente no se ha realizado una investigación sobre éste tema.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito determinar algunas recomendaciones para la aplicación efectiva del control interno en el Municipio de Salcedo el cual brinda servicios a la ciudadanía.

Dentro del departamento de contabilidad del Municipio, actualmente se evidencia ciertas falencias en la asignación de funciones al personal de esta área lo que influye directamente en la ineffectividad de las operaciones contables, por lo que las autoridades se ven obligadas a tomar ciertas medidas ante esta situación y piden de manera urgente se dé solución para que así se pueda controlar adecuadamente las finanzas, con el objeto de administrar eficientemente sus recursos y contar con información veraz y a tiempo para tomar decisiones.

Luego de realizar el análisis de la información recolectada podemos concluir que la adecuada aplicación de políticas de Control Interno siempre dependerá de la eficiente asignación de funciones por parte del departamento de talento humano al personal del departamento de contabilidad ya que este contribuye al manejo eficiente de los procesos dentro de Área Financiera, sin embargo se observa que al no estar establecidos procesos y funciones para cada empleado existen falencias en el nivel de desempeño de los mismos.

Con la realización de la Auditoría de Gestión al departamento de contabilidad y talento humano se logrará determinar los puntos críticos, debilidades y si existen falencias en cuanto a la Administración del Recurso Financiero y Humano, se emitirán recomendaciones a los Jefes Departamentales las cuales ayudarán en la automatización los procesos operativos, con el fin de alcanzar los objetivos que se ha propuesto alcanzar la institución.

En el presente proyecto se da a conocer la teoría que ayudará a solucionar el problema que el departamento de contabilidad y talento humano de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo tienen, si se pone en práctica.

Se recomienda que dentro del departamento de contabilidad se deba dar prioridad a la aplicación correcta de las Políticas de Control Interno, mediante la existencia de un encargado el cual coordine y controle las actividades que realizan los funcionarios.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“La asignación de funciones y su incidencia en las operaciones contables de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo durante el segundo semestre del año 2010“

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

➤ Contexto macro

En el Ecuador como en muchos países los Municipios no cuentan con un control interno adecuado esto se refiere a la eficacia de las operaciones de cada departamento, claro está que la mayoría de los casos es por no tener una adecuada comunicación entre departamentos.

En la actualidad ciertos Municipios del Ecuador adoptan políticas de control interno de una manera empírica sin conocer que el control interno debe ser aplicado de una forma eficaz tomando en cuenta los cinco componentes como son: ambiente de control, evaluación de riesgos, información y comunicación, actividades de control, y monitoreo.

Muchos funcionarios públicos saben que para lograr el objetivo de las instituciones es optimizar los procesos en cada departamento y así lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos de la entidad. Por tanto para lograr el nivel de máxima eficacia dependerá del uso de los factores tanto internos como externos.

En cada Municipio los encargados del departamento financiero deben tener conocimientos de que los procedimientos de control interno se consideran de carácter preventivo, en virtud de que se establecen con el fin de evitar errores durante el desarrollo de las actividades. Los procedimientos de control de carácter detectivo tienen como finalidad detectar errores que durante el desarrollo de las actividades no hubieran sido identificados por los procedimientos de carácter preventivos.

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado.

También podemos señalar que en la mayoría de Municipios del Ecuador una de las causas de no aplicar un buen control interno es el no asignar funciones de una manera correcta tomando en cuenta la experiencia que haya tenido el funcionario en puestos similares y que hayan cumplido con las normas y reglamentos establecidas por las autoridades y por los organismos de control del país.

En el país las entidades públicas y privadas cuentan con personal con poca experiencia principalmente en el Área Financiera donde debería existir funcionarios con sólidos conocimientos en el Área Contable motivo de ello existe errores en la operaciones contables y por lo tanto los informes financieros no son los correctos perjudicando no solo a la entidad sino a la ciudadanía que pone su confianza en la autoridades locales.

En el Ecuador la selección de personal idóneo es sin duda uno de los problemas más significativos que afrontan en la actualidad las organizaciones sean públicas o privadas. Esto debido a que el recurso humano de una entidad está directamente relacionado con los resultados que se obtengan en el periodo.

➤ Contexto meso

En la provincia de Cotopaxi uno de los problemas que enfrentan varios Municipios que se dedican al servicio público es la aplicación de políticas de control interno lo que ha ocasionado que estas instituciones no tengan efectividad en los procesos contables y por tanto no obtienen resultados financieros confiables, esto ha motivado que se realicen auditorías por parte del estado para salvaguardar la integridad de la institución.

Todo Municipio al ofrecer servicios debe optimizar sus recursos para obtener resultados confiables al momento de ingresar información financiera en los departamentos, ya que así se cumplirán las metas propuestas por la entidad y se podrán tomar decisiones en cuanto al funcionamiento de la institución.

Los procedimientos de control interno que se establecen en los Municipios y en las unidades administrativas de la Provincia de Cotopaxi deben proporcionar la seguridad de que la información que se maneja dentro la institución es segura y confiable.

En los Municipios de la provincia de Cotopaxi no se ha establecido algún tipo de normativa para la contratación de personal se hace de una manera empírica y casi sin solicitar la documentación que garantice la experiencia necesaria, el personal que se contrata cuenta con un nivel mínimo de conocimientos ya sea en el área contable como en el área administrativa dando lugar a que exista fallas al momento de cumplir con las actividades designadas por las autoridades.

Podemos indicar también que al no asignar adecuadamente las funciones a los empleados trae como consecuencia que estos al momento de ingresar información no la registren adecuadamente dando como resultado informes no confiables.

➤ **Contexto micro**

En el Ilustre Municipio de Salcedo en el departamento de contabilidad el problema principal es la aplicación de políticas de control interno lo que está ocasionando que las operaciones contables no sean efectivas.

La responsabilidad de mantener un buen control interno es del Alcalde y de todos los demás funcionarios, especialmente de aquellos que por su jerarquía han recibido delegación de mando pero que en la mayoría de los casos han descuidado las funciones encomendadas por la autoridad competente.

Al contratar personal sin experiencia en campo laboral, la institución también se ve afectada ya que debe hacer frente a los problemas de tener personal que no tenga funciones específicas y los conocimientos adecuados para manejar los asuntos financieros de la entidad.

En el Municipio de Salcedo, las funciones que se les asigna a los empleados no son cumplidas a cabalidad porque no existe una autoridad que controle cada momento las actividades y a los empleados, y en muchos de los casos los funcionarios desconocen las políticas de control interno.

En la institución los funcionarios realizan actividades que no están acordes con la experiencia que poseen y en muchos de los casos realizan tareas de otros empleados descuidando así las funciones encomendadas el momento en que fueron contratados.

Los funcionarios de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo no conocen completamente las políticas de control interno por tal motivo el ambiente de trabajo se vuelve hostil por la falta de coordinación en las actividades.

1.2.2 Análisis Crítico

➤ Árbol de problemas



➤ Relación causa-efecto

El problema principal que tiene el Ilustre Municipio de Salcedo es la aplicación de políticas de control interno, la causa de esto es la asignación de funciones, lo que ha ocasionado la inefectividad en las operaciones contables. (ver anexo 01)

De igual manera otra causa para que no exista un buen control interno es el personal con mucha antigüedad, ya que la existencia de este puede sintetizar algunos procedimientos omitiendo algunos controles en la ejecución de la información contable.

La escasa comunicación en el departamento de Contabilidad provoca que los empleados no coordinen las actividades en dicho departamento

provocando la indisciplina laboral de los funcionarios, ya que en muchas ocasiones abandonan su lugar de trabajo descuidando así las funciones asignadas a cada uno de ellos retrasando la entrega de informes financieros a la autoridad encargada de la revisión de los mismos.

En muchos casos, la insatisfacción laboral provoca que los funcionarios vean mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, las condiciones desfavorables o un trato hostil por compañeros o jefes. Es decir, una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente.

La insatisfacción laboral es una respuesta negativa del funcionario hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa o rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada individuo y hace referencia al estado de intranquilidad al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.

La rotación de personal también es un efecto de no tener un buen control interno porque los empleados desconocen las políticas establecidas por las autoridades y no cumplen con las funciones y con esto se crean conflictos laborales.

1.2.3 Prognosis

El problema de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo principalmente en el Departamento de contabilidad exige una pronta solución, que si no se corrige a tiempo y no se toma en cuenta que el aplicar políticas de control interno se lo debe hacer de forma adecuada evaluando cada proceso de esta manera se evitará serios problemas no solo en el área financiera sino en el área administrativa, ya que existe personas que no están cumpliendo con sus funciones encomendadas y no tienen conocimientos de cómo llevar a cabo un buen manejo de los asuntos

contables y lo hacen de una forma empírica sin darse cuenta de los resultados que podrían arrojarse al no tener sólidos conocimientos en el área contable y administrativa.

Al no tener un buen control interno existen repercusiones financieras serias sobre la institución, ya que el control interno tiene relación directa con el desenvolvimiento del personal en lo referente al manejo de recursos de la entidad.

En la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo la falta del control interno se da porque no existe una adecuada asignación de funciones al personal que labora no solo en el Departamento de contabilidad, lo que ha ocasionado el retardo en los procesos contables y contribuyendo a que no se tenga a tiempo la información financiera oportuna.

1.2.4 Formulación del problema

¿Es la asignación de funciones, la principal causa de la aplicación de políticas de control interno, lo que ocasiona que la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo, presente inefectividad en las operaciones contables durante el segundo semestre del 2010?

1.2.5 Preguntas Directrices

¿Qué soluciones se deberían tomar para obtener información financiera confiable?

¿Por qué existe indisciplina laboral en el departamento de contabilidad?

¿Por qué no existe asignación de funciones en el departamento de contabilidad?

¿Qué medidas se deben tomar para que no exista demasiada rotación de personal en el área contable?

¿Por qué no existe comunicación en el departamento de contabilidad?

¿Por qué existe insatisfacción del personal?

¿En que afecta la antigüedad de personal?

1.2.6 Delimitaciones

➤ **Campo**

Auditoría

➤ **Área**

Auditoría de Gestión

➤ **Aspecto**

Control Interno

➤ **Delimitación espacial**

La presente investigación se va a desarrollar en la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo-Sucre y Bolívar-Barrio Centro. (ver anexo 02)

➤ **Delimitación Temporal**

Tiempo del problema: segundo semestre del año 2010 y el tiempo del proceso investigativo del 15 de Enero al 31 de Julio del 2011.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se realiza considerando la importancia que tiene el aplicar un sistema de control interno en el departamento de contabilidad del Municipio de Salcedo con esto se evitará que los procesos de dicho departamento tengan errores al momento de su emisión.

Mediante esta presente investigación se podrá determinar cuáles son las verdaderas causas para que no se dé una buena aplicación de políticas de control interno y así poder plantear soluciones para eliminar el problema que si no soluciona a tiempo podría ocasionar información financiera no confiable.

Por medio de la presente investigación se dará a conocer que el establecimiento de políticas de control en las entidades públicas o privadas garantiza que el proceso de presentación de los reportes financieros esté libre de utilidades fraudulentas.

La elaboración de una Auditoría de Gestión permitirá evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente.

Con la Auditoría de Gestión se busca aplicar un control efectivo en el desarrollo de las actividades, obteniendo una mejor coordinación del personal y el uso adecuado de los recursos.

La investigación beneficiará directamente a la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo, porque permitirá mejorar la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. Por esto se debe contar

con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como efectividad, la eficiencia y la eficacia.

Por medio de la presente investigación se determinará que el entorno o el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la percepción de sus empleados respecto al control por eso es necesario que los funcionarios se encuentren en clima laboral estable sin presiones para que puedan desenvolverse de mejor manera pero sin descuidar sus funciones que se les han designado al momento de su contratación y así puedan beneficiarse no solo la entidad sino el público que a diario requiere los servicios.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Estudiar la incidencia de la asignación de funciones, en la ineffectividad de las operaciones contables de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo; para resolver la aplicación de Políticas de Control Interno.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar la asignación de funciones, para determinar las consecuencias del desempeño de los funcionarios del Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo.
- Verificar la ineffectividad en las operaciones contables, para determinar el grado de aceptación de la información financiera.

- Proponer una Auditoría de Gestión al departamento de contabilidad y talento humano, para determinar las falencias existentes y el grado de eficacia y eficiencia en las operaciones y así mejorar la aplicación del control interno.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La Municipalidad del Cantón Salcedo es una más de las entidades públicas que brindan servicios a la ciudadanía, pero se ve afectada porque los funcionarios no tienen definidas sus actividades y por tanto no cumplen con las funciones reflejando en los informes poca confiabilidad.

La presente investigación se desarrollará en base a toda la información acerca de la aplicación del control de interno en las entidades públicas y privadas y será recolectada de tesis, libros ya que existe suficiente información tanto bibliográfica como documental en la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Tomando en cuenta el trabajo de **Juana del Cisne Villacis (2005:1)**, señala que: Una de las alternativas que ayudan sobre todo a mejorar la toma de decisiones en cualquier tipo de empresa ya sea grande, mediana o pequeña es el Control Interno ya que ayuda a superar obstáculos que impidan que la empresa avance hacia mejores rumbos económicos, y administrativos.

El control interno es un medio para alcanzar un fin, lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles de la organización, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, al hablarse de control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendidas a todas las actividades inherentes a la gestión

Las políticas de control interno que se implantan en una empresa son cumplidas no en su totalidad por diversas causas una de ellas es que el

personal no tiene bien definidas sus funciones y las actividades de la empresa no son cumplidas a tiempo.

En el perfil de proyecto de investigación de **Lidia Hidalgo (2005:17,38)**, dice que: En toda empresa el recurso humano es la parte más importante es por eso que tiene incidencia en todas y cada una de las actividades y los procesos que se desarrollan, pues sin este recurso sería imposible llevarlos a cabo, aun en esta época de alta tecnología donde las máquinas han llegado a desplazar la labor del empleado.

El entorno de la administración será adecuado siempre que exista una compatibilidad de funciones entre los empleados, siempre y cuando se respeten la jerarquía y se cumpla el manual de funciones establecidos por la empresa.

La máxima autoridad es la encargada de definir las funciones de cada uno de los empleados del área administrativa y operativa así como definir sus responsabilidades y derechos.

Tomando en cuenta la tesis doctoral de **Ricardo Guangasi (2006:10)**, señala que: Las personas que componen toda organización son valoradas por su capacidad experiencia y comportamiento dentro de una entidad.

Por estas cualidades personales se determina quién debe ejecutar específicamente los trabajos de una unidad organizativa, fijando las líneas de mando, las responsabilidades y las obligaciones en forma clara y definida.

Al momento de asignar funciones al personal se toma en cuenta la experiencia y la capacidad del empleado para ejercer las actividades dentro de su lugar de trabajo y más aún cuando son actividades en las que se requiere seguir un proceso adecuado como por ejemplo en el

registro de las operaciones contables.

Según **José Orozco (1997:23)**, señala que: El departamento de contabilidad es el organismo que le corresponde el cumplimiento de las actividades del proceso contable en toda entidad.

El manejo de registros contables constituye una fase o procedimiento de la contabilidad. El mantenimiento de los registros conforma un proceso importante, toda vez que el desarrollo eficiente de las otras actividades contable depende en alto grado, de la exactitud e integridad de los registros de la contabilidad.

También señala que las operaciones y eventos económicos, así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, deben identificarse con el período en que ocurran; por lo tanto, cualquier información contable debe indicar claramente el período correspondiente.

Añade también que todas las operaciones económicas que realizan las empresas deben ser registradas en los libros de contabilidad, pero a su vez para que cada uno de estos registros sean justificables deben soportarse con los documentos pertinentes para cada una de ellas.

Según **Mauro Sánchez (2011: Internet)**, para el registro de las operaciones contables, los entes públicos deberán ajustarse a sus respectivos catálogos de cuentas, cuyas listas de cuentas estarán alineadas, tanto conceptualmente como en sus principales agregados, al plan de cuentas que emita el consejo. Para tal propósito, se tomarán en consideración las necesidades de administración financiera de los entes públicos, así como las de control y fiscalización.

Por lo tanto es importante que los encargados del registro de operaciones contables manejen la información financiera de una forma adecuada

siguiendo todos los procesos que están en el manual de control interno y cumpliendo con las funciones asignadas se podrá cumplir con los objetivos propuestos por la entidad.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación tiene fundamentación filosófica del orden naturalista porque tiene un enfoque cualitativo ya que esta investigación trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones y su estructura dinámica.

Según **Javier Álvarez (2011: Internet)**, argumenta que: En el mundo antiguo y en las comunidades primitivas no existe un término como el de *trabajo* con el que hoy englobamos actividades muy diversas, asalariadas y no asalariadas, penosas y satisfactorias, necesarias para ganarse la vida o para cubrir las propias necesidades. En el mundo griego se juzgaba que la cualificación y la distinción entre actividades era algo esencial.

En el propio Karl Marx la consideración sobre el trabajo tampoco presenta unos perfiles muy nítidos. Mantuvo una visión positiva del mismo en cuanto que actividad potencial (fuente de toda productividad y expresión de la misma humanidad del hombre) no como existía en la realidad.

Para Marx, el desarrollo de la productividad (ligada a la división del trabajo) era una precondition para la sociedad comunista y, al mismo tiempo, muchos de los males de la sociedad capitalista guardaban relación con la división del trabajo.

El enaltecimiento del trabajo llevó consigo el menosprecio por otro tipo de actividades y una nueva concepción del tiempo. Se juzgaba que el tiempo era valioso desde el momento en el que estaba dedicado a la producción

y al trabajo. Ocuparlo con otras actividades era perder el tiempo, "estar ocioso".

Con los nuevos modelos de producción, el avance tecnológico y la búsqueda de la máxima eficiencia y competitividad, van surgiendo formas nuevas de desempeñar el trabajo humano, que exigen a su vez una amplia adaptabilidad a los cambios por parte del trabajador, y deja muchas veces fuera del mundo laboral a trabajadores menos jóvenes, a los que les cuesta el manejo de nuevas tecnologías. Requiere una formación especial en manejo medios tecnológicos, responsabilidad en el manejo del tiempo y capacidad de ejercer su labor sin la presencia constante de superiores jerárquicos, a quienes poder consultar.

La asignación de funciones en una empresa empieza por conocer las capacidades que tiene un trabajador la experiencia con que cuenta para desempeñar el cargo que se le ha asignado de esta manera el encargado del departamento de talento humano podrá evaluar el trabajo del empleado cuando realice las actividades designadas por las autoridades.

El cumplimiento de las actividades ayuda a que la entidad cumpla con los objetivos propuestos no solo por las autoridades sino por todos los trabajadores y los resultados se ven reflejados al final del periodo no solo en el aspecto administrativo sino también en el aspecto contable.

Según **Esteban Hernández (2002: Internet)**, señala que: La contabilidad es una actividad tan antigua como la propia Humanidad.

En efecto, desde que el hombre es hombre, y aun mucho antes de conocer la escritura, ha necesitado llevar cuentas, guardar memoria y dejar constancia de datos relativos a su vida económica y a su patrimonio: bienes que recolectaba, cazaba, elaboraba, consumía y poseía; bienes

que almacenaba; bienes que prestaba o enajenaba; bienes que daba en administración; etc.

Desde esos primeros tiempos, las actividades de registro contable se han venido sucediendo ininterrumpidamente, aunque sólo a partir de los siglos XIV y XV se conservan testimonios escritos con un carácter regular y relativamente abundante. Los datos contenidos en la documentación contable, aun la más antigua y fragmentaria, son cuantitativos y exactos, y no digamos ya en el caso de las contabilidades modernas llevadas por partida doble, en las que los datos se presentan formando un todo coherente, completo e íntimamente interrelacionado

Las anotaciones contables se diferenciaron desde el principio al objeto de adaptarse a dos finalidades fundamentales: primera, la de satisfacer la obligación de agentes y factores de rendir cuentas a sus principales acerca de la gestión de los bienes y haciendas confiados a su cuidado, y, segunda, la de seguir de cerca la marcha global de los propios negocios o actividades.

Desde épocas muy antiguas en el sistema contable se llevaba un registro sistemático de la actividad comercial diaria en términos económicos. En los negocios existía todo tipo de transacciones comerciales que se expresaban en términos monetarios y que se registraban en los libros de contabilidad.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

EL Ilustre Municipio del Cantón Salcedo se encuentra sujeto a las siguientes leyes y normas que regulan su funcionamiento:

Según la **Constitución de la República del Ecuador publicada el Lunes, 20 de Octubre de 2008 - R. O. No. 449**

En el Capítulo quinto: **Derechos de participación**

Art. 61, numeral 7: señala lo siguiente

Art. 61.- Las ecuatorianas y ecuatorianos gozan de los siguientes derechos:

7. Desempeñar empleos y funciones públicas con base en méritos y capacidades, y en un sistema de selección y designación transparente, incluyente, equitativa, pluralista y democrática, que garantice su participación, con criterios de equidad y paridad de género, igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y participación intergeneracional.

En el Capítulo noveno: **Responsabilidades**

Art. 83, numerales 11 y 12: señalan lo siguiente:

Art. 83.- Son deberes y responsabilidades de las ecuatorianas y los ecuatorianos, sin perjuicio de otros previstos en la Constitución y la ley:

11. Asumir las funciones públicas como un servicio a la colectividad y rendir cuentas a la sociedad y a la autoridad, de acuerdo con la ley.

12. Ejercer la profesión u oficio con sujeción a la ética.

En el Capítulo séptimo, sección primera Art. 226: **Administración pública**

Sección primera: Sector público

Art. 226.- Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud

de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

En el Capítulo Séptimo, Sección segunda, Art. 228: **Administración pública**

Art. 228.- El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora.

En el Capítulo Séptimo, Sección tercera, Art.229, 233, 234:**Servidoras y Servidores públicos.**

Art. 229.- Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo.

La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.

Art. 233.- Ninguna servidora ni servidor público estará exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por sus omisiones, y serán responsables administrativa, civil y penalmente por el manejo y administración de fondos, bienes o recursos públicos.

Art. 234.- El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

Según la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en el Registro Oficial/SUPLEMENTO 595 del 12 de Junio del 2002 (LOGGE)

En el CAPÍTULO 2, Sección 1, Art.9, 10, 11, 12 y 13: **Del sistema de control interno.**

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

Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el

cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado.

Art. 10.-Actividades institucionales.- Para un efectivo, eficiente y económico control interno, las actividades institucionales se organizarán en administrativas o de apoyo, financieras, operativas y ambientales.

Art. 11.-Aplicación del control interno.- Se tendrán en cuenta las normas sobre funciones incompatibles, depósito intacto e inmediato de lo recaudado, otorgamiento de recibos, pagos con cheque o mediante la red bancaria, distinción entre ordenadores de gasto y ordenadores de pago; y, el reglamento orgánico funcional que será publicado en el Registro Oficial.

Art. 12.- Tiempos de control.- El ejercicio del control interno se aplicará en forma previa, continua y posterior:

- a) **Control previo.-** Los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales;
- b) **Control continuo.-** Los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas; y,

- c) **Control posterior.-** La unidad de auditoría interna será responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución.

Art. 13.-Contabilidad gubernamental.- La Contabilidad Gubernamental, como parte del sistema de control interno, tendrá como finalidades establecer y mantener en cada institución del Estado un sistema específico y único de contabilidad y de información gerencial que integre las operaciones financieras, presupuestarias, patrimoniales y de costos, que incorpore los principios de contabilidad generalmente aceptados aplicables al sector público, y que satisfaga los requerimientos operacionales y gerenciales para la toma de decisiones, de conformidad con las políticas y normas que al efecto expida el Ministerio de Economía y Finanzas, o el que haga sus veces.

Según el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en el Registro Oficial 119 de 7 de Julio del 2003 (LOGGE)

En el CAPÍTULO I: **Conceptos y normas generales básicas**

Art. 1.- El Control.- La Contraloría General del Estado, acorde con las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias realizará el control, mediante las técnicas y las modalidades de la auditoría, con el fin de examinar, verificar y evaluar las gestiones administrativas, financieras, operativas y, cuando corresponda, la gestión medio ambiental de las instituciones y organismos sujetos a su control, comparando el modelo o referente jurídico o técnico, establecido por imperio de las normas jurídicas, los conocimientos científicos y las normas técnicas pertinentes, con la realidad o hecho originado en la acción de las personas, con el objeto de presentar comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre

la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.

En el CAPÍTULO II: **Objeto, ámbito y régimen de control para las instituciones**

DEL SECTOR PÚBLICO

Art. 12.- El control interno.- La respectiva entidad y organismo del sector público que controla la Contraloría serán responsables de instalar, mantener y perfeccionar el sistema de control interno.

Se aplicarán los componentes del control interno que incluirán el ambiente de control, la evaluación de los riesgos de control, las actividades de control, el sistema de información y comunicación y las actividades de monitoreo y supervisión del control interno.

Igualmente se aplicarán las normas técnicas de control interno específicas para la contabilidad, el presupuesto, la tesorería, la gestión de bienes, la deuda pública, el recurso humano, el procesamiento automático de datos, las inversiones en proyectos y programas y el mejoramiento continuo de la organización institucional.

Art. 16.- Aplicación del control interno.- El manual de procesos y procedimientos que emitirán las entidades establecerá las funciones incompatibles, la distinción entre ordenadores de gasto y ordenadores de pago, los procedimientos y los procesos administrativos, financieros, operativos y ambientales, para reducir el grado de error y la posibilidad de fraude a niveles mínimos, el pago con cheques o por la red bancaria, el depósito intacto e inmediato de lo recaudado y el otorgamiento de recibos.

Art. 19.- Mantenimiento del Sistema Contable.- El Sistema Contable comprenderá el proceso de las operaciones patrimoniales y presupuestarias expresadas en términos financieros desde su entrada original en los registros de contabilidad hasta el informe sobre ellas y su interpretación, sistema que comprende, además, los documentos, registros y archivos de las transacciones en atención a las disposiciones que rigen sobre la materia.

Sus Objetivos: Posibilitar la entrega oportuna de la información financiera que permita adoptar decisiones; disponer de registros contables que faciliten el control de los recursos establecidos en el artículo 3 de la Ley; obtener la elaboración oportuna de los estados financieros que presenten los resultados de sus operaciones, su situación financiera y los flujos del efectivo; determinar oportunamente las desviaciones significativas en relación con la ejecución presupuestaria.

Art. 29.- La Contabilidad. - La información contable, como parte del sistema de control interno, deberá ser confiable, oportuna, útil y adecuada, y será de responsabilidad de la respectiva institución del Estado, sin perjuicio de la consolidación de los estados financieros de las instituciones del Estado, que, por mandato de la ley, debe ser realizada por el Ministerio de Economía y Finanzas y entregada a la Contraloría General.

Art. 30.- Evaluación contable.- La Contraloría General no intervendrá en el proceso contable, y con total independencia del mismo, evaluará si la información contable y los datos que constan en los estados financieros y otros documentos de información, son confiables, oportunos, útiles y adecuados.

Art. 31.- Normatividad contable.- El Ministerio de Economía y Finanzas tendrá facultad para expedir las normas de contabilidad, conforme lo

dispuesto en el artículo 13 de Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

La Contraloría General no impondrá a la entidad el cumplimiento de las normas contables que emita el Ministerio de Economía y Finanzas, su obligación será evaluarlas y auditarlas, y si lo considera procedente, sugerir, al Ministro de Economía y Finanzas, los cambios normativos que considere necesarios. La capacitación que realice la Contraloría General será en las áreas de control y auditoría, y no en contabilidad que, de acuerdo con la ley, es competencia del Ministerio de Economía y Finanzas.

Según el Acuerdo No.039-cg. Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, publicado en el registro oficial no. 87, lunes, 14 de diciembre de 2009

En el código 100: **NORMAS GENERALES**

100-01 Control Interno

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.

100-02 Objetivos del control interno

El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad
- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

100-03 Responsables del control interno

El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias.

Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales.

Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta.

En el código 200-3: **Políticas y prácticas de talento humano**

200-03 Políticas y prácticas de talento humano

El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.

La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la

aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales.

200-5 Delegación de autoridad

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas, ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.

La delegación de funciones o tareas debe conllevar, no sólo la exigencia de la responsabilidad por el cumplimiento de los procesos y actividades correspondientes, sino también la asignación de la autoridad necesaria, a fin de que los servidores puedan emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera expedita y eficaz.

Las resoluciones administrativas que se adopten por delegación serán consideradas como dictadas por la autoridad delegante. El delegado será personalmente responsable de las decisiones y omisiones con relación al cumplimiento de la delegación.

200-06 Competencia profesional

La máxima autoridad y los directivos de cada entidad pública reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas.

La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al

igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno.

Las servidoras y servidores de los organismos, entidades, dependencias del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, mantendrán un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen control interno y realizar sus funciones para poder alcanzar los objetivos y la misión de la entidad.

Los directivos de la entidad, especificarán en los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes. Así mismo, los programas de capacitación estarán dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos.

200-07 Coordinación de acciones organizacionales

La máxima autoridad de cada entidad, en coordinación con los directivos, establecerá las medidas propicias, a fin de que cada una de las servidoras y servidores acepte la responsabilidad que les compete para el adecuado funcionamiento del control Interno.

Las servidoras y servidores participarán activamente en la aplicación y el mejoramiento de las medidas ya implantadas, así como en el diseño de controles efectivos para las áreas de la organización donde desempeñan sus labores, de acuerdo con sus competencias y responsabilidades.

La máxima autoridad y el personal de la entidad, en el ámbito de sus competencias, son responsables de la aplicación y mejoramiento continuo del control interno así como establecerá los mecanismos de relación entre

la administración principal y las que operen en localizaciones geográficamente apartadas.

El control interno debe contemplar los mecanismos y disposiciones requeridas a efecto que las servidoras y servidores de las unidades participantes en la ejecución de los procesos, actividades y transacciones de la institución, desarrollen sus acciones de manera coordinada y coherente, con miras a la implantación efectiva de la estrategia organizacional para el logro de los objetivos.

200-08 Adhesión a las políticas institucionales

Las servidoras y servidores de las entidades, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo.

En el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, las servidoras y servidores observarán las políticas generales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo, que hayan sido emitidas y divulgadas por la máxima autoridad y directivos de la entidad, quienes además instaurarán medidas y mecanismos propicios para fomentar la adhesión a las políticas por ellos emitidas.

Según el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, dado por Decreto Ejecutivo No. 710, publicado en Registro Oficial Suplemento 418 de 1 de Abril del 2011.

En el Capítulo Uno, Sección 1a, Art, 3: **Requisitos para el ingreso**

Art. 3.- Del ingreso.- Para ocupar un puesto en el servicio público, debe cumplirse con los requisitos establecidos, a cuyo efecto las personas deben cumplir con lo siguiente:

1.- Presentar la certificación de no tener impedimento legal para ingresar al servicio público emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales, la cual comprenderá:

- a) No haber sido sancionado con destitución por el cometimiento de delitos de cohecho, peculado, concusión, prevaricato, soborno, enriquecimiento ilícito y en general, por defraudación y mal manejo de fondos y bienes públicos;
- b) No haber sido condenado por: delitos aduaneros, tráfico de sustancias estupefacientes o psicotrópicas, lavado de activos, acoso sexual, explotación sexual, trata de personas, tráfico ilícito o violación;
- c) No haber recibido directa o indirectamente créditos vinculados contraviniendo el ordenamiento jurídico vigente;

2.- Declaración juramentada en la que conste no encontrarse incurso en causales legales de impedimento, inhabilidad o prohibición para el ejercicio de un puesto público, prevista en la LOSEP y el ordenamiento jurídico vigente, la cual se hará constar en la respectiva acción de personal;

3.- Presentar la correspondiente declaración patrimonial juramentada ante Notario en la que constará además, en caso de encontrarse en mora de obligaciones para con el sector público, legalmente exigibles, el detalle de la deuda con el convenio de pago suscrito, entre la persona que aspira ocupar un puesto en el sector público y la institución en la cual mantiene la obligación y señalar el lugar de su domicilio y residencia.

En el Capítulo uno, Título dos, Sección 1a, Art, 24 y 25: **De la Jornada y horario de trabajo**

Art. 24.- Duración de la jornada de trabajo.- La jornada de trabajo en las instituciones señaladas en el artículo 3 de la LOSEP, será de ocho horas diarias durante los cinco días de cada semana, con cuarenta horas semanales.

Si por la misión que cumpla la institución o sus servidores no pudieren sujetarse a la jornada ordinaria, y se requiera de jornadas, horarios o turnos diferentes o especiales, de conformidad con el literal b) del artículo 25 de la LOSEP, se establecerán jornadas especiales.

Art. 25.- De la jornada de trabajo.- Las jornadas de trabajo podrá ser:

- a) **Jornada Ordinaria:** Es aquella que se cumple por ocho horas diarias continuas, de lunes a viernes y durante los cinco días de cada semana, con cuarenta horas semanales, con períodos de treinta minutos hasta dos horas diarias para el almuerzo, según el caso, que no serán considerados como parte de la jornada de trabajo.

Para las instituciones determinadas en el artículo 3 de la LOSEP, que justificadamente requieran que las o los servidores laboren en horarios diferentes al establecido en este literal, deberán obtener la autorización del Ministerio de Relaciones Laborales. Se exceptúan de esta autorización a los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, facultad que será competencia de la máxima autoridad.

Los horarios diferenciados deberán mantener una continuidad en el servicio.

- b) **Jornada Especial:** Para la fijación de jornadas especiales de trabajo, las autoridades institucionales remitirán al Ministerio de

Relaciones Laborales, para su aprobación, una solicitud que incluya un estudio técnico elaborado por la UATH con la descripción y análisis de las condiciones especiales del servicio que presta la institución y el o los puestos correspondientes.

En la jornada especial se garantizará la atención permanente y continua a la ciudadanía. Las labores que se desarrollaren en días sábados y domingos como parte de la jornada especial de trabajo no tendrán recargo alguno.

Bajo ningún concepto, la utilización de los períodos para almuerzo o refrigerio dependiendo de la jornada, podrá generar la paralización del servicio público, para lo cual la UATH velará por la organización adecuada del uso del tiempo, implementando un sistema de turnos que garantice la continuidad del servicio y atención al ciudadano.

En el Capítulo Dieciséis, Sección 3a, Art, 20, 203, 204 y 205: **De la Capacitación y Desarrollo Profesional.**

Art. 201.- De la capacitación.- La capacitación y el desarrollo profesional constituye un proceso programado, técnico, continuo, de inversión institucional, orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias y habilidades de las y los servidores, con la finalidad de impulsarla eficiencia y eficacia de los procesos, y motivar el respeto de los derechos humanos, la práctica de principios de justicia, calidad, calidez, equidad y solidaridad, basado en el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional, elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto de Altos Estudios Nacionales.

Art. 202.- Proceso de capacitación.- Los planes y programas de capacitación a favor de las y los servidores públicos, serán planificados por las UATH de cada una de las instituciones que están en el ámbito de

la LOSEP, acorde a las políticas y normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Los planes, procedimientos y procesos de capacitación, previa su ejecución, deberán contar con disponibilidad presupuestaria.

Art. 203.- Control y evaluación de los programas de capacitación.-

Durante la ejecución de los programas de capacitación, las UATH tendrán la responsabilidad de realizar el seguimiento de la capacitación, de conformidad con la LOSEP, este Reglamento General y la norma que para el efecto emita el Ministerio de Relaciones Laborales, observándose las necesidades institucionales.

Art. 204.- Del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional - SECAP.-

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional - SECAP, formará parte de las Redes de Capacitación y será la instancia encargada de la operativización de la capacitación no profesional, técnica de las instituciones, entidades, empresas y organismos establecidos en el ámbito de la LOSEP, en los temas de su competencia.

Art. 205.- Servicios especializados de capacitación.- Las UATH, de conformidad con las políticas, normas e instrumentos que establezca el Ministerio de Relaciones Laborales, estarán facultadas para contratar servicios especializados de capacitación, con personas naturales o jurídicas, del sector público o privado calificadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Tratándose de personas naturales que tengan la calidad de servidoras o servidores públicos que brinden capacitación en el área de sus competencias, fuera de los planes institucionales y cobren por ello, esta

se efectuará fuera del horario legal de labores de la o el servidor que da la capacitación. En caso que se requiera los servicios de capacitación de una o un servidor público, para capacitar en temas específicos que sean de competencia de la institución a la que pertenece, será la Institución la que cobre, si fuere el caso, los valores que correspondan por la capacitación realizada.

El Ministerio de Relaciones Laborales mantendrá un listado de los ofertantes de capacitación con evaluaciones óptimas, para lo cual las UATH tienen la obligación de remitir al Ministerio de Relaciones Laborales la evaluación a los facilitadores que hayan desarrollado eventos en su institución.

Las servidoras y servidores y/o instituciones determinadas en el artículo 3 de la LOSEP podrán brindar servicios de capacitación sobre materias de competencia exclusiva de otras entidades al sector público o privado; con el aval de las instituciones cuya competencia es exclusiva y/o especializada en la materia.

En el Capítulo Diecisiete, Sección 4a, Art, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224: **Del Subsistema de Evaluación.**

Art. 215.- De la evaluación.- Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor.

Art. 216.- Objetivo específico.- La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la

fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño que se realicen conforme a la LOSEP, este Reglamento General y las normas pertinentes, será de cumplimiento obligatorio por parte de las o los servidores.

Art. 217.- Ámbito de aplicación de la evaluación del desempeño.- Estarán sujetos a la evaluación del desempeño todas y todos los servidores públicos que prestan servicios en las instituciones determinadas en el artículo 3 de la LOSEP.

Art. 218.- Periodicidad.- La evaluación del desempeño programada y por resultados, constituye un proceso permanente; los responsables de las UATH y de las unidades, áreas o procesos deberán evaluar una vez al año según el requerimiento del plan operativo institucional, la estructura institucional y posicional y las disposiciones de la máxima autoridad o jefe inmediato.

Art. 219.- De los resultados esperados.- Los resultados esperados se evaluarán a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición, en forma integral y complementaria:

- a) **Perspectiva institucional:** Incorpora a la evaluación del desempeño de la o el servidor, los resultados de la medición de los objetivos y metas estratégicas derivadas de la naturaleza,

especialización y cumplimiento de la misión institucional y su gestión;

- b) Perspectiva del usuario externo:** La percepción de los usuarios externos acerca de la calidad de los productos y servicios institucionales que recibe;
- c) Perspectiva de los procesos internos:** La evaluación del desempeño de la o el servidor respecto de la calidad, productividad y uso de los recursos en la generación de los insumos necesarios para elaborar los productos y servicios de cada unidad organizacional; y,
- d) Perspectiva del talento humano:** Incluirá en la evaluación del desempeño de la o el servidor la calificación de la calidad y resultados del liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de las y los servidores.

Art. 220.- Responsabilidades de las UATH.- Las UATH, sobre la base de las políticas, normas, instrumentos y metodologías emitidos, tendrán la responsabilidad de asesorar a cada unidad, área o proceso, en la aplicación del subsistema y de instrumentar y consolidar la información y resultados de la evaluación de las y los servidores, a fin de retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución, con la finalidad de cubrir las debilidades determinadas en la evaluación de desempeño.

Art. 221.- Escalas de evaluación.- Las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional serán las siguientes:

- a) Excelente: Es aquel que supera los objetivos y metas programadas;

- b) Muy Bueno: Es el que cumple los objetivos y metas programadas;
- c) Satisfactorio: Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;
- d) Regular: Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; y,
- e) Insuficiente: Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.

Las escalas de evaluación incorporarán la ponderación de los indicadores de evaluación establecidos en la norma técnica.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora previa a la notificación de la o el servidor.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días contados a partir de la culminación de la obtención de resultados; y, de ser el caso, la recalificación en un plazo de 5 días, en caso de que haya sido solicitada por escrito y fundamentadamente.

El proceso de recalificación será realizado por un Tribunal integrado conforme establece el artículo 78 de la LOSEP.

Art. 222.- Efectos de la evaluación.- Los resultados de la evaluación del desempeño, cumplimiento de procesos internos, programación institucional, objetivos y del servidor público, constituirá uno de los mecanismos para aplicarlas políticas de promoción, reconocimiento, ascenso y cesación, a través de la cual se procurará mejorar los niveles

de eficiencia y eficacia del servicio público. Los efectos de la evaluación serán los siguientes:

- a) La o el servidor público que obtenga la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para la aplicación de políticas de promoción, reconocimiento, ascensos dentro de la carrera del servicio público y estímulos que contempla la LOSEP, este Reglamento General y la Norma que para el efecto se expida;
- b) La o el servidor que obtenga la calificación de regular, volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; de obtener la misma calificación, será destituido de su puesto, previo el sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata; y,
- c) Para las servidoras o servidores que hubieren obtenido la calificación de insuficiente, se seguirá el siguiente procedimiento:

1.- Obligatoriamente se realizará una segunda evaluación en el plazo de dos meses calendario, contados a partir de la notificación a la servidora o servidor, del resultado de la primera evaluación;

2.- En el caso de que la o el servidor por segunda ocasión consecutiva obtuviere una calificación de insuficiente, será destituido previo el respectivo sumario administrativo de conformidad con lo establecido en el literal m) del artículo 48 de la LOSEP. Si en este caso se obtuviere una calificación de regular se aplicará lo establecido en el artículo 80 de la LOSEP;

3.- En el caso de que la o el servidor haya obtenido por primera vez la calificación de insuficiente, y que dentro del plazo establecido de los dos meses, por segunda ocasión la o el servidor obtuviere una calificación de

regular se estará a lo establecido en el artículo 80 segundo inciso de la LOSEP; y,

4.- En el caso de que en la segunda evaluación la o el servidor obtuviere una calificación de satisfactorio, muy bueno y/o excelente, se le aplicará la evaluación del desempeño por el tiempo que faltare del período de evaluación vigente.

Art. 223.- Evaluación institucional que contemple la evaluación por los usuarios externos de los procesos.- El Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las políticas, normas e instrumentos para el aprovechamiento de los resultados de la evaluación desde la perspectiva institucional por parte de sus usuarios externos y de los procesos, en relación con el artículo 130 de la LOSEP y este Reglamento General.

Art. 224.- Evaluación durante el período de prueba.- Esta fase del subsistema de evaluación de desempeño se inicia una vez terminado el proceso de reclutamiento y selección de talento humano, permite a la administración evaluar y determinar los niveles de desempeño, rendimiento y comportamiento laboral alcanzados por la o el servidor público, durante un período de prueba de tres meses.

Art. 225.- Nombramiento inicial y período de prueba.- La o el servidor ganador del concurso de méritos y oposición que ingresa al servicio público, será designado mediante nombramiento provisional de prueba mientras se encuentre en este período.

Art. 226.- Evaluación del período de prueba.- De conformidad con lo establecido en el artículo 17 literal b.5) de la LOSEP, las UATH efectuarán evaluaciones programadas y por resultados, de los niveles de productividad alcanzados por la o el servidor durante el período de prueba.

Las UATH acorde con las normas institucionales, serán responsables de que la evaluación del período de prueba y su notificación se realicen antes de la culminación del período. En caso de incumplimiento, la Contraloría General del Estado establecerá las responsabilidades a que hubiere lugar, sin perjuicio de la información que le provea el Ministerio de Relaciones Laborales.

La autoridad nominadora a petición motivada del jefe inmediato de la o el servidor en período de prueba, podrá solicitar en cualquier momento la evaluación del mismo, dentro de este período.

Art. 227.- Efectos de la evaluación del período de prueba.- La evaluación del periodo de prueba y su calificación generará respecto de la o el servidor evaluado, los siguientes efectos:

- a) En el caso de que la o el servidor evaluado aprobare el período de prueba, continuará en el ejercicio de sus funciones y se le extenderá inmediatamente el nombramiento permanente y el Certificado de Carrera que le acredita como servidora o servidor de carrera;
- b) Si la UATH a través de un informe de evaluación determina la calificación de regular o insuficiente en el desempeño de funciones de la o el servidor; se procederá a comunicar la cesación inmediata de sus funciones;
- c) Los resultados de la evaluación del período de prueba de la o el servidor serán considerados como parte de la calificación anual de objetivos alcanzados en ese año para la servidora o servidor que hubiere obtenido un nombramiento permanente;

En el caso de que la UATH no realice las evaluaciones, la o el servidor exigirá ser evaluado y comunicará de este incumplimiento a la máxima autoridad, quien inmediatamente dispondrá que se efectúe la misma.

No se podrá emitir un nombramiento definitivo sin que previamente la o el servidor haya sido evaluado y aprobado; y,

- d) Para los efectos determinados en el artículo 190 del presente Reglamento General, en caso de que la o el servidor no aprobare el período de prueba, y mediante la evaluación técnica y objetiva de sus servicios se determina que no califica para el desempeño del puesto al que ascendió, se procederá inmediatamente al reintegro en el puesto de origen con su remuneración anterior.

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Visión Dialéctica de conceptualización que sustentan las variables del problema

2.4.1.1.1 Marco conceptual de la variable independiente

Asignación de funciones

ADMINISTRACIÓN

Según **Iván Thompson (2008: Internet)**, señala que: La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz con la ayuda de todos los que conforman la organización.

Según **José Castillo (1993: 3-132)**, señala algunos conceptos sobre:

NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Concepción de la administración de personal

Yoder define la Gestión de Personal así: “es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo de la industria moderna”. Esta definición se encuentra en las relaciones que surgen del contrato laboral.

Propósito de la Administración de Personal

De la definición anterior se desprende que todas las actividades de la Administración de Personal, desde la previsión de la fuerza laboral hasta los servicios que se prestan al Personal, pasando por la selección, el entrenamiento y demás funciones, están dirigidas a lograr el mejoramiento constante del desempeño de los colaboradores de la empresa, mediante la creación de condiciones estimulantes y compensadoras del esfuerzo humano.

De tal manera que la gestión de personal se justifica en la medida que ayuda a mejorar constantemente la productividad de la Empresa, mediante la consecución y mantenimiento de una fuerza laboral motivada y capacitada.

El sistema de la Administración de Personal

El concepto de sistema invade la vida cotidiana del ser humano.

Nuestro organismo es un sistema; estamos rodeados de sistemas como las instituciones de las cuales hacemos parte y de aquellas que nos suministran algún servicio o producto. La utilización este concepto ha

facilitado el estudio de diferentes áreas del saber, como la física, la química, la filosofía y la administración de empresas.

En términos generales, un sistema es un conjunto de componentes que interactúan para alcanzar un resultado. Los elementos que constituyen el sistema son afectados entre sí, de tal manera que lo que ocurre en uno de ellos repercute en los demás.

El sistema de la Administración de Personal procesa relaciones interpersonales, regulaciones, técnicas y principios para lograr el mejoramiento del desempeño laboral de las personas, como una consecuencia de su desarrollo integral.

El desempeño de los trabajadores de una empresa es el resultado de múltiples actividades de la Administración de Personal que están altamente relacionadas entre sí conformando un sistema. Al desarrollar aisladamente algunas de las funciones descuidando las demás, la eficiencia de la gestión de personal tiende a disminuir, lo mismo que la productividad de la compañía.

La Administración de Personal como responsabilidad de línea y actividad asesora

La Administración moderna localiza la responsabilidad de la gestión de personal en el ejecutivo superior de la empresa, quien delega esta obligación junto con la autoridad correspondiente, en los demás directivos de línea para dirigir sus respectivos colaboradores. En otras palabras, son las personas encargadas de las actividades básicas (directivos de línea), quienes tienen la responsabilidad y autoridad para tomar las decisiones que sean necesarias para optimizar el desempeño de su equipo de colaboradores.

Por otra parte, la eficiencia del trabajo de todo directivo depende en gran medida de su capacidad para planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de su grupo humano. Por eso se dice que el directivo que renuncia a administrar su gente, realmente está abandonando su cargo.

La gestión de personal no es una responsabilidad de ninguna área específica, sino que está distribuida entre los directivos de todas las divisiones de la Compañía, desde el presidente o gerente general, hasta el último supervisor.

La división de personal ayuda también a los directivos de línea con actividades operativas o procedimentales, siempre respetando el derecho que estos tienen de tomar las decisiones correspondientes.

Por ejemplo, en un procedimiento de selección, la división de personal puede ser la encargada de aplicar las técnicas de selección y realizar rutinas de contratación, pero es el directivo de línea quien escoge las personas que pueden ingresar a su equipo de trabajo.

Estructura de la división de personal

Para cumplir la función asesora de los directivos de línea, la división de personal debe estar ubicada reportando al más alto directivo de la empresa.

Sin embargo, en algunas empresas la división de personal aparece en otras posiciones dentro de la estructura orgánica. En contados casos la unidad de personal es colocada reportando a uno de los directivos de línea con lo cual disminuye la posibilidad de influenciar la toma de decisiones del resto de directivos que tienen la responsabilidad de conducir gente; esto a su vez promueve la aparición de diversas políticas,

normas y criterios para administrar la energía humana de la empresa, con los consiguientes conflictos que se derivan de la discriminación en el trato de la gente.

Evolución de la Administración de Personal

La revisión histórica se hace a partir de la Revolución Industrial, cuando se origina la moderna gestión de personal. Se analiza la interpretación que sobre el ser humano tienen los empresarios, como base conceptual de las actitudes y funciones predominantes, en cada una de las etapas del desarrollo de la Administración de Personal, pues se considera que los seres humanos se comparten con los demás según el concepto o imagen que tengan de ellos.

Perspectiva histórica de la administración de personal

Indiscutiblemente la dirección de personal ha sido necesaria desde tiempos inmemoriales, cuando aparecieron los grupos humanos organizados para lograr los objetivos comunes; es difícil imaginarse la realización de obras como las pirámides de Egipto, sin una adecuada organización, coordinación y control de la gente que intervino en su construcción. Sin embargo, la Administración de Personal solo ha sido reconocida como una función especializada de la gestión empresarial a partir de la revolución industrial.

Para los primeros tiempos de la era industrial, la mano de obra aunque abundante no era capacitada en sus actividades; la selección se realizaba sin ninguna preocupación por ajustar las características de la persona a los requisitos del cargo que les ofrecían.

Antes de la revolución industrial los jornaleros se seleccionaban sin mucho cuidado; con la aplicación del segundo principio de Taylor (la

selección científica de los trabajadores), las empresas comienzan a esforzarse por aplicar técnicas de selección para escoger el individuo que mejor se acole a las exigencias del cargo.

Es evidente que la Administración Científica le dio un fuerte impulso a la gestión de personal en las empresas, creando funciones como la selección, entrenamiento en cuanto tiene que ver con la capacitación y remuneración de personal.

El término más usado para designar estas nuevas divisiones administrativas de las organizaciones fue el de las relaciones industriales, el cual restringe la gestión de personal a las relaciones obrero-patronales en la industria, cuando la realidad es que esta incluye otras actividades y funciones que también son aplicables a las organizaciones no manufactureras.

Niveles de funcionamiento de la administración de personal

La forma como el sistema administrativo de personal ha venido evolucionando para incorporar funciones, principios y técnicas, en respuesta a la interpretación o imagen que la dirección de la empresa tiene del ser humano. Esto ha dado lugar a la aparición de diferentes niveles de operación de la gestión de personal.

En el primer nivel la gestión de personal enfatiza la cuestión salarial, suponiendo que las personas rendirán su máximo potencial por el hecho de recibir una remuneración equitativa.

En el segundo nivel la gestión de personal es “descodificada” al trasladar el énfasis de los códigos laborales al diseño de programas compuestos de objetivos, políticas, normas, procedimientos y presupuestos para todas las funciones del sistema de personal.

El tercer nivel está caracterizado por el enfoque sistemático de la gestión de personal y la misión estratégica del especialista responsable de esta área, cuya principal función es crear nuevas condiciones organizacionales que propicien el desarrollo de la empresa.

PLANEACIÓN DE PERSONAL

El programa de personal

La gestión de personal no puede practicarse como un conjunto de actividades improvisadas y sin articulación con el plan general de la empresa. Para que adquiera sentido es necesario que se establezcan con anticipación las contribuciones que aportara a los resultados totales de la institución.

El programa es una herramienta de planeación, que suministra la División de Personal a los directivos de línea, para guiar su gestión de la energía humana.

Definición

El programa de personal es un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, normas y presupuestos que orientan las funciones de la Administración de Personal y ayudan a tomar decisiones en cuanto a planificación de personal

En otras palabras, el programa de personal es un ordenamiento anticipado de las actividades y recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la gestión del factor humano.

El diseño de objetivos, políticas, normas, procedimientos y presupuestos de personal pertenece a la fase programática de la Administración de Personal.

El programa de personal se presenta en la forma manual que puede incluir también asuntos como la doctrina o valores superiores o los reglamentos de la institución. De esta manera se facilita la integración y coherencia que debe existir entre estos instrumentos de la Administración de Personal como un documento de consulta frecuente.

Diagnostico Organizacional

La Administración de personal moderna se basa en un diagnostico que refleja tanto los aspectos fuertes como los débiles del comportamiento humano en las organizaciones. Los problemas del área de personal son los resultados indeseables que se presentan por el funcionamiento deficiente de las funciones del sistema de la Administración de Personal.

El análisis del diagnóstico organizacional de una empresa permite evaluar las fuentes de conflicto e insatisfacción, al mismo tiempo que sirve para predecir problemas críticos como ausentismo, rotación y desempeño laboral. De esta manera la empresa asume una situación adecuada para diseñar el programa de personal que conduzca a mejorar sus condiciones actuales y la conducta laboral de sus trabajadores.

Objetivos del programa de personal

Los objetivos empresariales son resultados que se esperan obtener en el futuro y como tal constituyen el motor que impulsa las Organizaciones con mayor o menor dinamismo, dependiendo de que los resultados buscados sean conocidos y aceptados por la totalidad o parte de los que integran la empresa.

Las organizaciones inspiradas en una filosofía humanística, incluyen entre sus objetivos superiores el bienestar de sus trabajadores, clientes y sociedad en general.

Los objetivos son de naturaleza relativa en el sentido de conformar una escala en la cual siempre es posible colocar un objetivo superior. Así tenemos que un objetivo general para una división de la empresa puede ser considerado como específico para toda la Organización y un objetivo específico para una división puede constituir un objetivo global para una sección inferior de la Organización.

Políticas del programa de personal

Las políticas son enunciados generales que sirven de guía para las acciones encaminadas a obtener los objetivos de la empresa. Al ser acatadas, las políticas disminuyen las alternativas de decisión, estableciendo el marco dentro del cual el ejecutivo decide discrecionalmente, en busca de los objetivos pre-establecidos.

El directorio de personal no está excluido de la responsabilidad de actuar en concordancia con las políticas de la empresa, es más, por su posición dentro de la Organización tiene gran influencia en la determinación y verificación de las mismas, en especial en lo referente a la Administración de la fuerza laboral.

Por cuanto las políticas deben orientar la toma de decisiones hacia el logro de los objetivos del programa de personal, su diseño requiere una concepción clara de la misión y filosofía de la empresa. Sin embargo, ocurre con alguna frecuencia que las Organizaciones establecen sus políticas de personal solo para cubrir los aspectos legales.

Para que las políticas sean efectivas deben estar escritas en términos positivos, de una manera clara y sencilla, además deben estar relacionadas con las situaciones concretas que vive la Organización y por lo tanto estar actualizadas con respecto a los inevitables cambios que ocurren.

Normas del programa de personal

Las normas o reglas son los patrones de comportamiento apropiado que la institución espera que sean cumplidas por todos sus integrantes.

Las políticas por no tener un margen discrecional determinan una sola alternativa de acción que es de obligatorio cumplimiento no solo por los trabajadores sino por las autoridades de mayor jerarquía. Para asegurar la disciplina necesaria para su normal funcionamiento, las empresas establecen una serie de reglas que por disposición legal deben integrar el reglamento interno de trabajo.

Procedimientos del programa de personal

Un procedimiento es a secuencia cronológica de las actividades dirigidas a la realización de una tarea o consecución de un resultado.

Cada paso o etapa del procedimiento debe contener información sobre tres elementos:

- a) actividad a realizar
- b) responsable
- c) tiempo o plazo estimado para la ejecución de dicha acción.

Es conveniente que todo procedimiento de personal incluya la intervención decisiva del ejecutivo de línea correspondiente.

Presupuesto del programa de personal

La puesta en marcha de las políticas, normas y procedimientos originan gastos que deben ser previstos.

El presupuesto del programa de personal es el plan financiero que prevé los fondos monetarios requeridos para lograr los resultados anticipados de un programa de personal. Este instrumento de planeación permite comparar los costos contra los beneficios esperados en el programa respectivo.

Los programas de personal deben ser aprobados por la alta dirección, la cual es fuertemente orientada hacia los resultados y costos, de tal manera que si estos programas no son traducidos en el lenguaje de la alta dirección (costos y resultados), difícilmente serán entendidos y autorizados. Lo menos que se debe hacer es presentar en forma concreta y cuantificable los objetivos y los costos probables del programa, de tal manera que la alta dirección contemple el atractivo de una inversión y no la amenaza de un gasto.

Implementación del programa de personal

Una vez que el programa de personal es diseñado por los especialistas del departamento de administración de personal, es necesario desarrollar una estrategia para lograr su implementación.

Este plan de implementación del programa de personal es comparable con las secuencias que se realizan en el campo de la mercadotecnia, cuando se introduce un nuevo producto al mercado.

En este caso, el nuevo producto es el programa de personal y el mercado lo constituye la alta gerencia, la gerencia operativa y los trabajadores en general.

Si el programa ha sido elaborado como debe ser, es decir con la participación activa de todos los grupos humanos de la organización su introducción exitosa se facilita. Sin embargo, de todas maneras es recomendable asegurar el prestigio del programa a través de una fase

publicitaria, en la cual se pone a prueba la capacidad de relacionista que debe tener el administrador de personal. Solo un programa con objetivos interesantes para la mayoría de los integrantes de la Compañía y promovido adecuadamente, puede aspirar a ser aceptado.

En esta fase de implementación del programa, se debe promover atractivamente los objetivos que se persiguen, dentro de los grupos claves de la Organización, teniendo especial cuidado en manejar la posible oposición que se pueda presentar a los nuevos valores y resultados esperados. La reacción primaria en algunos sectores de la Compañía puede ser de resistencia a cambio; sin embargo esto no debe constituir un obstáculo para los especialistas de la Administración.

Antes de iniciar la implantación del programa de personal, es necesario establecer mecanismos que permitan conocer en cualquier momento, si se están alcanzando los resultados en la forma y términos en que se predeterminaron.

La previsión de la Fuerza Laboral

El pronóstico de la cantidad y calidad de las personas requeridas en el futuro por la empresa, hace parte del proceso de la planeación de la Administración de personal. La coherencia necesaria entre los planes de personal y los planes generales de la Organización exige que existan estos últimos para sustentar el pronóstico de la fuerza laboral sobre proyecciones realistas de ventas, producción e ingresos.

Definición e importancia de la previsión la fuerza laboral

El pronóstico de la fuerza laboral es el proceso mediante el cual se determina la cantidad y calidad de las personas que la Organización

tendrá que desvincular, reclutar, seleccionar, entrenar y promover a corto y largo plazo.

La función de pronosticar la fuerza laboral de una organización tiene como finalidad determinar:

- a) Los requerimientos futuros de trabajadores de todos los niveles de la empresa.
- b) Donde y cuando comenzar a reclutar o despedir gente.
- c) Las necesidades de entrenamiento de personal.
- d) Cuando acelerar o frenar el ritmo de promoción.

El pronóstico de personal adquiere mayor importancia por los cambios tecnológicos, económicos y sociales, que hacen que el desarrollo de las Organizaciones dependa cada vez más de los conocimientos y habilidades de las personas que las integran. La naturaleza cambiante del entorno de las Organizaciones, obliga a estas a realizar cada vez mayores esfuerzos para anticipar sus necesidades de contratación, entrenamiento, traslados o desvinculaciones, para adaptarse a los cambios inevitables.

Factores que afectan la previsión de personal

Los planes organizacionales son elaborados para orientar la empresa en dirección a las oportunidades que le ofrece su medio ambiente. Esto hace necesario que los planeadores tengan en consideración un conjunto de factores tales como la situación de la competencia, las novedades tecnológicas y en general las condiciones políticas, económicas, sociales

y legales que rodean la institución y afectan necesariamente sus planes de producción, mercadeo y por supuesto de fuerza laboral.

El proceso de previsión de la fuerza laboral

Una vez que se ha determinado la demanda de personal por efecto de las expansiones o reducciones de las actividades productivas, previstas para atender el mercado, el paso siguiente consiste en la proyección de inventario de la gente que está actualmente vinculada a la Organización.

Varias circunstancias como las licencias, renuncias, despidos, jubilaciones, muerte y las políticas de transferencia y promociones, determinan la oferta y la demanda interna de personal e influyen en la refinación de este inventario actual.

El responsable de la previsión de personal debe identificar las tendencias de lo que ha estado ocurriendo en el flujo de personas desde el ingreso, pasando por promociones o traslados, hasta a jubilación, renuncia, despidos o muerte; con estas tendencias debe determinar las vacantes ocasionadas por la demanda interna.

Rotación de personal

La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales.

Los datos de rotación son utilizados en la proyección de la demanda de fuerza laboral, además de constituirse en unos de los indicadores de la gestión de personal, aun en aquellas partes en donde la empresa mantiene una política de alta rotación, como mecanismo de reducción de costos laborales.

Técnicas de pronóstico de personal

Existen varias técnicas tanto para pronosticar la fuerza laboral requerida en el desarrollo de los planes de ventas y producción, como para proyectar hacia el futuro el inventario actual de personal. Estas técnicas de proyección se pueden clasificar como cualitativas y cuantitativas.

Los métodos cualitativos proyectan los requisitos de energía humana sobre la base de juicios subjetivos, recogidos mediante encuestas. De otro lado, las técnicas cuantitativas se apoyan en el análisis estadístico de las tendencias históricas.

La escogencia de la técnica de previsión de personal dependerá del horizonte de planeación, disponibilidad de datos y presupuesto de la empresa.

La previsión de la fuerza laboral exige el mantenimiento de una base de datos que incluya la estadística de rotación y los datos de cada trabajador.

ORGANIZACIÓN DE PERSONAL

Importancia del análisis ocupacional

Las actividades de reclutamiento y selección se orientan por los requisitos que deben cumplir las personas destinadas a realizar las funciones de cargos vacantes. Esto significa que antes de iniciar la búsqueda de las personas requeridas por la empresa se deben tener claramente identificadas las funciones y requisitos del puesto vacante, lo cual es parte de la función de análisis ocupacional.

Por otra parte, el análisis de los cargos permite detectar y corregir las duplicaciones de funciones o el cruce de responsabilidades y los desbalances, en las cargas de trabajo de las diferentes posiciones de la empresa, con lo cual se evitan problemas de roces interpersonales y en general de desmotivación de la fuerza laboral.

El proceso del análisis ocupacional

La práctica del análisis ocupacional se facilita si visualizamos esta función como un proceso, es decir, como un conjunto de actividades o etapas interrelacionadas para producir un resultado, que en este caso será el manual de cargos.

Recolección de la información

Los datos necesarios para el análisis laboral se obtienen de diferentes fuentes y mediante varios métodos.

La información básica que suministra el trabajador se obtiene mejor mediante un cuestionario cuidadosamente elaborado para tal fin.

Existen diversos formatos para realizar estas encuestas, que pueden adaptarse a las necesidades de cada estudio.

Cualquiera que sea el diseño del cuestionario que se escoja, su diligenciamiento se hace más eficaz si el trabajador tiene la oportunidad de responderlo en un tiempo razonable y con la disponibilidad del analista encargado del estudio, para aclarar cualquier duda que se puede presentar.

En caso de existir varias personas que desempeñen un mismo cargo, se escogerá aquella que tenga el mejor rendimiento laboral, por considerarse que es la más conocedora del oficio.

Análisis de cargos

Una vez que se tiene la información necesaria y suficiente sobre cada uno de los cargos de la empresa se procede a analizarla para determinar:

- a) Identificación del cargo:** Los elementos que identifican suficientemente un cargo son el nombre, el área de la empresa a la cual pertenece y la posición del jefe inmediato.

- b) Objetivo básico de cargo:** Es el resultado esperado de la realización de las funciones y constituye la razón de existir dentro de la empresa. Representa el aporte que el ocupante del cargo hace a la misión de la Institución.

- c) Funciones:** Como resultado del análisis del cargo, las funciones deben priorizarse para distinguir las importantes de las secundarias.

- d) Responsabilidades:** La responsabilidad por la calidad consiste en el cumplimiento de las normas o especificaciones con las cuales se debe realizar el trabajo.

- e) Condiciones Ambientales:** El estudio ahora se orienta a especificar las condiciones físicas que rodean al trabajador, tales como ruido, polvo, gases, iluminación, temperatura, humedad, etc. También se debe identificar las principales fuentes de accidentes o peligros que está expuesto el ocupante del cargo y sus posibles consecuencias.

- f) Requisitos mínimos:** La demanda de las características personales depende de la naturaleza del trabajo que se realiza en el cargo. Si la labor consiste fundamentalmente en el manejo de máquinas y materiales, los requisitos de mayor demanda son de

carácter físico. Cuando el trabajo se hace más complejo por el tratamiento de datos o información, los requisitos esperados son intelectuales como la capacidad de análisis y el criterio para decidir.

Descripción de cargos

En esta parte del trabajo, el analista debe ser muy cuidadoso al redactar los términos en los cuales se identifican cada uno de los elementos constitutivos del cargo. Especial precaución se debe tener al describir las funciones del cargo; estos deben expresarse en términos relacionados con los resultados que se logran mediante las acciones realizadas, para lo cual se recomienda encabezar cada función con un verbo en infinitivo y el resto de la frase en tiempo presente.

En términos generales, las descripciones de cargos bien hechas no deben constituir camisas de fuerza ni para el trabajador ni para la empresa.

Actualización del manual de cargos

La recolección de información para la actualización del manual de cargos no requiere el uso de cuestionarios, pues es suficiente partir de las descripciones existentes, las cuales son revisadas inicialmente por el trabajador y su jefe inmediato. El analista intervine, una vez realizada esta primera etapa, para acordar conjuntamente con el jefe del cargo su buena descripción. Esta debe ser una responsabilidad permanente, dependiendo de la aparición de cambios significativos en la estructura de cargos de la empresa; si el manual de cargos se mantiene en la memoria de un computador, esta tarea de actualización se hace más sencilla.

Reclutamiento de personal

Definición y propósito del reclutamiento

El reclutamiento de personal es el proceso de búsqueda y atracción de los solicitantes de empleo que cumplen los requisitos establecidos para los cargos vacantes.

El propósito de la función de reclutamiento es entregar oportunamente una cantidad adecuada de candidatos para facilitar la selección. Esta es una de las formas concretas de ayuda que puede prestar la división de personal a los directivos de la empresa

Importancia del reclutamiento

Aún en condiciones de alto desempleo, como en que existe actualmente en algunos países latinoamericanos, atraer la gente del mercado laboral es un proceso que requiere esfuerzo, tiempo y dinero, especialmente cuando se trata de conseguir trabajadores especializados.

Si la empresa no mantiene un eficiente programa de reclutamiento, le puede significar perjuicios en términos de prolongadas vacantes, nombramientos provisionales y contrataciones apresuradas.

Fuentes de reclutamiento

El mercado de trabajo consiste en una zona geográfica en al cual las fuerzas de oferta (personas que buscan empleo) y de la demanda, (patrones que buscan gente para trabajar) reaccionan entre sí. La fuente de reclutamiento es el sitio específico del mercado laboral en donde la empresa encuentra las personas interesadas en vincularse laboralmente a ella.

Para obtener el número requerido de candidatos idóneos para un cargo vacante, el reclutador debe explorar las fuentes adecuadas de acuerdo con los recursos y políticas de la empresa y con las condiciones de los aspirantes que busca.

Medios de reclutamiento

Los medios de reclutamiento son los canales a través de los cuales la empresa divulga en su mercado laboral la existencia de una oportunidad de empleo, con el propósito de atraer los mejores aspirantes.

Después de identificar la fuente de aspirantes se impone entonces escoger el medio a través del cual se convoca a estas personas, dependiendo de la fuente se deberá seleccionar la forma de atraer los aspirantes adecuados. Una fuente de reclutamiento puede ser buena pero si se escoge un medio inadecuado, el resultado de selección será deficiente.

Los medios más comunes de reclutamiento son:

- a) Comunicación oral (personal o telefónica)
- b) Comunicación escrita (carta, memorando o boletín)
- c) Anuncio radial
- d) Aviso de prensa

Selección de personal

Objetivo e importancia de la selección de personal

El proceso de selección tiene como objetivo escoger, dentro del grupo de candidatos reclutados, aquel que por sus habilidades, conocimientos y

actitudes presente las mayores posibilidades de desempeñarse adecuadamente tanto en el cargo vacante como en el resto de la Compañía.

La selección es entonces un pronóstico de las características actuales y potenciales de los candidatos, para escoger el que mejor se acople con las condiciones del cargo y de la empresa, de tal manera que se pueda esperar una alta satisfacción del empleado y la optimización de los resultados de la empresa. Se trata entonces de lograr la mayor correspondencia entre cargos humanos y los requisitos de la Organización.

La selección de personal debe buscar en primer término, que el candidato se encaje de la Organización y luego en el cargo que va a ocupar, pues se debe seleccionar tanto para el presente como para el futuro teniendo en consideración que el nuevo trabajador no va a permanecer todo el tiempo en el mismo cargo. Por esto, es una equivocación centrar todos los esfuerzos de selección en buscar el mejor candidato para desempeñar un cargo determinado, desconociendo la naturaleza cambiante del ser humano.

Proceso de selección

Diversos autores como Blum y Dunette han visualizado la selección como un conjunto de actividades articuladas en forma lógica, para decidir cuál de las personas disponibles se debe contratar. La mayoría de los modelos de selección propuestos se basan en la suposición según la cual los individuos se diferencian en rasgos o características más o menos estables y tienen su punto de partida en la descripción del cargo que se necesita ocupar.

Las organizaciones que funcionan bajo la filosofía participativa, concentran sus esfuerzos de selección en la identificación de características tales como la capacidad comunicativa, la actitud de integración grupal y la habilidad de liderazgo.

Instrumentos de selección

Las técnicas de selección son las siguientes:

- 1. Hoja de vida:** Es el documento en donde aparecen los antecedentes personales y laborales de un individuo.
- 2. Pruebas:** La prueba o test de selección es un conjunto estandarizado de tareas diseñadas para medir las diferencias individuales en algún rasgo o comportamiento.
- 3. Entrevista.-** Es la comunicación verbal entre dos o más personas en contacto directo, con un propósito definido. La entrevista es utilizada no solo en selección, sino también en otras funciones de personal como inducción, manejo de conflictos y evaluación de desempeño.

Evaluación de la entrevista

En lo posible, la entrevista de selección debe ser realizada conjuntamente entre el especialista de personal y el jefe del departamento respectivo: esto conduce a una evaluación menos subjetiva de los candidatos y una mayor capacitación de los evaluadores.

Las organizaciones utilizan los llamados centros de evaluación, consistentes en sesiones en las cuales los aspirantes son colocados a resolver colectivamente casos o a realizar ejercicios grupales, altamente

relacionados con el trabajo del cargo vacante mientras tanto los seleccionadores observan cuidadosamente los comportamientos que ocurren dentro del grupo. En estas condiciones es posible medir objetivamente las capacidades de los candidatos, antes de tomar la decisión de contratación.

Después de seleccionar y entrevistar a los posibles empleados la autoridad encargada del manejo del recurso humano procede a ubicarlos en las áreas de la empresa de acuerdo a su especialidad para luego de ello designar las funciones que cumplirán mientras dure en contrato.

ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

Según **Idalberto Chiavenato (220, 221,222)**, explica que: Una vez que se hayan obtenido los recursos humanos, el paso siguiente es emplearlos como fuerza de trabajo dentro de la empresa. Esto significa que las personas, después de reclutadas y seleccionadas, deben ser integradas en la organización, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño.

También señala que las empresas están constituidas por personas. Las empresas solo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas; para conseguirlo, diseñan su estructura formal, definen organismos y cargos, establecen las reglas administrativas, los requisitos y las atribuciones para sus empleados.

A medida que nuevos empleados ingresan en la empresa, se requiere que se integren a sus funciones mediante la socialización empresarial, que es una integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan en él, y constituye el conjunto de procesos mediante los

cuales aprenden el sistema de valores, las normas y patrones de comportamientos requeridos por la empresa en la que ingresan.

El autor señala que: Las funciones son el conjunto de actividades y comportamientos que se solicitan a un individuo que ocupa determinada posición en una organización. Las funciones pueden ser conocidas por él individuo, debido a la información que él tiene del proceso técnico y de la tarea de la empresa, o se le comunican mediante otros empleados que dependen de su comportamiento de función para que pueda cumplir con las expectativas de sus propios cargos.

Las empresas sólo empiezan a operar cuando las personas encargadas de desempeñar papeles específicos y realizar actividades requeridas ocupan sus posiciones respectivas. Uno de los problemas fundamentales de toda empresa es reclutar, seleccionar y formar a sus empleados en función de los puestos de trabajo, de modo que cumplan su papel con la máxima eficacia.

Una manera de ocupar los diversos puestos de trabajo en una empresa consiste en emplear un conjunto de personas que quizás posean cualidades requeridas. Tal vez, después de la evaluación de desempeño, sólo permanezcan aquellas que reúnen las condiciones para desempeñar con éxito las atribuciones propias a sus cargos.

El autor explica que la relación entre jefe y subordinado, el primero pretende asignar una función al segundo que recibe las explicaciones de las actividades que debe cumplir después el jefe evalúa el desempeño del empleado y toma decisiones acerca del puesto que ocupa.

La asignación de funciones en una empresa empieza por conocer las capacidades que tiene un trabajador la experiencia con que cuenta para desempeñar el cargo que se le ha asignado de esta manera el encargado

del departamento de talento humano podrá evaluar el trabajo del empleado cuando realice las actividades designadas por las autoridades.

Al asignar funciones el empleado tiene la responsabilidad de cumplirlas a cabalidad tomando en cuenta las políticas de control interno establecidas por la autoridad encargada del establecimiento de las mismas.

El cumplimiento de las actividades ayuda a que la entidad cumpla con los objetivos propuestos no solo por las autoridades sino por todos los trabajadores y los resultados se ven reflejados al final del periodo no solo en el aspecto administrativo sino también en el aspecto contable.

Experiencia Laboral

Según **Juan Francisco Luna (2009: Internet)**, define a la experiencia laboral como la respuesta interna y subjetiva de los trabajadores ante cualquier contacto directo o indirecto con alguna práctica, política o procedimientos de gestión de personas.

El contacto directo usualmente es iniciado por la unidad responsable de las decisiones sobre selección, remuneraciones, entrenamiento y otras.

También incluye las interacciones de las personas con ejecutivos y supervisores que, a través del ejercicio de su cargo, dan instrucciones, comunican, reconocen, disciplinan y realizan una amplia gama de conductas que tienen un impacto en lo que las personas piensan sobre su trabajo y la organización.

Los contactos indirectos son encuentros no programados con otros trabajadores de la organización, clientes, proveedores, representantes de la competencia e incluye recomendaciones, críticas verbales. También implica contactos con noticias, publicidad, anuncios gubernamentales, etc.

Todos estos contactos, interactuando con las expectativas de los trabajadores respecto a su organización y su puesto, contribuyen a generar los pensamientos, emociones y estados mentales que forman la experiencia laboral global y que afectan profundamente el comportamiento en el trabajo.

Por otra parte la experiencia laboral se va cultivando con los años de acuerdo con las funciones que haya desempeñado el empleado en cargos anteriores y de acuerdo al comportamiento dentro de las organizaciones donde haya prestado sus servicios.

Desempeño laboral

Según **María Araujo y Martin Leal (2011: Internet)**, señalan que: debe considerarse que el Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. Define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

El desempeño Laboral se puede medir en la capacidad que tiene el empleado para desenvolverse en su lugar de trabajo y en los mecanismos que utiliza para resolver problemas dentro de la organización.

Para evaluar el desempeño laboral de cualquier empleado dentro de una empresa se toma en cuenta aspectos como:

Liderazgo

Según **Alberto Cuevas (2008: Internet)**, define al liderazgo como:

Es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permiten identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización y que permite incrementar la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

Funciones y estilos de liderazgo

Se consideran básicamente dos funciones o estilos de liderazgo que son:

1. El líder orientado a las tareas
2. El líder orientado a las personas

El líder orientado a las tareas

Las actividades básicas que los líderes orientados a la tarea suelen efectuar son: asignar tareas de grupo, explicar los procedimientos de trabajo a seguir, recalcando la necesidad de cumplir con los plazos, haciendo hincapié en la competencia o en el desempeño anterior y dejando que todos sepan lo que se espera de ellos.

Características: Autocrático, Restrictivo, Orientado a la tarea, Socialmente distante, Directivo, Estructurador.

La mayor parte de las veces este tipo de liderazgo se correlaciona excesivamente con la productividad.

El liderazgo orientado a las personas

La esencia de este estilo de liderazgo es su sensibilidad ante sus

subalternos como personas. A estos líderes se les ha descrito como personas que se distinguen por su consideración hacia los demás, muestran interés por ellos, se centran en la relación, en los empleados o en la gente.

Características: Democrático, Tolerante, Orientado al seguidor, participativo, Comprensivo.

- El liderazgo orientado a las personas no guarda una relación constante con la productividad. No puede afirmarse que es posible aumentar la productividad si el líder se orienta más a las personas.
- El liderazgo orientado a las personas tiende a aumentar su satisfacción y también suele acrecentar la cohesión del grupo.

El liderazgo orientado a las tareas se acompaña de un buen desempeño del grupo en situaciones que son muy favorables o desfavorables para el líder.

Trabajo en equipo

Según **Aleida Gómez y Heriberto Acosta (2003: Internet)**, En las organizaciones, el trabajo en equipo no produce sólo mejoras individuales y organizacionales, sino que interviene también en el perfeccionamiento de los servicios, tanto cuantitativa como cualitativamente. Además, se facilita una mejor gestión de la información y del conocimiento. Es evidente que el conocimiento de la dinámica de los grupos y equipos de trabajo, especialmente de su comportamiento, tiene una gran importancia para los dirigentes y empresarios. Estudiar los grupos y equipos que coexisten en cualquier organización para saber cómo organizarlos, utilizarlos y multiplicar sus resultados, es una estrategia consistente de desarrollo organizacional.

El trabajo en equipo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas. Es un hecho que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios. La conducta y los valores grupales intervienen directamente en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.

Importancia del Trabajo en equipo

Según **José Vecino (2008: Internet)**, señala que: La importancia del trabajo en equipo se fundamenta, entonces, en aspectos claves que tienen que ver con:

- **Los Roles de los participantes.-** Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes el equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.
- **La comunicación.-** Es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.
- **Compensación.-** Cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo.
- **Compromiso.-** Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los

propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesiona mucho más a los miembros del equipo.

Características del trabajo en equipo

Por otra parte el mismo autor indica que: las personas que participan en un equipo tienen algunas de las siguientes características:

- Conocimiento de la razón de ser del equipo en el cual participan.
- Interés por lo que ocurre en la vida del equipo de trabajo.
- Contribución al logro esperado.
- Sentido de pertenencia no sólo al equipo sino también a la organización.
- Saben qué se espera de ellas en su gestión.
- Apoyan a otros miembros del equipo cuando estos no desarrollan a plenitud sus compromisos
- Motivan y animan a todo el equipo
- Se alegra sinceramente del triunfo de sus integrantes
- Es solidario cuando debe serlo.
- Reflexiona e invita al equipo a revisar los resultados obtenidos.
- Integra a los recién llegados

Ventajas y desventajas del trabajo en equipo

- Permite que sea más fácil la consecución de objetivos
- Contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los miembros
- Agrega valor a los procesos
- Cada integrante puede poner al servicio del equipo sus competencias
- Permite compartir las metas y objetivos del trabajo

Algunas desventajas, por su parte, serían:

- El tener que conocer e interrelacionarse con otros se convierte en ocasiones en fuente de conflicto para algunos de los integrantes.
- En ocasiones puede diluirse la responsabilidad personal al tomar al equipo como escudo frente a los resultados negativos.
- Se dan problemas de comunicación y falta de asertividad que dificulta el avance del equipo.

Competencia Profesional

Según **Liliana Rosillo (2011: Internet)**, comenta que: La competencia laboral es un concepto que ha tomado un gran auge en los últimos años, en la mayoría de los países. Originalmente podemos decir que se reconoce su importancia a mediados de los años 90 en lugares como, Estados Unidos, Reino Unido, Canadá y Australia.

La competencia laboral es la capacidad efectiva que tiene una persona para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral. La definición de la Organización Internacional del Trabajo señala que “Es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”

En otras palabras lo que busca la competencia laboral, es que la persona tenga la capacidad demostrada para efectuar alguna tarea productiva, desde el primer día que inicia en un trabajo, lo cual representaría un enorme ahorro en los procesos de inducción y capacitación de una empresa.

El establecimiento de las competencias laborales tanto en la empresa como en la educación, favorece los procesos productivos y los vuelve más eficientes.

Algunos de los beneficios que genera la incorporación de las competencias laborales son:

- Conocimiento de las capacidades del trabajador.
- Fomenta el crecimiento personal.
- Disminuye el desperdicio.
- Determina claramente los requerimientos de capacitación.
- Fomenta la cultura de certificación.
- Facilita los procesos de reclutamiento y selección.
- Disminuye la rotación de personal.

2.4.1.2 Marco conceptual variable dependiente

Inefectividad de las operaciones contables

CONTABILIDAD

Según **José Orozco (1997: 1)**, se puede conceptualizar a la Contabilidad como un campo especializado de las ciencias administrativas, que se sustenta en principios y procedimientos generalmente aceptados, destinados a cumplir con los objetivos de:

1. Análisis
2. Registro; y,
3. Control.

Según **Mercedes Bravo (2007:1)**, define a la contabilidad como: Es la ciencia, el arte y la técnica que permite el análisis, clasificación, registro, control e interpretación de las transacciones que se realizan en una empresa con el objeto de conocer su situación económica y financiera al término de un ejercicio económico o periodo contable.

“La Contabilidad es el sistema que mide las actividades del negocio, procesa esa información convirtiéndola en informes y comunica estos hallazgos a los encargados de tomar decisiones”

Objetivo de la contabilidad

Según **Janneth Thompson(2008:Internet)**, señala que el objetivo de la contabilidad es: Proporcionar información de hechos económicos, financieros y sociales suscitados en una empresa u organización; de

forma continua, ordenada y sistemática, sobre la marcha y/o desenvolvimiento de la misma, con relación a sus metas y objetivos trazados, con el objeto de llevar cuenta y razón del movimiento de las riquezas públicas y privadas con el fin de conocer sus resultados, para una acertada toma de decisiones.

Ventajas de la contabilidad

Según **Luis Bonilla (2011: Internet)**, las ventajas de la contabilidad son:

- Nos permite informarnos de lo que debemos y lo que nos deben.
- Permite controlar los gastos y las inversiones.
- Ayuda a diferenciar los gastos de los propietarios con los de su negocio.
- Permite conocer oportunamente cuánto estamos ganando o perdiendo.
- Es orientadora, porque nos permite conocer en un momento dado, la situación financiera (BALANCE GENERAL) y situación económica (ESTADO DERESULTADOS) del negocio.

Relación de la Contabilidad con otras disciplinas

Según **Iván González (2011: Internet)**, señala la relación de la contabilidad con las siguientes disciplinas:

Informática.- Auxilia a la contabilidad proporcionando los avances tecnológicos para procesar la información financiera.

Administración.- Suministra información para maximizar el aprovechamiento de los recursos.

Estadística.- Los cálculos estadísticos permiten establecer registros contables que afectan los estados financieros.

Derecho laboral.-La contabilidad se debe registrar en forma periódica de los derechos de los trabajadores sobre sus prestaciones sociales.

Derecho mercantil.- La correcta aplicación de las normas del Derecho Mercantil en los registros de los libros legales.

Derecho tributario.- Proporciona información con respecto a la determinación del impuesto sobre la renta.

Matemática.-Suministra métodos cuantitativos para el cálculo de las razones y proporciones que se derivan de los estados financieros.

Economía.- Mediante la explicación de los fenómenos de la economía establece los hechos contables.

Finanzas.- Las finanzas informan las decisiones que toma una empresa y su incidencia en los cambios de activo pasivo y patrimonio.

Funciones de la Contabilidad

Las funciones de la Contabilidad son las siguientes:

Función histórica. Se manifiesta por el registro cronológico de los hechos que van apareciendo en la vida de la empresa; por ejemplo: la anotación de todos los cobros y pagos que se van realizando, por orden de fechas.

Función estadística. Es el reflejo de los hechos económicos, en cantidades que dan una visión real de la forma como queda afectada por ellos la situación del negocio; por ejemplo el cobro de \$1000 en efectivo, da lugar a un aumento de dinero en la empresa, que esta deberá contabilizar.

Función económica. Estudia el proceso que se sigue para la obtención del producto; por ejemplo el análisis de a qué precios se deben hacer las compras y las ventas para conseguir unas ganancias.

Función financiera. Analiza la obtención de los recursos monetarios para hacer frente a los compromisos de la empresa; por ejemplo: ver con qué dinero cuenta la empresa; conocer los plazos de cobro de los clientes y los compromisos de pago con sus acreedores para poder en todo momento disponer del dinero que cubra las deudas u obligaciones.

Función fiscal. Es saber cómo afectan a la empresa las disposiciones fiscales mediante las cuales se fija la contribución por impuestos; por ejemplo: Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto a la Renta (I.R), Impuesto a los Consumos Especiales (I.C.E) etc.

Función legal. Conocer los artículos del Código de Comercio, Ley de Régimen Tributario Interno, Ley de Compañías y otras leyes que pueden afectar a la empresa, para que la contabilidad refleje de manera legal el contenido jurídico de sus actividades.

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS

Según **Manuel Camones (2011: Internet)**, si cada contador aplicara un grupo distinto de reglas de registro y medición, a quienes toman las decisiones les resultaría difícil utilizar los estados financieros y

compararlos. De ahí que nace la necesidad de que los contadores acepten aplicar una serie común de principios de registro y de medición.

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) son un conjunto de conceptos generales y normas que sirven de guía para formular criterios referidos a la medición del patrimonio y a la información de los elementos patrimoniales y económicos de un ente. Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados constituyen parámetros para que la confección de los estados financieros sea sobre la base de métodos uniformes de técnica contable.

1. Equidad

La equidad entre intereses opuestos debe ser una preocupación constante en contabilidad, puesto que los que se sirven de, o utilizan los datos contables pueden encontrarse ante el hecho de que los intereses particulares se hallen en conflicto. De esto se desprende que los estados financieros deben prepararse de tal modo que reflejen, con equidad, los distintos intereses en juego en una empresa dada.

2. Partida doble

Los hechos económicos y jurídicos de la empresa se expresan en forma cabal aplicando sistemas contables que registran los dos aspectos de cada acontecimiento, cambios en el activo y en el pasivo (participaciones) que dan lugar a la ecuación contable.

3. Ente

Los estados financieros se refieren siempre a un ente, donde el elemento subjetivo o propietario es considerado como tercero. El concepto de ente es distinto del de persona, ya que una misma persona puede producir estados financieros de varios entes de su propiedad.

4. Bienes económicos

Los estados financieros se refieren siempre a bienes económicos; es decir, bienes materiales e inmateriales que poseen valor económico y por ende, susceptibles de ser valuados en términos monetarios.

5. Moneda común denominador

Los estados financieros de una empresa sea esta pública o privada reflejan el patrimonio mediante un recurso que se emplea para reducir todos sus componentes heterogéneos a una expresión, que permita agruparlos y compararlos fácilmente. Este recurso consiste en elegir una moneda y valorizar los elementos patrimoniales aplicando un precio a cada unidad.

6. Empresa en marcha

Se entiende que los estados financieros pertenecen a una "empresa en marcha", considerándose que el concepto que informa la mencionada expresión, se refiere a todo organismo económico cuya existencia temporal tiene plena vigencia y proyección.

7. Valuación al costo

El valor de costo-adquisición o producción constituye el criterio principal y básico de valuación, que condiciona la formulación de los estados financieros llamados de situación, en correspondencia también con el concepto de "empresa en marcha", razón por la cual esta norma adquiere el carácter de principio.

Esta afirmación no significa desconocer la existencia y procedencia de otras reglas y criterios aplicables en determinadas circunstancias, sino

que, por el contrario, significa afirmar que en caso de no existir una circunstancia especial que justifique la aplicación de otro criterio, debe prevalecer el costo-adquisición o producción como concepto básico de valuación.

8. Período

En la "empresa en marcha" es indispensable medir el resultado de la gestión de tiempo en tiempo, ya sea para satisfacer razones de administración, legales, fiscales o para cumplir con compromisos financieros.

El lapso que media entre una fecha y otra se llama periodo. Para los efectos del Plan Contable General, este periodo es de doce meses y recibe el nombre de Ejercicio.

Las verdaderas utilidades de una empresa tan sólo se podrá determinar al concluir su vida, y ésta es ilimitada, artificialmente se habrá de dividir la vida de la empresa en períodos contables con el fin de informar acerca de los resultados de operación de dicha empresa.

Devengado

Las variaciones patrimoniales que se deben considerar para establecer el resultado económico, son los que corresponden a un ejercicio sin entrar a distinguir si se han cobrado o pagado durante dicho periodo.

9. Objetividad

Los cambios en el activo, pasivo y en la expresión contable del patrimonio neto, se deben reconocer formalmente en los registros contables, tan pronto como sea posible medirlos objetivamente y expresar esta medida en términos monetarios.

10. Realización

Los resultados económicos se registran cuando sean realizados, o sea cuando la operación que los origina queda perfeccionada desde el punto de vista de la legislación o de las prácticas comerciales aplicables y se hayan ponderado fundamentalmente todos los riesgos inherentes a tal operación. Se establecerá como carácter general que el concepto "realizado" participa del concepto de "devengado".

11. Prudencia

Significa que cuando se deba elegir entre dos valores para un elemento del activo, normalmente, se debe optar por el más bajo, o bien que una operación se contabilice de tal modo, que la participación del propietario sea menor.

Este principio general se puede expresar también diciendo: "contabilizar todas las pérdidas cuando se conocen y las ganancias solamente cuando se hayan realizado".

Una mala interpretación de este principio puede llevar a una exageración y por ende a una mala aplicación del principio contable, resultando una incorrecta presentación de la situación financiera en el resultado de las operaciones contables,

Uniformidad

Los principios generales, cuando fueren aplicables y las normas particulares utilizados para formular los estados financieros de un determinado ente deben ser aplicados uniformemente de un ejercicio a otro. Se señala por medio de una nota aclaratoria, el efecto en los estados

financieros de cualquier cambio de importancia en la aplicación de los principios generales y de las normas particulares.

Sin embargo, el principio de la Uniformidad no debe conducir a mantener inalterables aquellos principios generales, cuando fuere aplicable, o normas particulares que las circunstancias aconsejen sean modificados.

12. Significación o importancia relativa

Al ponderar la correcta aplicación de los principios generales y las normas particulares, es necesario actuar con sentido práctico.

Frecuentemente se presentan situaciones que no encuadran dentro de aquellos y que, sin embargo, no presentan problemas porque el efecto que producen no distorsiona el cuadro general.

Desde luego, no existe una línea demarcatoria que fije los límites de lo que es y no es significativo, consecuentemente, se debe aplicar el mejor criterio para resolver lo que corresponde en cada caso, de acuerdo a las circunstancias, teniendo en cuenta factores tales como el efecto relativo en el activo, pasivo patrimonio o en el resultado de las operaciones.

13. Exposición

Los estados financieros deben contener toda la información y discriminación básica y adicional que sea indispensable para una adecuada interpretación de la situación financiera y de los resultados económicos del ente a que se refieren.

APLICACIÓN DE LA CONTABILIDAD

Según **José Orozco (1997:2)**, comenta que: Sin lugar a dudas, la contabilidad tiene un ilimitado campo de aplicación en innumerables

actividades humanas, de orden individual, empresarial o institucional, inclusive en las sociedades civiles, culturales, políticas, religiosas, deportivas, etc.

Su mayor aplicación cuantitativa se ubica en las empresas privadas, en razón de que en el mundo casi todo se circunscribe a la producción y venta o compra y venta de bienes y servicios de mandados por las colectividades para la satisfacción de necesidades.

De acuerdo a los principios generalmente aceptados que fundamentan a la contabilidad, cada empresa o institución constituye una entidad que debe poseer un sistema contable unificado de consistente aplicación entre un ejercicio y otro.

Para la aplicación de la contabilidad en función de las distintas actividades humanas se ha dado lugar al surgimiento adicional de principios y procedimientos especializados, que subordinándose a los de general aceptación, permiten la existencia y funcionamiento de la contabilidad especializada, como:

1. Contabilidad Comercial
2. Contabilidad Industrial
3. Contabilidad Bancaria
4. Contabilidad Gubernamental
5. Contabilidad Agraria
6. Contabilidad Pecuaria
7. Contabilidad Hotelera

CICLO CONTABLE

Según **Isabel Feliz (2005: Internet)**, señala que el ciclo contables es:el período de tiempo en el que se registran todas las transacciones que ocurren en una empresa ya sea mensual, trimestral, semestral o anualmente; el más usado es el anual.

Procedimientos aplicados a la empresa

Los procedimientos del ciclo contable son aquellos pasos que se realizan para mostrar finalmente la información financiera de una empresa.

El diario es el libro en el que se anotan o registran las operaciones de las empresas al momento de realizar una transacción. Este es conocido también como el libro de primera anotación.

El mayor es un libro de segunda anotación el cual recibe la información del diario indicando los débitos y créditos que se realizaron en el diario. Los pases al mayor debe empezar con el pase del asiento débito, se registran los datos en el lado izquierdo de la cuenta débito; en la columna de la fecha, la fecha, en la columna de referencia, el número de la página donde se tomó el asiento, en la columna de valores el importe del débito.

Diarización de las operaciones

Los datos que el contador toma para realizar un asiento se sacan de los documentos origen. Los asientos en el diario son el acto de anotar todas las transacciones de una empresa. Las operaciones en el diario se registran de la siguiente manera:

Primero se analiza cada operación preguntándose ¿qué aumento o disminución produjo la operación en el activo, pasivo o el capital de la empresa?; luego de tener la respuesta sabremos a qué cuenta debemos cargar o acreditar.

El diario cumple tres funciones útiles: en primer lugar, reduce la posibilidad de errores, pues si las operaciones se registrasen directamente en el mayor existiría el serio peligro de omitir el débito o el crédito de un asiento, o de asentar dos veces un mismo débito o crédito.

En el diario los débitos y los créditos de cada operación se registran juntos, lo cual permite descubrir fácilmente este tipo de errores; en segundo lugar los débitos y créditos de cada transacción se asientan en el diario guardando perfecto balance, lográndose así el registro completo de la operación en un solo lugar. En tercer lugar, todos los datos relativos a las operaciones aparecen en el diario en su orden cronológico, proporcionando así una historia cronológica de las operaciones de una empresa.

Determinación de saldos de cuentas.

La determinación de saldos de cuentas no es más que realizar los siguientes pasos:

1. Se suma la columna de débitos, anotando el total al pie de la misma.
2. Se suma la columna de créditos, anotando el total al pie de la misma.
3. Se anota el saldo en la columna de descripción: en el renglón del último asiento de cargo, si el saldo es deudor; y si es acreedor en el renglón de último asiento.

Si aparece sólo un asiento en cualquier lado o sea, débito y crédito, no es necesario anotar el saldo.

Balance de comprobación

Es una lista de todos los saldos deudores y acreedores de todas las cuentas del mayor para comprobar la igualdad, sumándolos en columnas separadas; esto así a consecuencia de que la contabilidad a base de partida doble deriva su nombre del hecho de que el registro de toda operación requiere el asiento de débitos y créditos de una operación que suman igual importe, resulta obvio que el total de débitos de todas las cuentas debe ser igual al total de los créditos.

La balanza de comprobación sirve para localizar errores dentro de un período identificado de tiempo y facilita el encontrarlos en detalle y corregirlos. Es una lista muy conveniente de los saldos de las cuentas que serán empleados en la preparación de los Estados Financieros.

Hojas de trabajo

Son un medio mecánico, formas columnares que utilizan los contadores como un medio para organizar cómoda y ordenadamente, la información contable que se necesitará en la preparación de los asientos de ajustes, los estados periódicos y los asientos de cierre. Sumarizan los datos que deben ser incluidos en los asientos de ajustes y cierre.

Estados financieros

Los Estados Financieros son documentos esencialmente numéricos que a una fecha o por un período determinado presentan la situación financiera de una empresa, los resultados obtenidos en un período determinado y el comportamiento del efectivo. La importancia de los Estados Financieros viene dada por la necesidad de las empresas conocer y dar a conocer su situación determinada generalmente en un período contable.

Los Estados Financieros deben cumplir con los requisitos de: universalidad, al expresar la información clara y accesible; continuidad, en períodos regulares; periodicidad, que se lleven a cabo en forma periódica; oportunidad, que la información que consiguen sea rendida oportunamente.

Los Estados Financieros son:

- Estado de Situación o Balance General
- Estado de Ganancias y Pérdidas
- Estado Flujo de Efectivo

Son periódicos porque se preparan tras finalizar cada período contable, que generalmente es de 12 meses. Todos los Estados Financieros deben contener nombre del negocio, nombre del Estado y período que abarca.

INEFECTIVIDAD EN LAS OPERACIONES CONTABLES

Las operaciones contables son todos los procesos en el departamento de contabilidad desde el registro de una transacción hasta la entrega de los informes financieros.

Según el criterio de la Jefe del departamento de contabilidad **Dra. Mariana de la Vega**, señala que: Dentro del área contable se observa las fases del proceso contable para obtener información financiera, mientras que el área de auditoría sigue las mismas etapas, pero para comprobar la veracidad de los informes financieros y si se ha utilizado de manera adecuada la información contable.

Según **H.A. Finney (1982:13)**, señala que: El manejo de registros constituye una fase o procedimiento de la contabilidad. El mantenimiento de los registros conforma un procedimiento en extremo importante, toda

vez que el desarrollo eficiente de las otras actividades contable depende en alto grado, de la exactitud e integridad de los registros de la contabilidad.

Según **Howard S. Noble (1968: 40, 41,42)**, señala que: El uso de los diversos documentos mercantiles, así como de los auxiliares del diario y del mayor no significa que el volumen de la tarea de registro se triplique; más bien quiere decir que los datos contables se resumen con anticipación en el proceso contable con ahorro en el trabajo de llevar los correspondientes registros.

Los resúmenes de operaciones que se realizan frecuentemente deberían hacerse más a menudo que los de aquellas que tengan lugar con menos frecuencia (diariamente). Los resúmenes pueden hacerse diariamente, semanalmente o mensualmente. No es necesario esperar hasta el final del periodo de contabilidad.

Tomando en cuenta el trabajo de **Jessy Vega (2011: Internet)**, opina que: se registren las operaciones como sean necesarias para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y mantener la contabilidad de los activos.

El registro de las operaciones se debe realizar oportunamente para evitar errores en cuanto a la presentación de balances financieros no solo mensuales sino al finalizar el periodo contable.

Los encargados del registro de las operaciones deben seguir los procesos necesarios para registrar la información financiera, siguiendo las políticas de control interno y cumpliendo con las funciones asignadas por sus superiores al momento de su contratación.

Las operaciones contables son los hechos carácter interno o externo,

medibles en dinero, que afectan o modifican la situación financiera y/o los resultados financieros de una organización.

Tipos de operaciones

Operaciones rutinarias

Son aquellas que se presentan de manera frecuente y uniforme en desarrollo de las actividades de la organización

Las operaciones rutinarias deben ser planificadas para definir los aspectos relacionados con la incorporación de la información que ellas originan a la contabilidad.

Las operaciones rutinarias se clasifican en:

Operaciones rutinarias básicas

Son registradas en la obtención de los bienes o servicios que constituyen el objeto social de la organización. Generalmente tienen usuarios o clientes externos.

Ejemplo de operaciones básicas:

1. Compras, ventas, cobros y pagos: formas y documentación respaldatoria.
2. Activos afectados al objeto principal de la organización.
3. Información y control de los bienes de cambio.
4. Información y control de fondos: cobros y pagos en efectivo y cheques. Fondo fijo. Conciliaciones bancarias.

Operaciones rutinarias de apoyo

Su propósito es servir de soporte para la prestación de las operaciones básicas. Pueden tener usuarios o clientes internos y externos.

Operaciones no rutinarias

Son aquellas cuya ocurrencia no es frecuente ni uniforme. Estas operaciones que igualmente deben ser incorporadas a la contabilidad, en algunas ocasiones requieren definirles procedimientos específicos.

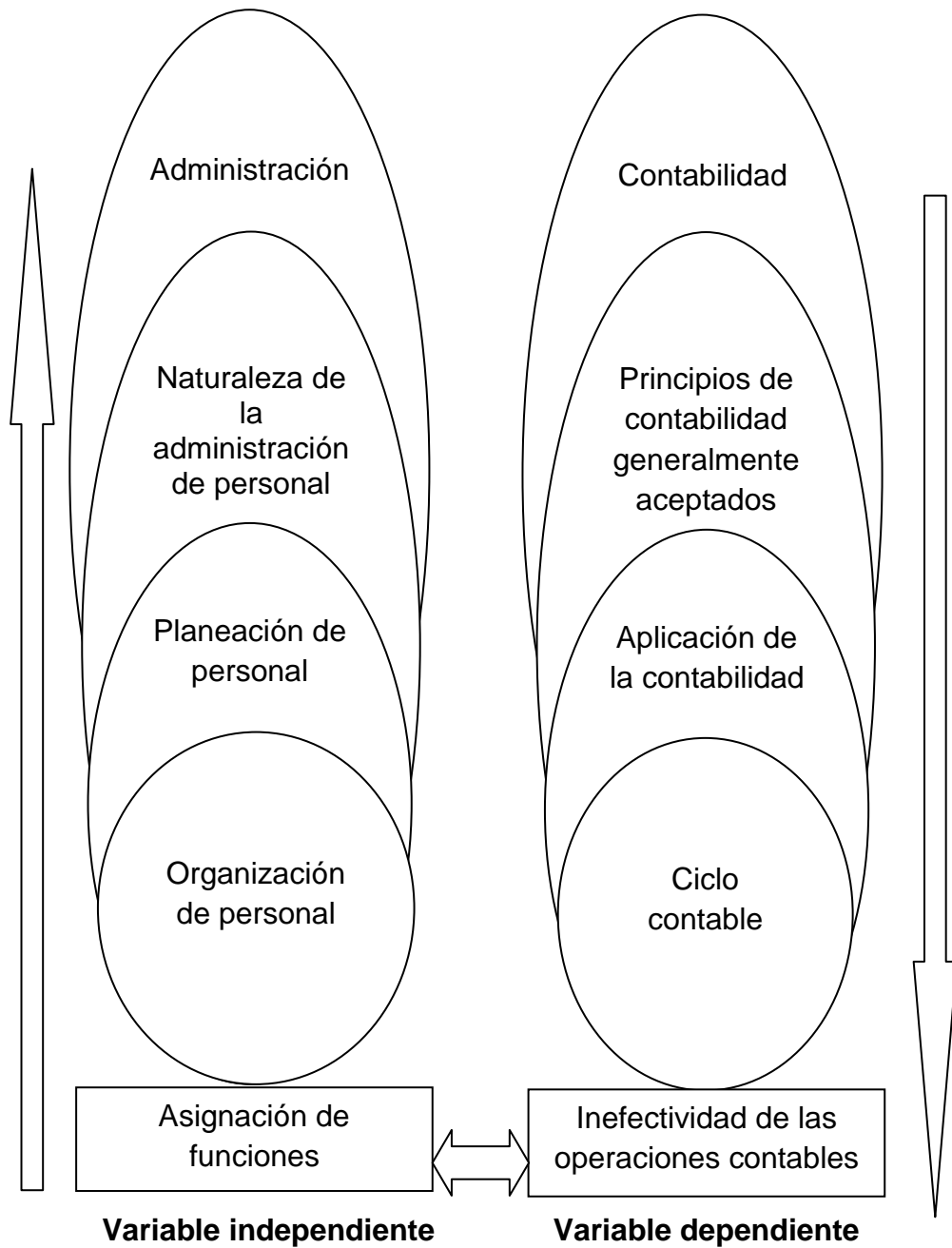
Ejemplo de operaciones no rutinarias

1. Financiación ajena: necesidad de financiación y su costo. Pasivos corrientes y no corrientes. Pasivos ciertos y contingentes. Operaciones con entidades financieras: adelantos en cuenta corriente, descuento de documentos. Deudas con garantías personales y reales. Deudas en moneda extranjera.
2. Diferimientos.
3. Contingencias
4. Impuestos. Remuneraciones al personal. Provisión para gastos.
5. Inversiones no operativas: tipos. Compras, ventas y rentas de estas inversiones.
6. Moneda extranjera. Diferencias de cambio provenientes de a) compras de bienes de cambio y de uso; b) pago de deudas y cobro de créditos en moneda extranjera; c) valuaciones al cierre del período.

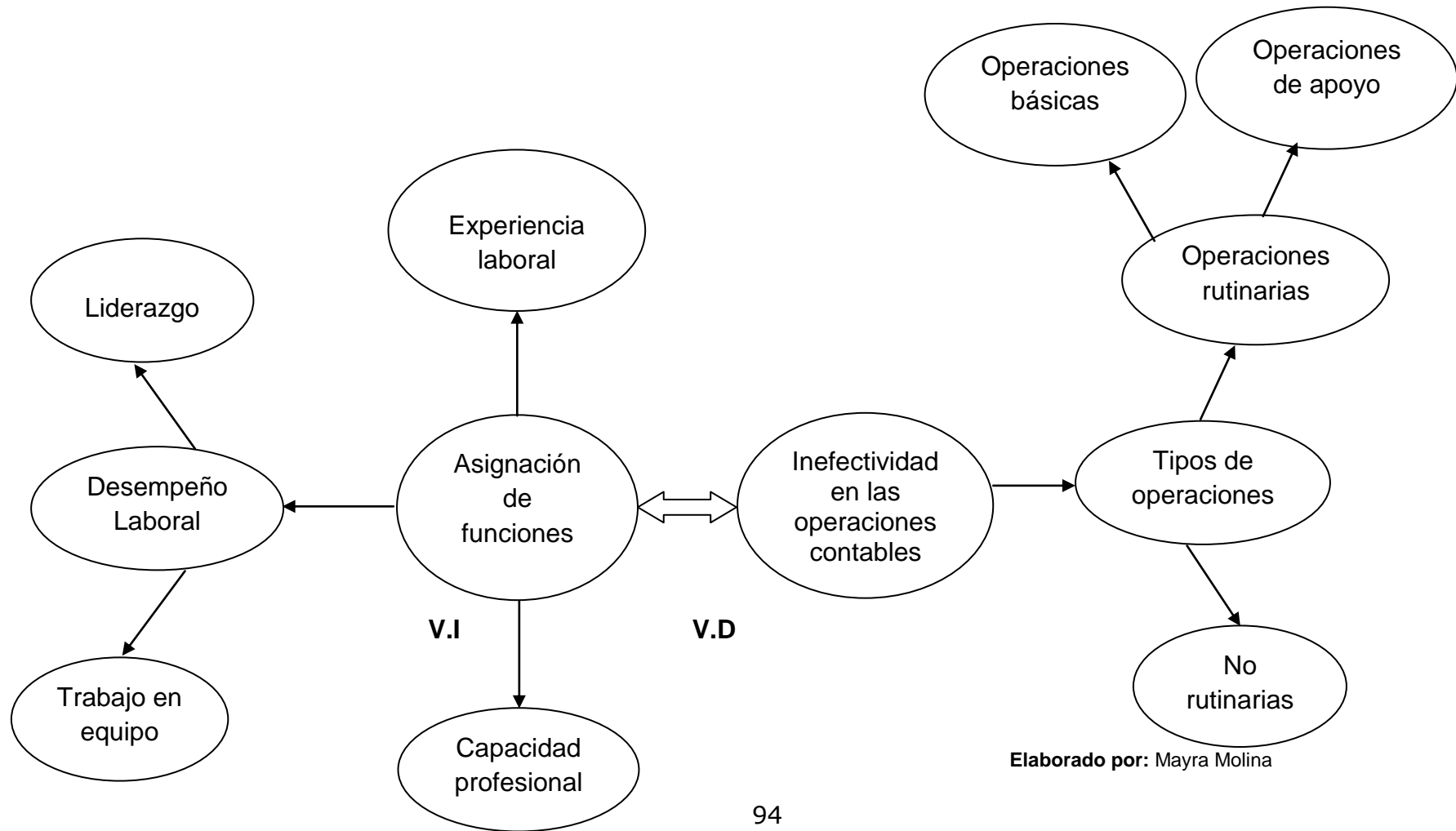
7. Ajuste de ejercicios anteriores.

2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionadas

➤ Superordinación conceptual



➤ **Subordinación Conceptual**



2.5. HIPÓTESIS

La inadecuada asignación de funciones ocasiona la ineffectividad en las operaciones contables de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo.

2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPOTESIS

Variable Independiente: Inadecuada asignación de funciones

Variable Dependiente: Ineffectividad en las operaciones contables

Unidad de observación: Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación la metodología a utilizarse será la investigación de campo y la bibliográfica documental ya que este trabajo investigativo se realizará en el lugar mismo de los hechos, en este caso en el Área Financiera principalmente en el departamento de contabilidad y en el Área Administrativa en el departamento de talento humano de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo, es decir donde ocurren los acontecimientos y del cual se obtendrán datos importantes de la realidad motivo de nuestro estudio que serán analizados por el investigador.

3.1.1 De campo

El presente trabajo se desarrollará en base a la investigación de campo.

Según **José Hernández (2009: Internet)**, se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

Sin embargo, se aceptan también estudios sobre datos censales o muestrales no recogidos por el estudiante, siempre y cuando se utilicen los registros originales con los datos no agregados; o cuando se trate de estudios que impliquen la construcción o uso de series históricas y, en

general, la recolección y organización de datos publicados para su análisis mediante procedimientos estadísticos, modelos matemáticos, econométricos o de otro tipo.

En el presente trabajo se utilizará la investigación de campo debido a que el estudio se realizará en la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo, con la finalidad de recolectar toda la información y datos empíricos; utilizando como técnica de investigación la encuesta exigencia que obliga a permanecer en contacto con la realidad de la institución.

3.1.2 Bibliográfica documental

En el presente trabajo investigativo se utilizó la investigación bibliográfica ya que se utilizó fuentes secundarias que ayudaron a recolectar el mayor número de información que ayudo en la investigación.

Según **Alba Marín (2011: Internet)**, la investigación bibliográfica documental es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie tales como, las obtenidas a través de fuentes bibliográficas, hemerográficas o archivísticas; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en archivos como cartas oficios, circulares, expedientes, etcétera.

En este trabajo investigativo se utilizó la investigación Bibliográfica o documental; porque se analizará la información escrita sobre el problema identificado, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema de estudio, leyendo documentos tales como libros, revistas científicas, monografías, tesis de grado, entre otros.

3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Descriptiva

Esta investigación es de tipo descriptiva porque permitirá estar al tanto del entorno de la institución y las características más importantes del problema de estudio, que servirán para profundizar el conocimiento objetivo del problema, y describirlo tal como se produce en la realidad en un tiempo y espacio determinado, involucrando a personas, hechos, procesos y sus relaciones. Utilizando la técnica de la encuesta y el muestreo para la recolección de datos.

En este tipo de investigación se utilizará la investigación exploratoria.

Según **Lauro Soto (2011: Internet)**, mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Al igual que la investigación que hemos descrito anteriormente, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad.

El nivel descriptivo será de gran utilidad en la presente investigación para formular y desarrollar las preguntas específicas que se busca responder del área que se investiga, para medir uno o más atributos del fenómeno descrito anteriormente.

3.2.2 Correlacional de variable

Según **Daniel Cauas (2011: Internet)**, este tipo de estudios se utilizan para determinar en qué medida dos o más variables están relacionadas

entre sí. Se trata de averiguar de qué manera los cambios de una variable influyen en los valores de otra variable. Por ejemplo, el “nivel profesional del padre” como se relaciona con el “mejoramiento en el nivel lector” de niños con problemas de aprendizaje.

Agrupar una determinada clase de hechos o fenómenos y conocer su distribución es una forma de facilitar la manipulación de los mismos, pero no es explicarlos. Este tipo de investigación tiene un valor explicativo, aunque parcial.

El nivel correlacional servirá de utilidad para saber la dependencia que existe entre las variables del tema de investigación para evaluar cómo se comporta una variable conociendo el comportamiento de la otra variable relacionada.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Según **Lauro Soto (2011: Internet)**, el concepto de población en estadística va más allá de lo que comúnmente se conoce como tal. Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes.

En la presente investigación se tomará en cuenta tanto al personal del Área Financiera principalmente del departamento de contabilidad y del Área Administrativa al personal del departamento de talento humano de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo, así como a los funcionarios de las demás Áreas que laboran en esta institución, para obtener datos reales se decidió dividir en dos grupos a la población, estos son: la población directa y la población indirecta, los cuales forman una población total de 55 personas. (ver anexo 03)

La población directa es la que genera la información la misma que está constituida por el personal que conforma el Área Financiera y que asciende a un número de 18 personas. (ver anexo 04)

La población indirecta estará conformada por los usuarios de la información, dentro de los cuales se incluirá a una parte del personal que labora en la Alcaldía, Concejales, Procuraduría Sindica, Departamento de Talento Humano, Departamento de Planificación, Departamento de Desarrollo Organizacional, Departamento de Obras Públicas, Departamento de Gestión Ambiental, Departamento de Agua Potable y Departamento de Avalúos y Catastros, la misma que asciende a un número de 37 personas.(ver anexo 05)

3.3.2 Muestra

Según **Marco Arias (2008: Internet)**, es el subconjunto de la población que es estudiado y a partir de la cual se sacan conclusiones sobre las características de la población. La muestra debe ser representativa, en el sentido de que las conclusiones obtenidas deben servir para el total de la población.

Las muestras pueden ser probabilísticas o no probabilísticas. Una muestra probabilística se elige mediante reglas matemáticas, por lo que la probabilidad de selección de cada unidad es conocida de antemano. Por el contrario, una muestra no probabilística no se rige por las reglas matemáticas de la probabilidad. De ahí que, mientras en las muestras probabilísticas es posible calcular el tamaño del error muestral, no es factible hacerlo en el caso de las muestras no probabilísticas.

La población con la que se trabajara en la presente investigación es una población de carácter finita ya que se conoce exactamente quienes y cuantos son los miembros que la conforman.

Para la determinación de la muestra se utilizará la fórmula para poblaciones finitas en la proporción ya que se aplican porcentajes para realizar este cálculo.

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z^2}{(N - 1) \cdot E^2 + \sigma^2 \cdot Z^2}$$

Explicación:

N= Es el tamaño de la población

z= Unidades estándar correspondientes al nivel de confianza empleado (95%-99%), en la presente investigación se utilizará el 95% de nivel de confianza ya que no hay certeza absoluta de que la muestra represente a toda la población.

E= valor en proporción a la población (error en %), el error para esta investigación será del 5% y se ha tomado de acuerdo al criterio del investigador.

p= es la probabilidad de éxito de que ocurra un suceso (si se desconoce $p=0.5$), en la presente investigación se usará para el valor de **p** el 50% ya que la mayoría de la población a ser encuestada puede ser ubicada fácilmente en el lugar a realizarse la encuesta debido a que la actividad que realiza la obliga a permanecer dentro de la institución.

q= Es la probabilidad de que no ocurra un suceso ($q=1-p$), para esta investigación se utilizará para el valor de **q** el valor del 50% que resulta de ($q=1-0,50$) y que representa el porcentaje de la población que sea difícil de ubicar ya que la actividad que realiza no la obliga a permanecer constantemente en la institución.

Datos:

$$N= 55$$

$$Z= 1,96$$

$$p= 0,50$$

$$q= 0,50$$

$$E= 0,05$$

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z}{(N - 1) \cdot E^2 + \sigma^2 \cdot Z^2}$$

$$n = \frac{55 \cdot 0.25 \cdot (1.96)^2}{(55 - 1) \cdot 0.05^2 + (0.25)(1.96)^2}$$

$$n = \frac{52.892}{1.0954}$$

$$n = 48$$

Después de realizado el cálculo se obtiene que la muestra que será de ayuda para obtener los datos para el trabajo de investigación es de 48 personas, de la cual se tomará a toda la población directa que en total son 18 personas y el resto de la muestra que equivale 30 personas, será tomada de la población indirecta aplicando el método de Muestreo Aleatorio Simple. (ver anexo 06)

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.4.1 Operacionalización de la variable independiente

TABLA 01 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE-ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Para asignar funciones en una institución pública se empieza por conocer las capacidades que tiene un trabajador la experiencia con que cuenta para desempeñar el cargo que se le ha asignado de esta manera el encargado del departamento de talento humano podrá evaluar el trabajo del empleado cuando realice las actividades designadas por las autoridades.	Experiencia laboral	Nivel académico	¿Se toma en cuenta el nivel académico al momento de seleccionar al personal? ¿Se realiza evaluaciones para determinar el grado de conocimientos del personal? ¿Se utiliza algún método para evaluar al personal del Área Financiera?	Encuesta al Señor Alcalde, Concejales, directores departamentales, Jefes Departamentales y Personal del Área Financiera y Talento Humano de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo con Cuestionario N° 01 Anexo 07
	Desempeño laboral	Nivel de competencia	¿Se realiza pruebas para determinar el grado de conocimientos del personal?	
		Nº de Actividades realizadas al día/Total de actividades diarias	¿Cree usted que el personal del Área Financiera cumple con las funciones asignadas? ¿Considera necesario reasignar funciones en el Área Financiera? ¿Según su criterio considera usted que la experiencia y los conocimientos son necesarios para desarrollar las funciones asignadas?	
		Nivel de capacitación	¿Con que frecuencia se evalúa el rendimiento del personal?	

Elaborado por: Mayra Molina

3.4.2. Operacionalización de la variable dependiente

TABLA 02 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE-INEFECTIVIDAD EN LAS OPERACIONES CONTABLES

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Son todos los procesos en el departamento de contabilidad desde el registro de una transacción hasta la entrega de los informes financieros	Operaciones básicas	Nº de operaciones básicas registradas al día/Total de operaciones básicas existentes Nº Métodos de registro de operaciones aplicados/Total de métodos de registro de operaciones existentes	¿Se registra inmediatamente las operaciones? ¿Las operaciones contables son verificadas oportunamente por el encargado de su registro? ¿Considera usted que las operaciones contables registradas en el Área Financiera-departamento de contabilidad están debidamente justificadas? ¿Los métodos utilizados para registrar las operaciones son los adecuados?	Encuesta al personal del Área Financiera-departamento de contabilidad con Cuestionario N° 02 anexo 08
	Informes Financieros	Nº de informes financieros presentados anualmente/Nº total de informes financieros existentes Tipo de informes financieros presentados	¿Con que frecuencia se presentan los informes financieros? ¿Qué informes financieros se presentan con más frecuencia? ¿Cuántos informes financieros se presentan? ¿Los informes financieros presentados ayudan a la toma de decisiones?	

Elaborado por: Mayra Molina

3.5 Plan de recolección de la información

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

- Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.

El presente trabajo investigativo va a obtener información de: Alcalde, Concejales, Directores Departamentales, jefes Departamentales y Personal de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo.

- Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información. Tomando como referencia la Operacionalización de las variables se tiene como resultado 2 encuestas.
- Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación. Tomando como referencia la Operacionalización de las variables se tiene como resultado 2 cuestionarios.

TABLA 03 UTILIZACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

N	TÉCNICA	ENCUESTADO	INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN	FECHA	HORA
1	Encuesta	Alcalde, Concejales, directores departamentales, Jefes Departamentales y Personal del Área Financiera y Talento Humano Salcedo	Cuestionario 1	26/05/2011	11H00AM
2	Encuesta	Personal del Área Financiera y departamento de Contabilidad	Cuestionario 2	03/05/2011	11H00AM

Elaborado por: Mayra Molina

- **Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo)**

No será necesaria la contratación de personal adicional para el desarrollo de la investigación ya que los datos serán recolectados por la propia investigadora.

- Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

El método científico

El método científico es un conjunto de principios, reglas y procedimientos que orientan la investigación con la finalidad de alcanzar un conocimiento objetivo de la realidad; demostrado y comprobado racionalmente.

En la presente investigación se utilizará el método científico ya que se ha seguido con los siguientes pasos:

Existen ocho pasos para este método:

1. identificación del problema,
2. planteamiento del problema,
3. revisión bibliográfica,
4. formulación de hipótesis,
5. elección de técnicas,

6. recolección de información,
7. análisis de datos; y,
8. conclusiones.

Para esta investigación se aplicará este método, debido a que combina los métodos deductivo inductivo, y de esta manera, poder llegar a establecer conclusiones.

TABLA 04 MATRIZ DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Encuesta Cuestionario 1	Como: Método Científico
	Cuando: 26 de Mayo 2011
	Dónde: Departamentos de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo
Encuesta Cuestionario 2	Como: Método Científico
	Cuando: 03 de Junio de 2011
	Dónde: Área Financiera departamento de contabilidad

Elaborado por: Mayra Molina

3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

Una vez obtenida la información se empezará por clasificar cada uno de los resultados y tomará en cuenta solo aquellos resultados necesarios, sujeto para el análisis de los datos.

- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación

La repetición en la recolección de datos se optaría, cuando no fueron llenadas o contestadas adecuadamente, las encuestas.

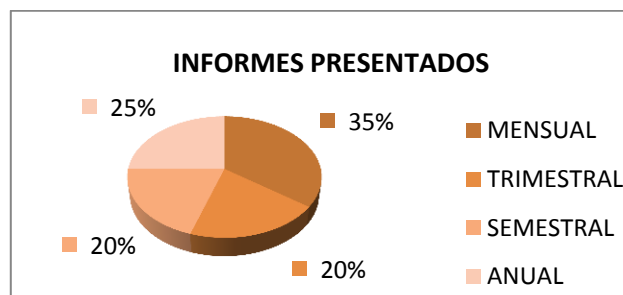
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

Para la tabulación de los resultados obtenidos se la realizara mediante la ayuda del asistente de gráficos de Microsoft Office- Excel.

- Representaciones gráficas.

La investigación va a utilizar los diagramas circulares o llamados como diagramas de pastel que servirá para repartir los 360 grados de la circunferencia en forma proporcional a las frecuencias de cada una de las variables y que nos permitirá interpretar los resultados y establecer las conclusiones, con sus debidas recomendaciones.

GRAFICO 01 EJEMPLO DE REPRESENTACIONES GRÁFICAS



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

3.6.1 Plan de Análisis e interpretación de resultados

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.

El análisis de resultados se realizará mediante la observación de los resultados que se arrojan en los gráficos estadísticos.

- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis. La comprobación de hipótesis se hará utilizando el estimador estadístico Chi-cuadrado que se maneja generalmente para determinar la relación entre variables cualitativas.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

Para establecer las conclusiones y recomendaciones se tomará como base los valores más representativos obtenidos de los resultados de la aplicación de encuestas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 /4.2. Análisis e interpretación de los resultados

Una vez que han sido tabulados los datos obtenidos en el estudio de diagnóstico se procede en este capítulo a organizar, interpretar y discutir los resultados.

El procesamiento de los datos obtenidos, mediante la aplicación de los instrumentos de investigación se realizó utilizando una hoja electrónica en Excel 2010 en la misma que se construyó una base de datos y la que nos sirvió para la presentación de resultados en sus respectivos cuadros y gráficos estadísticos.

El análisis se realizó aplicando la estadística descriptiva que permitió una interpretación a través del análisis cualitativo. Los mismos que se presentan en cuarenta y cuatro(44) cuadros organizados en filas y columnas que corresponden a las frecuencias y porcentajes de las categorías utilizadas en los ítems de los cuestionarios; los cuadros se acompañan con sus respectivos gráficos, los mismos que se refieren a los porcentajes totales de cada categoría.

Cuestionario N° 1

Encuesta aplicada al personal de los diferentes departamentos que están involucrados en el presente trabajo de investigación: Señor Alcalde, Concejales, Jefes Departamentales de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo.

Pregunta N° 1

¿Se toma en cuenta el nivel académico al momento de seleccionar al personal?

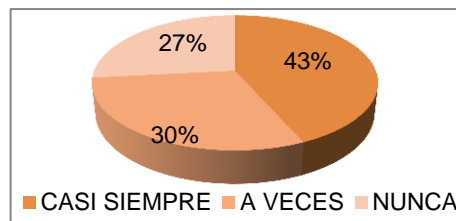
TABLA 09: IMPORTANCIA DEL NIVEL ACADÉMICO

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	13	43%
A veces	9	30%
Nunca	8	27%
Total	30	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 02: IMPORTANCIA DEL NIVEL ACADÉMICO



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 09

Interpretación:

De 30 personas encuestadas, 13 de ellas que representan el 43% opinan que casi siempre se toma en cuenta el nivel académico al momento de seleccionar el personal, mientras que al 30% de los 30 encuestados opinan que a veces se toma en cuenta el nivel académico al momento de seleccionar al personal en la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo, de igual manera 8 de los encuestados que representan el 27% señalan que nunca se toma en cuenta el nivel académico al momento de seleccionar al personal.

Pregunta N°2

¿De acuerdo a qué criterios se asigna las funciones al personal?

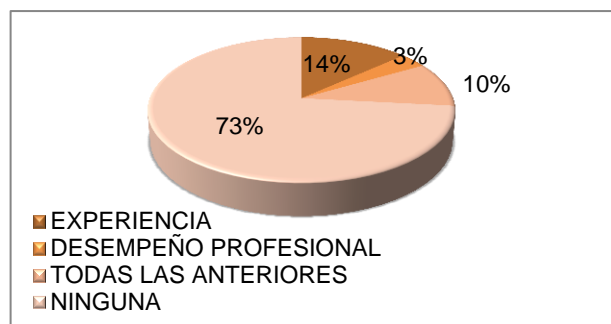
TABLA 10: CRITERIOS PARA ASIGNAR FUNCIONES AL PERSONAL

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Experiencia	4	14%
Nivel académico	0	0%
Desempeño profesional	1	3%
Todas las anteriores	3	10%
Ninguna	22	73%
Total	30	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 03: CRITERIOS PARA ASIGNAR FUNCIONES AL PERSONAL



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 10

Interpretación:

De 30 personas encuestadas, 4 de ellas que representan el 14% opinan que la experiencia es un factor para asignar las funciones al personal, mientras que 3% de los 30 encuestados opinan que la asignación de funciones se realiza mediante el factor de desempeño profesional; de igual manera 3 de los encuestados que representan el 10% señalan que tanto la

experiencia, nivel académico y desempeño profesional son factores muy importantes al momento de asignar las funciones al personal, de acuerdo a la encuesta realizada 22 encuestados que representan el 73% opinan que no existe factores para asignar las funciones al personal.

Pregunta Nº 3

¿Se utiliza algún método para evaluar al personal del Área Financiera-Contabilidad?

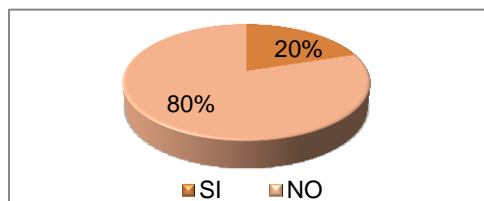
TABLA 11: MÉTODO DE EVALUACIÓN AL PERSONAL

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	6	20%
No	24	80%
Total	30	100

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 04: MÉTODO DE EVALUACIÓN AL PERSONAL



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 11

Interpretacion:

Del total de encuestados, 6 de ellos que representan el 20% opinan que si existe un método para evaluar al personal del Área Financiera-Contabilidad; de igual manera 24 de los encuestados que representan el 80% señalan que no existe algún método para evaluar al personal del Área Financiera-Contabilidad por lo que los empleados no tienen interes en capacitarse.

Pregunta N°4

¿Se realiza evaluaciones para determinar el grado de conocimientos del personal?

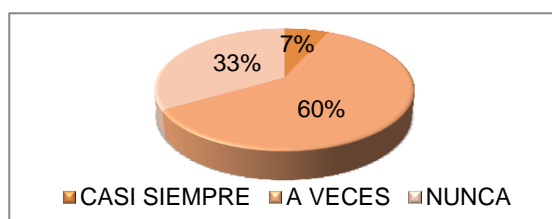
TABLA 12: EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	7%
A veces	18	60%
Nunca	10	33%
Total	30	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 05: EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 12

Interpretación:

De acuerdo a datos tomados mediante encuestas realizadas en los diferentes departamentos de la luster Municipalidad del Cantón Salcedo, 2 encuestados que representan el 7% opinan que casi siempre se realiza evaluaciones para determinar el grado de conocimientos del personal, mientras que 60% de los 30 encuestados opinan que a veces se realiza evaluaciones para determinar el grado de conocimientos del personal, de igual manera 10 de los encuestados que representan el 33% señalan que

nunca se realiza evaluaciones para determinar el grado de conocimientos del personal que labora no solo en el Departamento Financiero sino en los demás departamentos del Municipio.

Pregunta N° 5

5. ¿El departamento de talento humano posee un sistema de registro para efectuar el seguimiento de los trabajos delegados o pendientes?

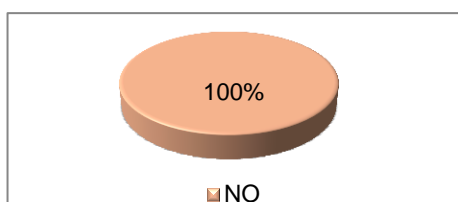
TABLA 13: SISTEMA DE REGISTRO PARA EFECTUAR EL SEGUIMIENTO DE LOS TRABAJOS DELEGADOS O PENDIENTES

RESPUESTAS	RESPUESTAS	PÒCENTAJE
Si	0	0%
No	30	100%
Total	30	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 06: SISTEMA DE REGISTRO PARA EFECTUAR EL SEGUIMIENTO DE LOS TRABAJOS DELEGADOS O PENDIENTES



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 13

Interpretación:

El 100% del total de los encuestados señala que no existe un sistema de registro para efectuar el seguimiento de los trabajos delegados o pendientes

en el departamento financiero e igual manera aseguran que en ningún departamento existe un encargo de supervisar las tareas asignadas.

Pregunta N° 6

¿Se utiliza mecanismos para determinar si el personal del Área Financiera-Contabilidad tiene habilidades y conocimientos para desempeñar el puesto?

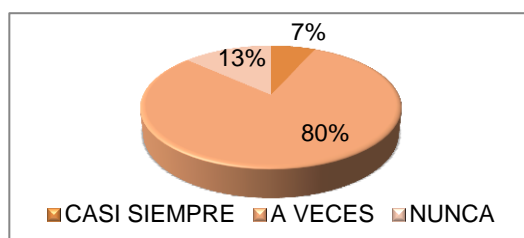
TABLA 14: MECANISMOS PARA DETERMINAR LOS CONOCIMIENTOS DE LOS EMPLEADOS

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	7%
A veces	24	80%
Nunca	4	13%
Total	30	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 07: MECANISMOS PARA DETERMINAR LOS CONOCIMIENTOS DE LOS EMPLEADOS



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 14

Interpretación:

De acuerdo a la encuesta realizada, 2 encuestados que representan el 7% opinan que casi siempre se utiliza mecanismos para determinar si el personal

tiene habilidades y conocimientos para desempeñar el puesto, el 80% de los 30 encuestados opinan que a veces se utiliza mecanismos para determinar si el personal tiene habilidades y conocimientos para desempeñar el puesto, 4 de los encuestados que representan el 13% señalan que nunca se utiliza mecanismos para determinar si el personal tiene habilidades y conocimientos

Pregunta N° 7

¿Usted cree que son aplicados los manuales de sistemas y procedimientos contables?

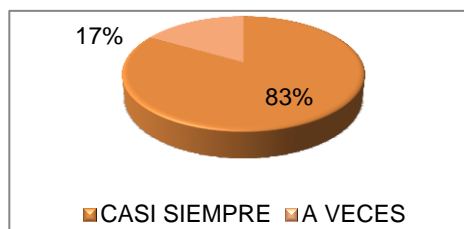
TABLA 15: MANUALES DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	25	83%
A veces	5	17%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 08: MANUALES DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 15

Interpretación:

Mediante una encuesta realizada al personal de los diferentes departamentos se determinó que 25 de los encuestados que representan el

83% opinan que casi siempre se aplica manuales de sistemas y procedimientos, mientras que el 7% de los 30 encuestados opinan que a veces se aplica manuales de sistemas y procedimientos contables en el Área Financiera-Contabilidad.

Pregunta N° 8

¿Las tareas asignadas al personal son de acuerdo a su perfil profesional?

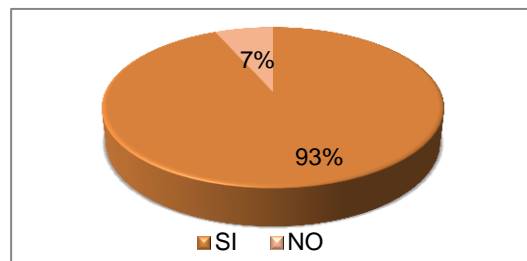
TABLA 16: TAREAS DE ACUERDO AL PERFIL PROFESIONAL

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	28	93%
No	2	7%
Total	30	100

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 09: TAREAS DE ACUERDO AL PERFIL PROFESIONAL



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 16

Interpretación:

De 30 personas encuestadas, 28 de ellas que representan el 93% opinan que si son asignadas las funciones de acuerdo al perfil; de igual manera 2 de

los encuestados que representan el 7% señalan que no se asigna las funciones al personal de acuerdo a su perfil.

Pregunta Nº 9

¿La asignación de funciones en el Ilustre Municipio de Salcedo es?

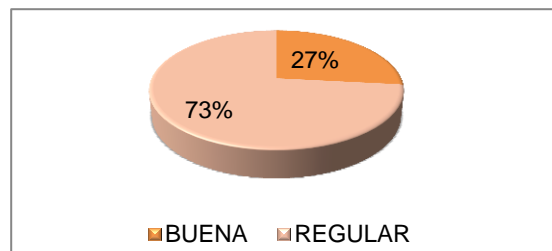
TABLA 17: ASIGNACIÓN DE FUNCIONES EN EL ILUSTRE MUNICIPIO DE SALCEDO

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Muy buena	0	0%
Buena	8	27%
Regular	22	73%
Total	30	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 10: ASIGNACIÓN DE FUNCIONES EN EL ILUSTRE MUNICIPIO DE SALCEDO



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 17

Interpretación:

Con los datos recolectados se obtiene que 8 de los encuestados que representan el 27%, opinan que la asignación de funciones en la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo es buena, mientras tanto 22 de los

encuestados representados por el 73% señalan que la asignación de funciones al personal es regular.

Pregunta N° 10

¿Según su criterio considera usted que la experiencia y los conocimientos son necesarios para desarrollar las funciones asignadas?

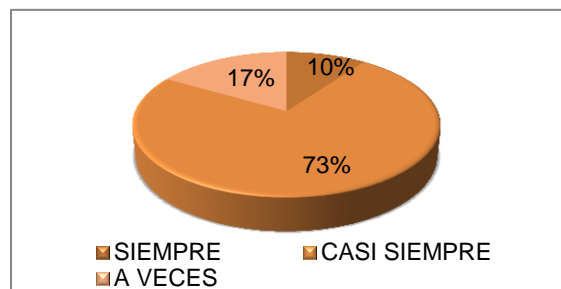
TABLA 18: EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS EN LAS FUNCIONES ASIGNADAS

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJES
Siempre	3	10%
Casi siempre	22	73%
A veces	5	17%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 11: EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS EN LAS FUNCIONES ASIGNADAS



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 18

Interpretación:

Después de recolectada la información mediante encuestas se determinó que 3 de los encuestados representados por el 10% opina que siempre se toma en cuenta la experiencia y los conocimientos para desarrollar las funciones asignadas, de igual manera 22 de los encuestados que representa el 73% opina que casi siempre se toma en cuenta la experiencia y los conocimientos para desarrollar las funciones asignadas, mientras que el 17% del personal opina que a veces se toma en cuenta la experiencia y los conocimientos para desarrollar las funciones asignadas.

Pregunta N° 11

¿Se aplican normas técnicas y específicas para permitir informar, centralizar y consolidar la información de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo?

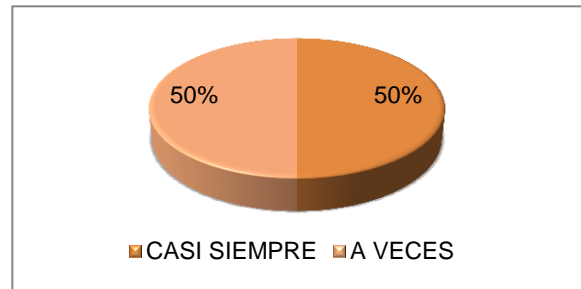
TABLA 19: NORMAS PARA INFORMAR CENTRALIZAR Y CONSOLIDAR LA INFORMACIÓN

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	15	50%
A veces	15	50%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 12: NORMAS PARA INFORMAR CENTRALIZAR Y CONSOLIDAR LA INFORMACIÓN



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 19

Interpretación:

De los datos tomados mediante encuesta se determinó que 15 de los encuestados que representan el 50% opinan que casi siempre se aplican normas técnicas y específicas para permitir informar, centralizar y consolidar la información de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo, mientras que 15 encuestados que representan el otro 50% señalan que a veces se aplican normas técnicas y específicas para permitir informar, centralizar y consolidar la información de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo.

Pregunta N° 12

¿Considera necesario reasignar funciones al Área Financiera-Contabilidad?

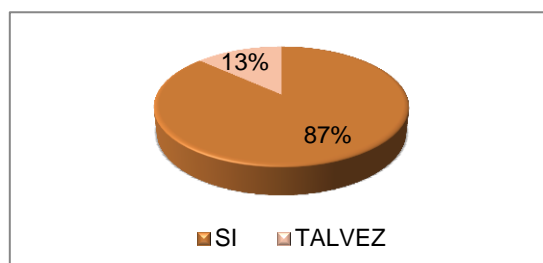
TABLA 20: REASIGNAR FUNCIONES AL PERSONAL

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	26	87%
No	0	0%
Talvez	4	13%
Total	30	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 13: REASIGNAR FUNCIONES AL PERSONAL



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 20

Interpretación:

Después de tabulados los datos de la encuesta se obtuvo que 26 encuestados que representan el 87% opinan que es necesario reasignar funciones al personal del Área Financiera-Contabilidad, 4 encuestados que representan el 13% opinan que tal vez sea necesario reasignar funciones al personal del Área Financiera-Contabilidad.

Pregunta N° 13

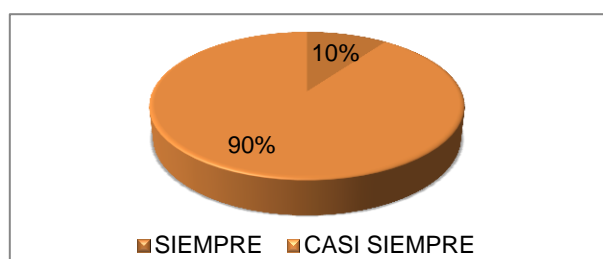
¿Cree usted que el personal del Área Financiera-Contabilidad cumple con las funciones asignadas?

TABLA 21: CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	3	10%
Casi siempre	27	90%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Elaborado por: Mayra Molina
Fuente: Encuesta

GRÁFICO 14: CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS



Elaborado por: Mayra Molina
Fuente: Tabla 21

Interpretación:

De los datos tomados mediante encuesta se determinó que 3 de los encuestados que representan el 10% opinan que siempre se cumplen con las funciones asignadas, mientras que 27 encuestados que representan el otro 90% señalan que casi siempre se cumplen con las funciones asignadas.

Pregunta N° 14

¿Existe algún responsable de la asignación de funciones y comprobación de su ejecución, siguiendo normas establecidas?

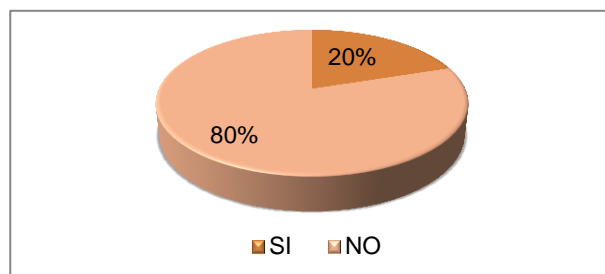
TABLA 22: RESPONSABLE DE LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	6	20%
No	24	80%
Total	30	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 15: RESPONSABLE DE LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 22

Interpretación:

Según los datos tomados mediante encuestas se obtuvo que 6 encuestados que representan el 20% afirman que si existe un responsable en la asignación de funciones y comprobación de su ejecución, siguiendo las normas establecidas, mientras que el 80% de los encuestados niega la existencia de un responsable en la asignación de funciones y comprobación de su ejecución, siguiendo las normas establecidas.

Pregunta N° 15

¿Según su criterio profesional cree usted que la asignación de funciones incide directamente en el registro de las operaciones contables?

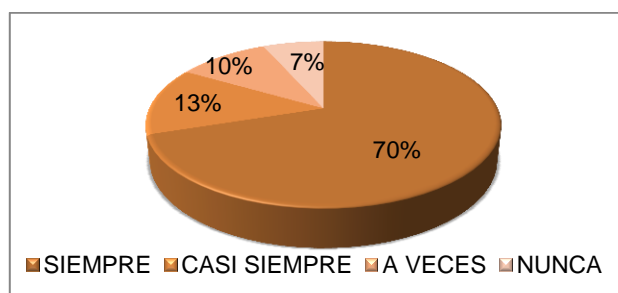
TABLA 23: ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN LAS OPERACIONES CONTABLES

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	21	70%
Casi siempre	4	13%
A veces	3	10%
Nunca	2	7%
Total	30	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 16: ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN LAS OPERACIONES CONTABLES



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 23

Interpretación:

De acuerdo a la encuesta realizada, 21 encuestados que representan el 70% opinan que siempre la asignación de funciones incide directamente en el

registro de las operaciones contables, mientras que el 13% de los 30 encuestados opinan que casi siempre la asignación de funciones incide directamente en el registro de las operaciones contables, 3 de los encuestados que representan el 10% señalan que a veces la asignación de funciones incide directamente en el registro de las operaciones contables, 2 de los encuestados que representan el 7% opinan que nunca la asignación de funciones incide directamente en el registro de las operaciones contables.

Pregunta N° 16

¿Existe una persona que se encargue de supervisar las actividades diarias de los empleados?

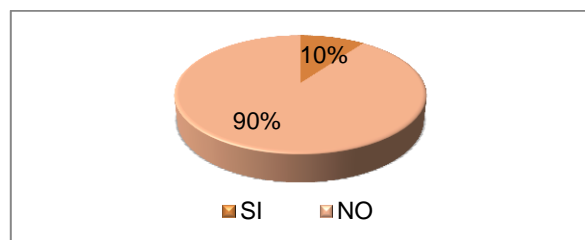
TABLA 24: RESPONSABLE DE LA SUPERVISIÓN DIARIA DE LAS ACTIVIDADES DE LOS EMPLEADOS

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	3	10%
No	27	90%
Total	30	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 17: RESPONSABLE DE LA SUPERVISIÓN DIARIA DE LAS ACTIVIDADES DE LOS EMPLEADOS



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 24

Interpretación:

Mediante la tabulación de los datos se obtuvo como resultado que 3 de los encuestados que representan el 10% ratifican que si existe una persona que se encargue de supervisar las actividades diarias de los empleados, 27 de los encuestados representados por el 90% afirman que no si existe una persona que se encargue de supervisar las actividades diarias de los empleados.

Pregunta N° 17

¿Según su criterio la rotación de personal se debe a que no existe una adecuada asignación de funciones?

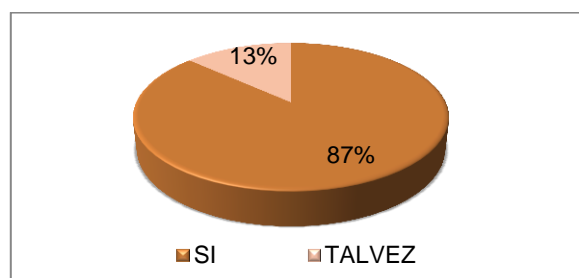
TABLA 25: ROTACIÓN DE PERSONAL

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	26	87%
No	0	0%
Talvez	4	13%
Total	30	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 18: ROTACIÓN DE PERSONAL



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 25

Interpretación:

Según la encuesta realizada al personal de los diferentes departamentos de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo se determinó que 26 de los encuestados representados por el 87% afirmaron que la rotación de personal se debe a que no existe una adecuada asignación de funciones, mientras que 4 de los encuestados que representan el 13% opinan que la rotación de personal no se debe a la inadecuada asignación de funciones.

Pregunta N° 18

¿Dentro de la asignación de funciones al personal del Área Financiera-Contabilidad consta el registro de las operaciones contables según acontecen para su verificación oportuna y toma de decisiones?

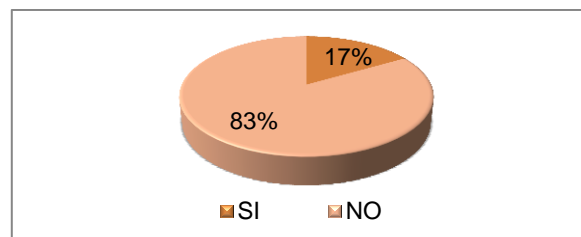
TABLA 26: REGISTRO DE LAS OPERACIONES CONTABLES SEGÚN ACONTECEN

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	5	17%
No	25	83%
Total	30	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 19: REGISTRO DE LAS OPERACIONES CONTABLES SEGÚN ACONTECEN



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 26

Interpretación:

Según los datos tomados mediante encuestas se obtuvo que 5 encuestados que representan el 17% afirman que si existe dentro de la asignación de funciones al personal del Área Financiera-Contabilidad consta el registro de las operaciones contables según acontecen para su verificación oportuna y toma de decisiones, 25 de los encuestados representados por el 83% opinan que no existe dentro de la asignación de funciones al personal del Área Financiera-Contabilidad consta el registro de las operaciones contables según acontecen para su verificación oportuna y toma de decisiones.

Pregunta N°19

¿Cree usted que la ineffectividad de las operaciones contables depende de la inadecuada asignación de funciones dentro del Área Financiera-Contabilidad?

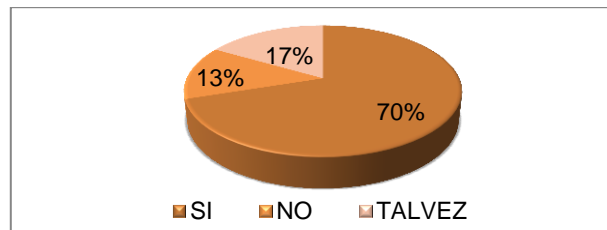
TABLA 27: INEFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES CONTABLES

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	21	70%
No	4	13%
Talvez	5	16%
Total	30	100

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 20: INEFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES CONTABLES



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 27

Interpretación:

Según los datos tomados mediante encuestas se obtuvo que 21 encuestados que representan el 70% afirman que la inefectividad de las operaciones contables depende de la inadecuada asignación de funciones dentro del Área Financiera-Contabilidad, mientras que 4 de los encuestados representados por el 13% opina que la inefectividad de las operaciones contables no depende de la inadecuada asignación de funciones dentro del Área Financiera-Contabilidad, por último 5 de los encuestados representados por el 16% dicen que tal vez la inefectividad de las operaciones contables depende de la inadecuada asignación de funciones dentro del Área Financiera-Contabilidad.

Cuestionario N° 2

Encuesta aplicada al personal del Área Financiera- Área de Contabilidad de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo.

Pregunta N° 20

¿Según su formación académica dentro en qué áreas se puede desempeñar?

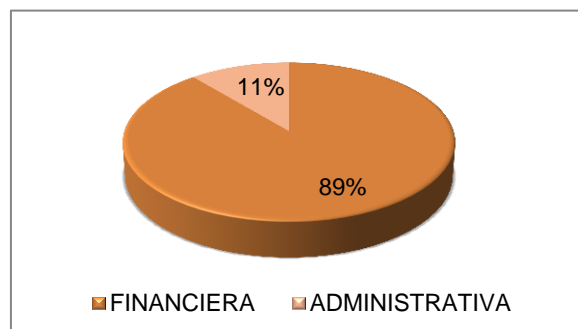
TABLA 28: ÁREAS DE DESEMPEÑO

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Financiera	16	89%
Administrativa	2	11%
Total	18	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 21: ÁREAS DE DESEMPEÑO



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 28

Interpretación:

Del total de los encuestados 16 de ellos representados por el 89% afirman que tienen formación académica para desempeñarse en el Área Financiera, mientras que 2 de ellos representados por el 11% señalan que tienen formación académica para desempeñarse en el Área Administrativa.

Pregunta N° 21

¿Las funciones que usted desempeña las cumple a cabalidad?

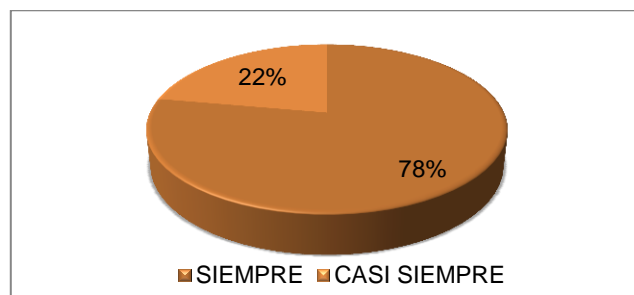
TABLA 29: CUMPLIMIENTO DE LA FUNCIONES

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	14	78%
Casi siempre	4	22%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	18	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 22: CUMPLIMIENTO DE LA FUNCIONES



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 29

Interpretación:

De los 18 encuestados 14 de ellos que representan el 78% ratifican que siempre las funciones son cumplidas a cabalidad, mientras que 4 de ellos que representan el 22% opinan que casi siempre son cumplidas las funciones a cabalidad.

Pregunta N°22

¿Se realiza una planificación de las tareas diarias del personal del Área Financiera- Contabilidad?

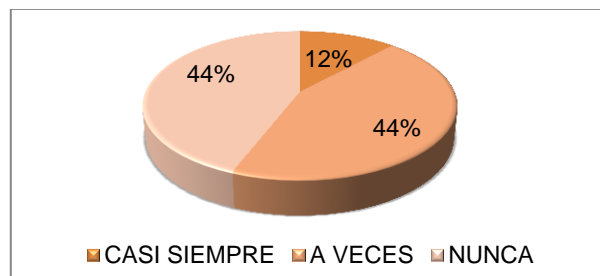
TABLA 30: PLANIFICACIÓN DE LAS TAREAS DIARIAS

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	12%
A veces	8	44%
Nunca	8	44%
	18	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 23: PLANIFICACIÓN DE LAS TAREAS DIARIAS



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 30

Interpretación:

Tomando en cuenta los datos recopilados mediante encuesta al personal se determinó que 2 de ellos representados por el 12% opinan que casi siempre se realiza una planificación de las tareas diarias del personal del Área Financiera-Contabilidad, 8 representados por el 44% de los encuestados afirman que a veces se realiza una planificación de las tareas diarias del personal, 8 de los encuestados que representan el 44% del personal opinan que nunca se realiza una planificación de las tareas diarias del personal.

Pregunta N° 23

¿Las actividades designadas son de acuerdo a su nivel de conocimiento?

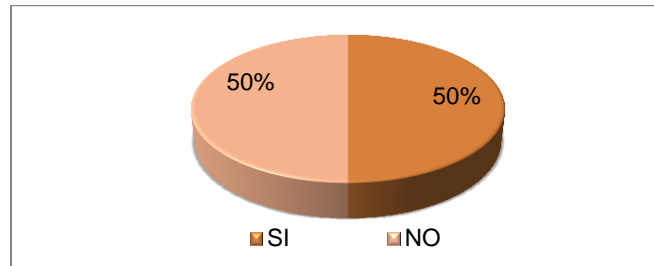
TABLA 31: ACTIVIDADES ASIGNADAS DE ACUERDO AL NIVEL DE DESEMPEÑO

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJES
Si	9	50%
No	9	50%
Total	18	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 24: ACTIVIDADES ASIGNADAS DE ACUERDO AL NIVEL DE DESEMPEÑO



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 31

Interpretación:

Según los datos tomados mediante encuestas se obtuvo que 9 encuestados que representan el 50% afirman que las actividades si son asignadas de acuerdo al nivel de conocimientos de los empleados, mientras que 9 de los encuestados representados por el 50% opinan que las actividades no son asignadas de acuerdo al nivel de conocimientos de los empleados.

Pregunta N° 24

¿Existe duplicidad de funciones entre el personal del área financiera-contabilidad?

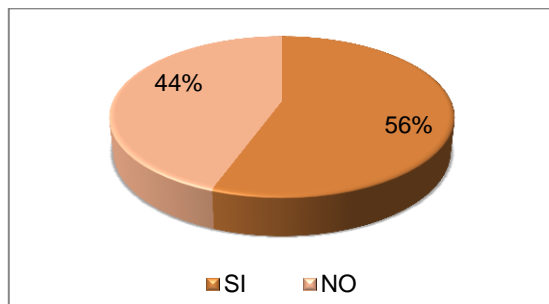
TABLA 32: DUPLICIDAD DE FUNCIONES EN EL ÁREA FINANCIERA-CONTABILIDAD

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	10	56%
No	8	44%
Total	18	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 25: DUPLICIDAD DE FUNCIONES EN EL ÁREA FINANCIERA- CONTABILIDAD



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 32

Interpretación:

Del total de los encuestados 10 de ellos representados por el 56% afirman que si existe duplicidad de funciones en el Área Financiera- Contabilidad, mientras que 8 de ellos representados por el 44% señalan que no existe duplicidad de funciones en el Área Financiera.

Pregunta N° 25

¿El personal está debidamente capacitado y entrenado?

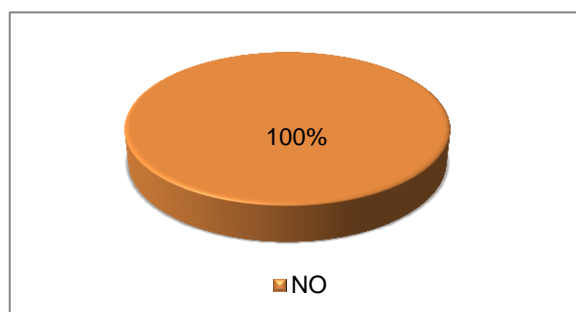
TABLA 33: PERSONAL CAPACITADO Y ENTRENADO

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	18	100%
Total	18	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 26: PERSONAL CAPACITADO Y ENTRENADO



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 33

Interpretación:

El total de los encuestados que son representados por el 100% de personal afirman que no están debidamente capacitados y entrenados para cumplir a cabalidad las funciones asignadas.

Pregunta N° 26

¿Con que frecuencia se evalúa el rendimiento del personal?

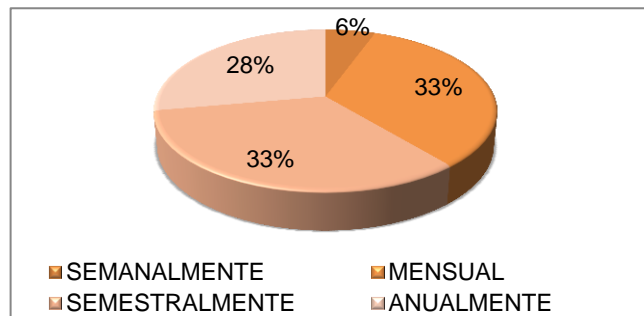
TABLA 34: EVALUACIÓN AL PERSONAL

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Diariamente	0	0%
Semanalmente	1	6%
Mensual	6	33%
Semestralmente	6	33%
Anualmente	5	28%
Total	18	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 27: EVALUACIÓN AL PERSONAL



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 34

Interpretación:

18 personas encuestadas, 1 de ellas que representan el 6% afirma que se evalúa el rendimiento del personal en forma semanal, mientras que el 33% de los 18 encuestados opinan que se evalúa el rendimiento del personal en forma mensual, de igual manera 6 de los encuestados que representan el 33% señalan que se evalúa el rendimiento del personal en forma semestral, de acuerdo a la encuesta realizada 5 encuestados que representan el 28% opinan que se evalúa el rendimiento del personal anualmente.

Pregunta N° 27

¿Según su criterio considera que un cambio en la asignación de funciones en el Área Financiera-Contabilidad contribuirá a que las operaciones contables sean efectivas?

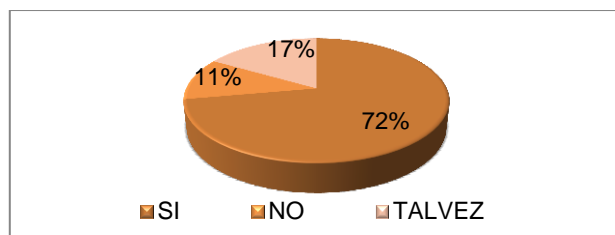
TABLA 35: CAMBIO EN LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	13	72%
No	2	11%
Talvez	3	17%
Total	18	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 28: CAMBIO EN LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 35

Interpretación:

De la encuesta realizada a 18 personas se determinó que 13 encuestados que representan el 72% opinan que si es necesario un cambio en la asignación de funciones para que las operaciones contables sean efectivas, 2 de los encuestados que representan el 11% del total opinan que no es

necesario un cambio en la asignación de funciones en el Área Financiera-Contabilidad ya que esto no contribuirá a que las operaciones contables sean efectivas, 3 de los encuestados representados por el 17% opinan que talvez sea necesario un cambio en la asignación de funciones para que las operaciones contables sean efectivas.

Pregunta N° 28

¿Presenta informes a sus superiores de las tareas que realiza a diario?

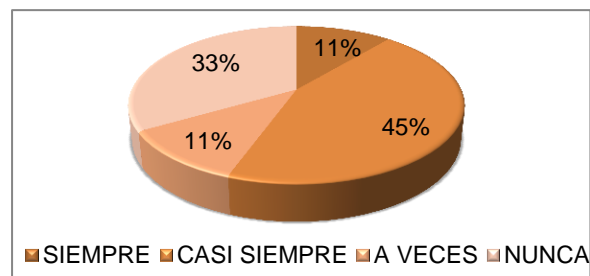
TABLA 36: INFORME DE LAS TAREAS DIARIAS

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	2	11%
Casi siempre	8	45%
A veces	2	11%
Nunca	6	33%
Total	18	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 29: INFORME DE LAS TAREAS DIARIAS



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 36

Interpretación:

De los 18 encuestados 2 de ellos que representan el 11% si emiten informes a sus superiores de las tareas realizadas a diario, mientras que 8 de ellos que representan el 45% casi siempre emiten a sus superiores informes de las tareas que realizan a diario, de igual manera el 11% del total de encuestados a veces emite informes a sus superiores de las tareas que realizan a diario, por ultimo 6 de los encuestados representados por el 33% nunca emiten informes a sus superiores de las tareas que realizan a diario en el departamento Financiero- Contabilidad.

Pregunta N° 29

¿Demuestra usted voluntad en la realización de sus obligaciones y responsabilidades?

TABLA 37: REALIZACIÓN DE OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	18	100%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	18	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 30: REALIZACIÓN DE OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 37

Interpretación:

El total de los encuestados que son representados por el 100% de personal afirman que poseen voluntad en la realización de sus obligaciones y responsabilidades.

Pregunta N° 30

¿Los informes presentados por cada departamento son revisados oportunamente?

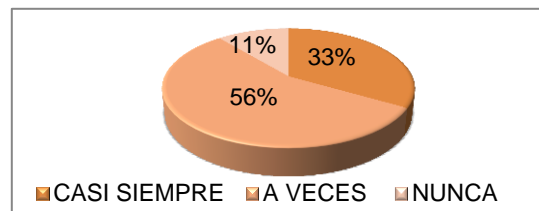
TABLA 38: REVISIÓN DE INFORMES PRESENTADOS POR CADA DEPARTAMENTO

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	6	33%
A veces	10	56%
Nunca	2	11%
Total	18	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 31: REVISIÓN DE INFORMES PRESENTADOS POR CADA DEPARTAMENTO



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 38

Interpretación:

De los datos recogidos mediante encuesta se obtuvo el resultado de que 6 encuestados que representan el 33% señalan que los informes que presenta cada departamento casi siempre son revisados oportunamente, 10 encuestados que representan el 56% opinan que a veces los informes presentados por cada departamento son revisados oportunamente, 2 de los encuestados que representan el 11% afirman que nunca son revisados oportunamente los informes presentados por cada departamento.

Pregunta N° 31

¿Las operaciones contables son verificadas oportunamente por el encargado de su registro?

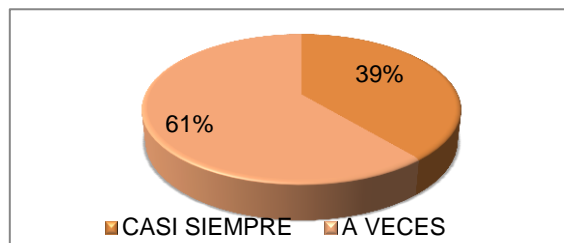
TABLA 39: VERIFICACIÓN OPORTUNA DE LAS OPERACIONES CONTABLES

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	7	39%
A veces	11	61%
Nunca	0	0%
Total	18	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 32: VERIFICACIÓN OPORTUNA DE LAS OPERACIONES CONTABLES



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 39

Interpretación:

De los 18 encuestados 7 de ellos que representan el 39% opinan que casi siempre son verificadas oportunamente las operaciones contables por el encargado de su registro, mientras que 11 de ellos que representan el 61% opinan que a veces son verificadas oportunamente las operaciones contables por el encargado de su registro.

Pregunta N° 32

¿El personal que labora en el Área Financiera-Contabilidad compara la información que maneja con la de las otras áreas?

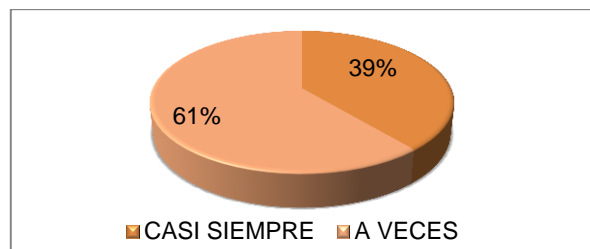
TABLA 40: COMPARACION DE LA INFORMACIÓN DE LAS OTRAS ÁREAS

RESPUESTAS	Nº ENCUESTA	PORCENTAJE
Siempre	0	0
Casi siempre	11	61%
A veces	7	39%
Nunca	0	0%
Total	18	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 33: COMPARACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LAS OTRAS ÁREAS



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 40

Interpretación:

Del total de los encuestados 11 de ellos representados por el 61% afirman que casi siempre el personal que labora en el área financiera confronta la información que maneja con la de las otras áreas, mientras que 7 de ellos representados por el 39% señalan que a veces el personal que labora en el área financiera confronta la información que maneja con la de las otras áreas.

Pregunta N° 33

¿Considera usted que el personal del Área Financiera-Contabilidad está capacitado para manejar adecuadamente las operaciones contables?

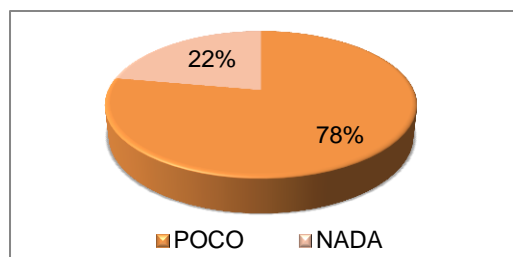
TABLA 41: PERSONAL CAPACITADO

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Suficiente	0	0%
Poco	14	78%
Nada	4	22%
Total	18	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 34: PERSONAL CAPACITADO



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 41

Interpretación:

Mediante la recolección de datos usando como técnica la encuesta se determinó que 14 encuestados que son representados por el 78% opinan que el personal está poco capacitado para manejar adecuadamente las operaciones contables, mientras que 4 encuestados que son representados por el 22% opinan que no están capacitados para manejar adecuadamente las operaciones contables.

Pregunta N° 34

¿Se registra inmediatamente las operaciones contables según acontecen?

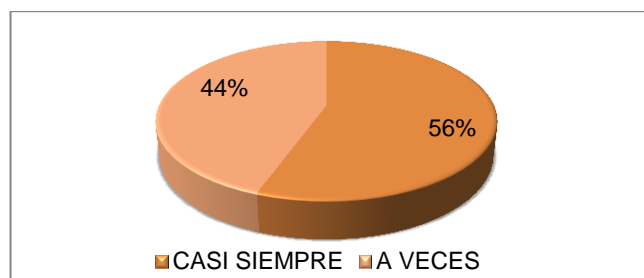
TABLA 42: REGISTRO DE LAS OPERACIONES CONTABLES

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	10	56%
A veces	8	44%
Nunca	0	0%
Total	18	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 35: REGISTRO DE LAS OPERACIONES CONTABLES



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 42

Interpretación:

Después de recopilada la información se determinó que 10 de los encuestados que representan el 56% opinan que casi siempre se registran las operaciones contables según acontecen, de igual manera 8 de los encuestados que representan el 44% afirman que a veces se registran de manera inmediata las operaciones contables según acontecen.

Pregunta N° 35

¿Están Integradas las distintas áreas de la institución con el departamento de contabilidad?

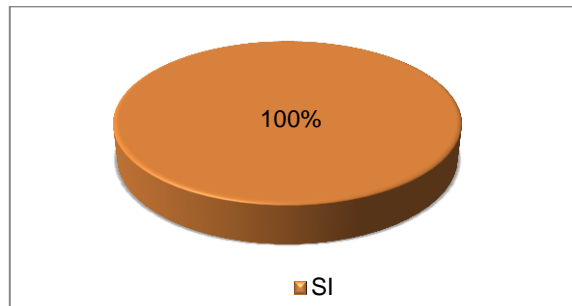
TABLA 43: INTEGRACIÓN DE LAS ÁREAS CON EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	18	100%
No	0	0%
Total	18	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 36: INTEGRACIÓN DE LAS ÁREAS CON EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 43

interpretación:

El total de los encuestados que son representados por el 100% afirman que si están Integradas las distintas áreas de la institución con el departamento de contabilidad.

Pregunta N° 36

¿Las tareas asignadas son de acuerdo a su perfil profesional?

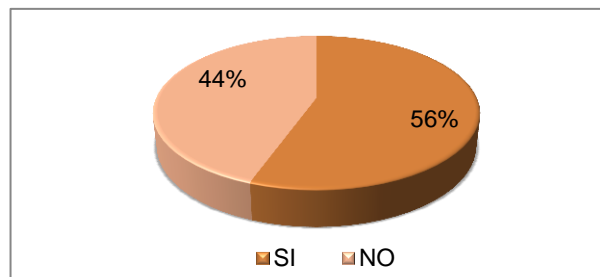
TABLA 44: TAREAS ASIGNADAS DE ACUERDO AL PERFIL PROFESIONAL

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	10	56%
No	8	44%
Total	18	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 37: TAREAS ASIGNADAS DE ACUERDO AL PERFIL PROFESIONAL



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 44

Interpretación:

De los 18 encuestados 10 de ellos representados por el 56% afirman que las tareas asignadas son de acuerdo al perfil profesional, mientras que 8 de ellos que representan el 44% de los encuestados opinan que las tareas no son asignadas de acuerdo al perfil profesional de los empleados.

Pregunta N° 37

¿Considera usted que las operaciones contables registradas en el Área Financiera-Contabilidad están debidamente justificadas?

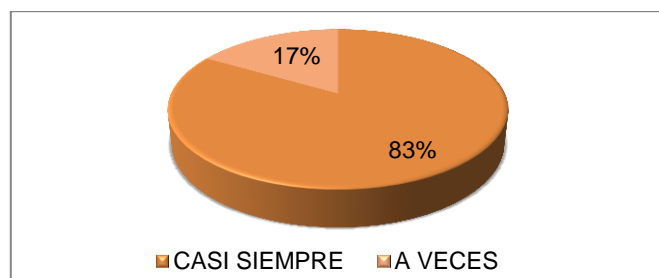
TABLA 45: OPERACIONES CONTABLES JUSTIFICADAS

RESPUESTAS	Nº ENCUESTA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	15	83%
A veces	3	17%
Nunca	0	0%
Total	18	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 38: OPERACIONES CONTABLES JUSTIFICADAS



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 45

Interpretación:

Del total de encuestados 15 de ellos que representan porcentualmente el 83% opinan que casi siempre las operaciones contables son debidamente justificadas, de igual manera 3 de ellos representados por el 17% aseguran que a veces las operaciones contables son debidamente justificadas.

Pregunta N° 38

¿Cuenta con los conocimientos necesarios para manejar correctamente las operaciones contables?

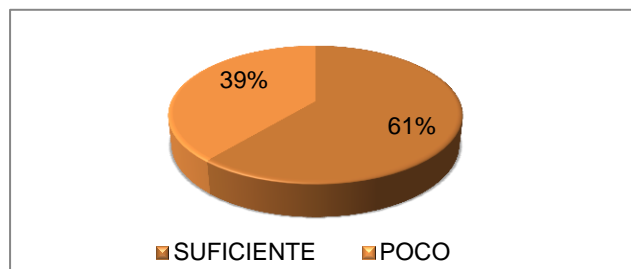
TABLA 46: CONOCIMIENTOS PARA EL MANEJO DE LAS OPERACIONES CONTABLES

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Suficiente	11	61%
Poco	7	39%
Nada	0	0%
Total	18	100,00

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 39: CONOCIMIENTOS PARA EL MANEJO DE LAS OPERACIONES CONTABLES



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 46

Interpretación:

De los 18 encuestados 11 de ellos que representan el 61% opinan que tienen conocimientos suficientes para manejar las operaciones contables, mientras que 7 encuestados que están representados por el 39% aseguran que tienen poco conocimientos para manejar las operaciones contables.

Pregunta N° 39

¿Dentro del Área Financiera-Contabilidad existe un encargado de la asignación de funciones al personal?

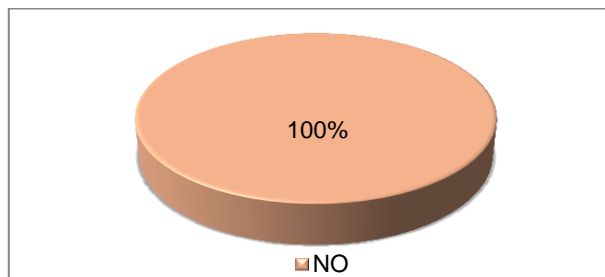
TABLA 47: EXISTENCIA DE UN RESPONSABLE EN LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

RESPUESTAS	Nº ENCUESTA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	18	100
Total	18	100

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 40: EXISTENCIA DE UN RESPONSABLE EN LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 47

Interpretación:

El 100% de los encuestados afirman que no existe un responsable en el Área financiera que asigne las tareas diarias a los empleados por lo que no son cumplidas las funciones estipuladas en el manual de políticas y procedimientos del personal.

Pregunta N° 40

¿Las tareas asignadas se verifican al momento de su culminación?

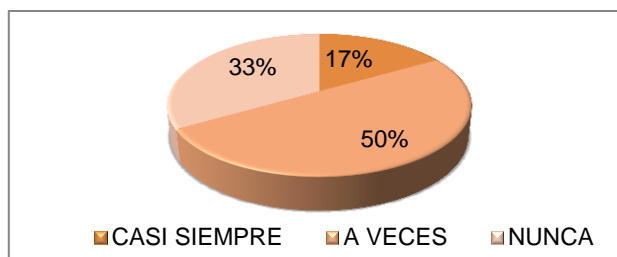
TABLA 48: VERIFICACIÓN DE LAS TAREAS ASIGNADAS

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	3	17%
A veces	9	50%
Nunca	6	33%
Total	18	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 41: VERIFICACIÓN DE LAS TAREAS ASIGNADAS



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 48

Interpretación:

De los datos recolectados mediante encuesta al personal del Área Financiera 3 de los encuestados que son el 17% del total opinan que casi siempre son verificadas las tareas asignadas, mientras que 9 de ellos que son representados por el 50% afirman que a veces son verificadas las tareas asignadas, 6 de los encuestados que representan el 33% del total opinan que nunca son verificadas las tareas asignadas.

Pregunta N° 41

¿Las operaciones contables son verificadas después de ingresarlas al sistema?

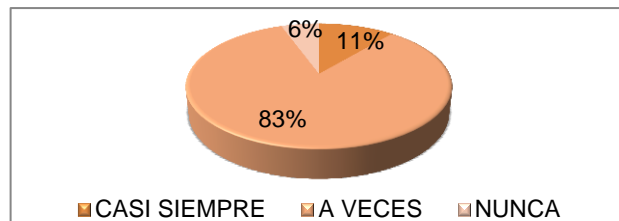
TABLA 49: VERIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	11%
A veces	15	83%
Nunca	1	6%
Total	18	100,00

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 42: VERIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 49

Interpretación:

De la encuesta realizada al personal de Contabilidad se obtuvo como resultados que de 18 encuestados 2 de ellos opinan que casi siempre las operaciones contables son verificadas después de ingresarlas al sistema, mientras que el 83% de los encuestados afirman que a veces las operaciones contables son verificadas después de ser ingresadas al sistema, por último 1 encuestado que representa el 6% opina que nunca son verificadas las operaciones contables después de ingresarlas.

Pregunta N° 42

¿Según su criterio profesional cree usted que la asignación de funciones incide directamente en el registro de las operaciones contables?

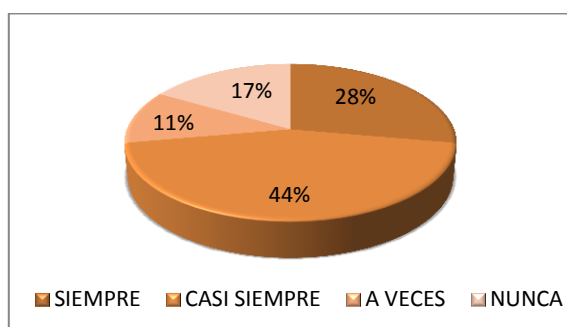
TABLA 50: ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN LAS OPERACIONES CONTABLES

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	5	28%
Casi siempre	8	44%
A veces	2	11%
Nunca	3	17%
Total	18	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 43: ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y SU INCIDENCIA EN LAS OPERACIONES CONTABLES



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 50

Interpretación:

De acuerdo a la encuesta realizada, 5 encuestados que representan el 28% opinan que siempre la asignación de funciones incide directamente en el

registro de las operaciones contables, mientras que el 44% de los 18 encuestados opinan que casi siempre la asignacion de funciones incide directamente en el registro de las operaciones contables, de igual manera 2 de los encuestados que representan el 11% señalan que a veces la asignacion de funciones incide directamente en el registro de las operaciones contables, por ultimo 3 de los encuestados que representan el 17% opinan que nunca la asignacion de funciones incide directamente en el registro de las operaciones contables.

Pregunta N° 43

¿Según su criterio dentro de su área existe personal calificado para desempeñar las funciones asignadas?

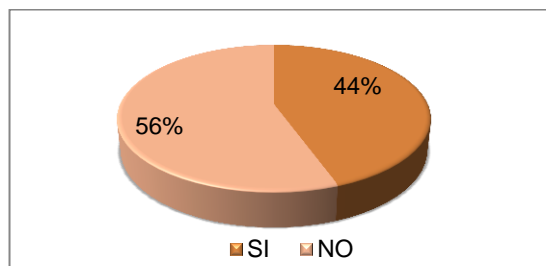
TABLA 51: PERSONAL CALIFICADO

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	8	44%
No	10	56%
Total	18	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 44: PERSONAL CALIFICADO



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 51

Interpretación:

Del total de los encuestados 8 que representan el 44% opinan que si existe dentro de su área existe personal calificado para desempeñar las funciones asignadas, mientras que 10 encuestados que representan el 56% afirman que no existe personal capacitado para desempeñar las funciones asignadas.

Pregunta N° 44

¿Cree usted que la ineffectividad de las operaciones contables depende de la inadecuada asignación de funciones dentro del Área Financiera-Contabilidad?

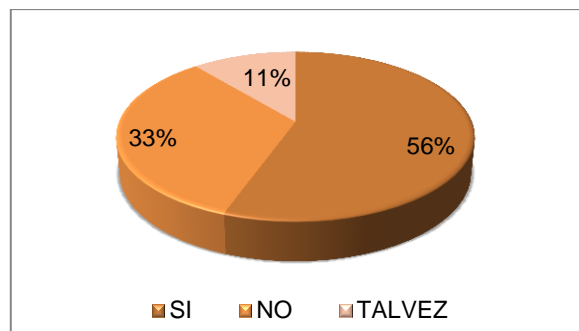
TABLA 52: INEFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES CONTABLES

RESPUESTAS	Nº ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	10	56%
No	6	33%
Talvez	2	11%
Total	18	100%

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Encuesta

GRÁFICO 45: INEFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES CONTABLES



Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Tabla 52

Interpretación:

Según los datos tomados mediante encuestas se obtuvo que 10 encuestados que representan el 56% afirman que la ineffectividad de las operaciones contables depende de la inadecuada asignación de funciones dentro del Área Financiera-Contabilidad, mientras que 6 de los encuestados representados por el 33% opina que la ineffectividad de las operaciones contables no depende de la inadecuada asignación de funciones dentro del Área Financiera-Contabilidad, por último 2 de los encuestados representados por el 11% dicen que tal vez la ineffectividad de las operaciones contables depende de la inadecuada asignación de funciones dentro del Área Financiera-Contabilidad.

4.3 Verificación de Hipótesis

4.3.1. Hipótesis

Para el presente trabajo de investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

H₀= La inadecuada asignación de funciones no ocasiona la ineffectividad en las operaciones contables de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo.

H_a= La inadecuada asignación de funciones ocasiona la ineffectividad en las operaciones contables de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo.

Para probar las hipótesis se utilizó el análisis estadístico chi-cuadrado que permite comparar las variables de tipo cualitativo, con un nivel de significancia de 0,05.

Respecto a los resultados que arrojan las preguntas 42 y 44 que se resumen en los cuadros del mismo nombre se procede a realizar la prueba de hipótesis.

4.3.2. Nivel de significancia y Grados de libertad

El nivel de significancia en esta investigación será de $\alpha = 0,05$

Grados de libertad

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

$$gl = (3-1) (4-1)$$

$$gl = (2) (3)$$

$$gl = 6$$

Entonces $\chi^2_{\alpha} = 12.6$ valor verificado en la tabla de distribución de los valores de chi-cuadrado.

4.3.3. Frecuencias observadas y esperadas

TABLA 53: FRECUENCIAS OBSERVADAS

ASIGNACIÓN DE FUNCIONES	INEFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES CONTABLES			
	SI	NO	TALVEZ	TOTAL
SIEMPRE	22	4	2	28
CASI SIEMPRE	4	3	2	9
A VECES	1	2	2	5
NUNCA	1	3	2	6
TOTAL	28	12	8	48

Elaborado por: Mayra Molina

TABLA 54: FRECUENCIAS ESPERADAS

ASIGNACIÓN DE FUNCIONES	INEFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES CONTABLES			
	SI	NO	TALVEZ	TOTAL
SIEMPRE	16,33	7,00	4,67	28
CASI SIEMPRE	5,25	2,25	1,50	9
A VECES	2,92	1,25	0,83	5
NUNCA	3,50	1,50	1,00	6
TOTAL	28	12	8	48

Elaborado por: Mayra Molina

4.3.4. Recopilación de datos para el cálculo del chi- cuadrado

TABLA 55: MATRIZ DE DATOS

ASIGNACIÓN DE FUNCIONES	INEFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES CONTABLES			
	VARIABLES	SI	NO	TALVEZ
	SIEMPRE	fo	22	4
fe		16,33	7	4,67
CASI SIEMPRE	fo	4	3	2
	fe	5,25	2,25	1,50
A VECES	fo	1	2	2
	fe	2,92	1,25	0,83
NUNCA	fo	1	3	2
	fe	3,50	1,50	1,00

Elaborado por: Mayra Molina

4.3.5. CALCULO DE χ^2

TABLA 56: CALCULO DE χ^2

Fo	Fe	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
22	16,33	5,67	32,11	1,97
4	7,00	-3,00	9,00	1,29
2	4,67	-2,67	7,11	1,52
4	5,25	-1,25	1,56	0,30
3	2,25	0,75	0,56	0,25
2	1,50	0,50	0,25	0,17
1	2,92	-1,92	3,67	1,26

Fo	Fe	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
2	1,25	0,75	0,56	0,45
2	0,83	1,17	1,36	1,64
1	3,50	-2,50	6,25	1,79
3	1,50	1,50	2,25	1,50
2	1,00	1,00	1,00	1,00
	Σ =48,00			x² =13,13

Elaborado por: Mayra Molina

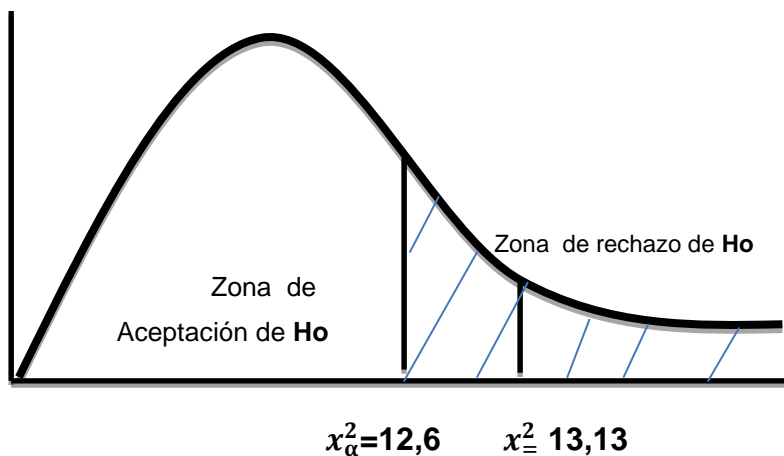
4.3.6. Análisis e interpretación

Regla de rechazo

Si $X^2 \geq x_{\alpha}^2$ se rechaza la hipótesis nula (H_0); por lo tanto si el valor de Chi cuadrado que se calculó es mayor al valor encontrado en la tabla de valores chi- cuadrada se rechaza la hipótesis nula, dando lugar a que se acepte la hipótesis alterna (H_a).

Una vez hecho los cálculos podemos notar que: $13,13 \geq 12,5$

Representación Estadística



Interpretación:

Después de verificar la hipótesis se concluye que con el 5% de margen de error y con 6 grados de libertad se cumple la condición $X^2 \geq x_{\alpha}^2$, por lo tanto $13,13 \geq 12,5$ con ello se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_a , es decir La inadecuada asignación de funciones ocasiona la ineffectividad en las operaciones contables de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- No existe un sistema de registro para efectuar el seguimiento de los trabajos delegados o pendientes en cada departamento de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo.
- En la Municipalidad no se formulan estrategias que permitan lograr que los empleados cumplan con las funciones.
- No se utiliza mecanismos para determinar si el personal del Área Financiera-Contable tiene habilidades y conocimientos para desempeñar las funciones asignadas.
- A la mayoría de los funcionarios se les asigna funciones que no son de acuerdo a su perfil profesional.
- No existe un encargado de asignar las funciones al personal lo que ha ocasionado que no se cumpla con los objetivos institucionales.
- No se ha establecido un plan de capacitación para los empleados de acuerdo a su perfil profesional.
- Las operaciones contables registradas en el Área Financiera-Contable no están debidamente justificadas y no son verificadas oportunamente por el encargado de su registro.

- La mayoría de los empleados no cuentan con los conocimientos para manejar correctamente las operaciones contables.
- La ineffectividad de las operaciones contables es por la inadecuada asignación de funciones dentro del Área Financiera-Contabilidad.

5.2 Recomendaciones

- Implantar un sistema de registro para efectuar el seguimiento de los trabajos delegados o pendientes.
- Elaborar estrategias que permitan lograr que los empleados cumplan con las funciones asignadas en cada departamento de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo.
- Crear mecanismos que logren determinar si el personal del Área Financiera-Contable tiene habilidades y conocimientos para desempeñar las funciones asignadas.
- Crear técnicas y nombrar a un encargado que asigne las funciones al personal de acuerdo a su perfil profesional y a la experiencia en cargos similares.
- Establecer un plan de capacitación para los empleados de acuerdo a su perfil profesional.
- El encargado del registro de las operaciones contables debe verificar oportunamente si éstas tienen concordancia con los datos entregados por cada departamento.

- Justificar debidamente las operaciones contables que son registradas en el Área Financiera-Contable.
- Delegar al personal que cuente con los conocimientos para manejar correctamente las operaciones contables.
- Asignar adecuadamente funciones al personal para manejar las operaciones contables y que estas sean efectivas.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos Informativos

Título

Auditoría de Gestión al departamento de contabilidad y talento humano de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo.

Institución ejecutora

El departamento de contabilidad es la unidad ejecutora de la sistematización, de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo, que tiene como responsable la Administración del presupuesto, rentas, el registro contable, la administración de caja, notificación de tributos y resolución de reclamos de la institución. De igual manera el departamento de talento humano es el encargado de administrar, velar por la seguridad, integridad y de asignar adecuadamente las funciones a cada empleado de la institución.

Beneficiario

Con la auditoría de gestión se benefician directamente las autoridades y el personal que labora en el departamento de contabilidad y talento humano ya que permitirá determinar las falencias existentes en dichos departamentos y se podrá determinar si los objetivos específicos de la institución se están cumpliendo.

Ubicación

La Auditoría de Gestión tendrá su aplicación en el departamento de contabilidad y talento humano de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo, ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Salcedo, Parroquia San Miguel de Salcedo, calle Bolívar y Sucre frente al Parque Central.

Tiempo estimado para la ejecución

La propuesta se desarrollará en el lapso de seis meses, tiempo en el que se podrá ir detectando y estableciendo mecanismos para detectar las falencias en cuanto al desempeño del personal y al cumplimiento de las funciones asignadas.

Equipo Técnico responsable

Para el desarrollo y aplicación de la propuesta se considera como apoyo al siguiente personal.

TABLA 57: EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE DE LA PROPUESTA

NOMBRE	FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA	CARGO
Sr. Rodrigo Mata	Aprobar la propuesta	Alcalde
Dra. Mariana de la Vega	Coordinar la ejecución dentro de la unidad de Contabilidad	Jefe de Contabilidad
Lcdo. Julio Arboleda	Coordinar la ejecución y tomar decisiones sobre los resultados que arroje la aplicación de la auditoría de gestión	Jefe de Talento Humano
Mayra Molina	Planificar y elaborar la auditoría de Gestión	Asesor Técnico

Elaborado por: Mayra Molina

Costo:

El costo de la propuesta de solución planteada será de \$ 3500 no incluye IVA, Los mismos que serán asumidos en su totalidad por la entidad.

6.2 Antecedentes de la propuesta

Los departamentos de contabilidad y talento humano son las unidades más importantes de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo en los cual recae la responsabilidad de administrar adecuadamente los recursos financieros y humanos y tienen relación directa con los diferentes departamentos de la entidad.

Para el desarrollo de la propuesta de solución al problema planteado es preciso tomar en cuenta los motivos por los cuales se decidió proponer este tema y para ello se han tomado en cuenta las conclusiones y recomendaciones que se encuentran en capítulo 5 del trabajo de investigación de la presente investigación.

- No existe un sistema de registro para efectuar el seguimiento de los trabajos delegados o pendientes en cada departamento de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo.
- En la Municipalidad no se formulan estrategias que permitan lograr que los empleados cumplan con las funciones.
- No se utiliza mecanismos para determinar si el personal del Área Financiera-Contable tiene habilidades y conocimientos para desempeñar las funciones asignadas.

- A la mayoría de los funcionarios se les asigna funciones que no son de acuerdo a su perfil profesional.
- No existe un encargado de asignar las funciones al personal lo que ha ocasionado que no se cumpla con los objetivos institucionales.
- No se ha establecido un plan de capacitación para los empleados de acuerdo a su perfil profesional.
- Las operaciones contables registradas en el Área Financiera-Contable no están debidamente justificadas y no son verificadas oportunamente por el encargado de su registro.
- La mayoría de los empleados no cuentan con los conocimientos para manejar correctamente las operaciones contables.
- La ineffectividad de las operaciones contables es por inadecuada asignación de funciones dentro del Área Financiera-Contabilidad.

Después de nombrar las conclusiones se indican algunas recomendaciones que se deben tomar en cuenta para el logro de los objetivos institucionales:

- Implantar un sistema de registro para efectuar el seguimiento de los trabajos delegados o pendientes.
- Elaborar estrategias que permitan lograr que los empleados cumplan con las funciones asignadas en cada departamento de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo.

- Crear mecanismos que logren determinar si el personal del Área Financiera-Contable tiene habilidades y conocimientos para desempeñar las funciones asignadas.
- Crear técnicas y nombrar a un encargado que asigne las funciones al personal de acuerdo a su perfil profesional y a la experiencia en cargos similares.
- Establecer un plan de capacitación para los empleados de acuerdo a su perfil profesional.
- El encargado del registro de las operaciones contables debe verificar oportunamente si éstas tienen concordancia con los datos entregados por cada departamento.
- Justificar debidamente las operaciones contables que son registradas en el Área Financiera-Contable.
- Delegar al personal que cuente con los conocimientos para manejar correctamente las operaciones contables.
- Asignar adecuadamente funciones al personal para manejar las operaciones contables y que estas sean efectivas.

6.3 Justificación

En la presente investigación se propone, la auditoría de gestión para el departamento de contabilidad y talento humano, con ello se logrará descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la entidad y apuntar sus probables soluciones. La finalidad es ayudar a la dirección a

lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En las entidades del sector público es indispensable y prioritario llevar un eficiente control de las actividades que realiza cada uno de los funcionarios por medio de las cuales se maneja las operaciones contables ya que la presentación a tiempo de la información financiera apoya al nivel directivo y a la autoridades en las operaciones, la administración y las funciones de toma de decisiones en la entidad, es por ello que se ve en la necesidad de la realización de una auditoría de gestión que aporte con medidas para mejorar las funciones asignadas al personal.

Al realizar la auditoría de gestión se optimizará la forma de administrar tanto los recursos financieros como humanos, para tomar decisiones adecuadas en cuanto al funcionamiento de la entidad.

En el presente trabajo de investigación se detallará la manera como se utilizan las diferentes etapas de la auditoría de gestión para determinar las falencias existentes en la administración de los recursos. La auditoría de gestión es una herramienta necesaria que ayuda a la toma de decisiones en cuanto al funcionamiento de la entidad.

6.4 Objetivos

Objetivo General

Hacer una evaluación al desempeño del personal en el departamento de contabilidad de la entidad que permita evaluar el grado de economía,

eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos financieros del Municipio, y el desempeño de los recursos humanos y el control en esta unidad.

Objetivos Específicos

- Identificar las etapas que intervienen en el proceso de la auditoría de gestión.
- Evaluar por medio de indicadores de gestión los procedimientos del departamento de contabilidad para medir su desempeño y así lograr una mejor toma de decisiones.
- Diagnosticar y formular recomendaciones para mejorar la eficacia, la economía y la eficiencia de las operaciones realizadas en la entidad; con el fin de que estas contribuyan al lograr los objetivos propuestos en la institución.

6.5 Análisis de factibilidad

Esta propuesta es viable desde la perspectiva organizacional, ya que permitirá evaluar y al mismo tiempo mejorar la asignación de funciones del personal del departamento contable, como también el cumplimiento de los objetivos propuestos, corrigiendo errores que se cometen en este departamento, colaborando así con el cumplimiento de la misión y visión que se ha propuesto la entidad. Además es conveniente para las autoridades que dirigen la institución porque se puede contar con soluciones para optimizar los procesos, ahorrar tiempo y que mejore la calidad de la información para obtenerla en el tiempo requerido y tomar decisiones adecuadas que dirijan al adelanto de la institución y del cantón.

Al realizar la auditoría de gestión se obliga a que las actividades se cumplan en el plazo establecido, mejorara el servicio a los usuarios de la información, como lo son las autoridades, directores de área, jefes departamentales y contribuyentes.

Otra viabilidad de la propuesta, es el aspecto administrativo, ya que se pretende mejorar la capacidad de esta entidad para hacer frente con éxitos a los cambios, basándose en el equipo directivo existente. También Procura ayudar a las autoridades en la valoración objetiva su organización interna y de sus colaboradores principales, sobre todo cuando se avecinan cambios profundos.

La auditoría de gestión es una parte importante del proceso de rendición de cuentas, puesto que conduce a una opinión independiente acerca del grado en que los funcionarios públicos cumplen sus responsabilidades con lealtad, eficiencia y eficacia.

Es viable desde la perspectiva legal ya que cumple con todas las leyes y normas existentes por la cuales se rige el Departamento de Contabilidad y de Talento Humano de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo.

6.6 Fundamentación

En el presente trabajo de investigación de acuerdo al tema de la propuesta, se señalara primero temas referentes a la auditoría de gestión y a continuación se explicara cada una de las etapas de la auditoría de gestión y se finalizará con el detalle de los instrumentos que se utilizará para el desarrollo de la propuesta.

6.6.1 Concepto de Auditoría de gestión

Según **Milton Maldonado (2006: 18,29, 42, 49, 50, 54, 56,57, 58,59, 60, 61, 62, 63)**, es un examen independiente con el fin de proveer a la legislatura una evaluación e informe sobre la marcha en que los administradores de las entidades y dependencias del estado han descargado sus responsabilidades de administrar los programas del estado de manera fiel, eficiente y efectiva

6.6.2 Proceso de la Auditoría de Gestión

6.6.2.1 Fase I

Familiarización y Revisión de Legislación y Normativa

Prácticamente con 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.

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 de manera permanente.

La revisión de la legislación y normativa de la entidad es muy breve y no debe tomar más de dos días, pero parte de 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 las instalaciones requiere programar entrevistas con los principales ejecutivos.

6.6.2.2 Fase II

Evaluación del sistema de control interno

Pueden aplicarse cuestionarios de control interno pero orientados a evaluar los asuntos administrativos. El auditor debe alejarse totalmente de los cuestionarios utilizados en la auditoría o exámenes especiales con orientación financiera, porque el objetivo de la auditoría es totalmente diferente.

Las hojas narrativas y flujo diagramación también son herramientas válidas para evaluar el control interno y el auditor interno está familiarizado con estas tecnologías.

“El diagrama de trabajo o de recorrido” también puede contribuir a la evaluación del control interno, aunque no se lo menciona en los libros de auditoría.

La “calificación de riesgos” también es parte de esta fase y puede adaptarse en este proceso la “matriz de calificación de riesgos” que se utiliza en la Auditoría Financiera, pero cambiando obviamente el contenido de la matriz e inclusive el diseño.

El sistema COSO

El tema de control interno ha sido una permanente preocupación de auditores y administradores de todo el mundo y ha ido evolucionando conforme la gestión pública y privada se han tecnificado. La prueba está en los cambios de su concepto y forma de aplicarlo que cada vez más se ajusta a los requerimientos de la entidad y asu vez de proteger sus activos frente a los avances impresionantes de la corrupción.

Componentes

Según el sistema COSO el sistema de control interno tiene 5 componentes:

Entorno de control. Se refiere al medio ambiente en que se desenvuelve la entidad, con su filosofía empresarial, los atributos del personal especialmente su integridad, valores éticos y profesionalismo con los cuales trabajen.

Evaluación de riesgos. La entidad debe conocer los riesgos que le amenazan o afectan y afrontarlos con una estrategia que permita mitigar su impacto.

Información y comunicación. Toda entidad requiere un sistema de información gerencial para la toma de decisiones y una fluida comunicación entre sus departamentos y personal. El sistema COSO da mucha importancia a este subsistema.

Supervisión. Todo el proceso de control interno debe ser permanentemente supervisado con el fin de tomar medidas correctivas de manera oportuna con el fin de reaccionar rápidamente y cambiar según las circunstancias.

Finalmente están las actividades de control.

El riesgo

1. Concepto

El riesgo de auditoría puede definirse como la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe.

La susceptibilidad a la existencia de errores o irregularidades puede presentarse a distintos niveles. Analizar su presencia ayuda a evaluar y manejar en forma más adecuada, la implicancia que determinado nivel de riesgo tiene sobre la labor de auditoría a realizar.

El riesgo de auditoría está compuesto por distintas situaciones o hechos que, analizados en forma separada, ayudan a evaluar el nivel de riesgo existente en un trabajo en particular y determinar de qué manera es posible reducirlo a niveles aceptables.

2. Categorías de riesgo de auditoría

- Riesgo inherente
- Riesgo de control

Riesgo inherente

“El riesgo inherente es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores o irregularidades significativas, antes de considerar la efectividad de los sistemas de control.

El riesgo inherente está totalmente fuera de control por parte del auditor. Difícilmente se puedan tomar acciones que tiendan a eliminarlo porque es propio de la operación del ente”.

2.1.1. Factores que determinan el riesgo inherente

“Entre los factores que determinan la existencia de un riesgo inherente se pueden mencionar:

- La naturaleza del negocio del ente, el tipo de operaciones que se realiza y riesgo propio de esas operaciones; la naturaleza de sus productos y volumen de transacciones.
- La situación económica y financiera del ente.

2.2. Riesgo de control

El riesgo de control es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.

Este tipo de riesgo está fuera del control de los auditores, pero eso sí, las recomendaciones resultantes del análisis y evaluación de los sistemas de información, contabilidad y control que se realicen van ayudar a mejorar los niveles de riesgos, en la medida en que se adopten tales recomendaciones.

2.2.1. Factores que determinan el riesgo de control

Los factores que determinan el riesgo de control están presentes en el sistema de información, contabilidad y control. La tarea de evaluación del

riesgo de control está íntimamente relacionada con el análisis de los sistemas.

2.3. Riesgos de detección

El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables.

A diferencia de los dos riesgos mencionados anteriormente, el riesgo de detección es totalmente controlable por la labor del auditor y depende exclusivamente de la forma en que se diseñen y lleven a cabo los procedimientos de auditoría.

2.3.1. Factores que determinan el riesgo de detección

Los factores que determinen el riesgo de detección están relacionados con:

- La ineficacia de un procedimiento de auditoría aplicado.
- La mala aplicación de un procedimiento de auditoría, resulte este eficaz o no.
- Problemas de definición de alcance y oportunidad en un procedimiento de auditoría, haya sido bien o mal aplicado. Este factor se relaciona con la existencia de muestras no representativas.

3. Evaluación del riesgo de auditoría

La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel del riesgo presente en cada caso.

El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en cuatro grados posibles estos son:

- Mínimo
- Bajo
- Medio
- Alto

En algunas circunstancias quizá resulte poco clara esta clasificación, por lo que muchas veces la evaluación del nivel de riesgo se limita a determinar un riesgo alto o bajo.

La evaluación del nivel de riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor.

Además, es la base para la determinación del enfoque de auditoría a aplicar y la cantidad de satisfacción de auditoría a obtener, Por lo tanto, debe ser un proceso cuidadoso y realizado por quienes posean la mayor capacidad y experiencia en un equipo de trabajo.

No obstante ser un proceso subjetivo, hay formas de tratar de estandarizar o disminuir esa subjetividad. En ese sentido, se trata de medir tres elementos

que, combinados, son herramientas a utilizar en el proceso de evaluación del nivel de riesgo. Estos elementos son:

- La significatividad del componente (saldos y transacciones)
- La inexistencia de factores de riesgo y su importancia relativa
- La probabilidad de errores o irregularidades básicamente obtenida del conocimiento y la experiencia anterior de ese ente.

La combinación de estos tres elementos brindan un marco para evaluar el riesgo de auditoría.

Un nivel de riesgo mínimo estaría conformado cuando un componente poco significativo existan factores de riesgo donde la probabilidad de ocurrencia de errores o de irregularidades sea remota.

Cuando un componente significativo existan factores de riesgo pero no demasiado importantes y la probabilidad de existencia de errores o irregularidades sea baja –improbable-, ese componente tendrá un evaluación de riesgo bajo.

Un componente claramente significativo, donde existen varios factores de riesgo y es posible que se presenten errores o irregularidades, será de un riesgo medio.

Por último, un componente tendrá un nivel de riesgo alto cuando claramente sea significativo, con varios factores de riesgo, alguno de ellos muy importante y donde sea totalmente probable que existan errores o irregularidades.

4. Relación entre riesgo de auditoría y enfoque de auditoría

“La evaluación del riesgo de auditoría va estar directamente relacionada con la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría a aplicar. Dicho de otra manera, de la evaluación de los niveles de riesgo depende la cantidad y calidad de la satisfacción de auditoría necesaria.”

En la auditoría de gestión cuenta mucho la evaluación del riesgo de allí que conviene aplicar el sistema COSO por el enfoque que se da al riesgo.

La orientación del sistema COSO y enfoque de evaluación con enfoque gerencial, obliga a ponerse en ese campo para analizar la gestión con términos de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología. Toma en cuenta que el concepto de transparencia y responsabilidad con (d) están implícitos en el componente ético.

Métodos de evaluación

Según **Roberto Gómez (2011: Internet)**, Una forma de que el auditor obtenga información acerca del funcionamiento del control interno de la empresa será la indagación, la observación, la revisión de los manuales de contabilidad y de procedimiento e instrucciones internas, así como conversaciones con los ejecutivos responsables de ciertas áreas de la organización. Así mismo, debe estudiar y evaluar los controles internos existentes, como base de confianza en los mismos y para determinar el alcance de las pruebas de auditoría a realizar.

Para documentar adecuadamente el método de evaluación del sistema de control interno de la empresa, el auditor puede utilizar ciertos medios que le

pueden servir como constancia de haber efectuado tal evaluación. Los medios más utilizados son:

Diagramas de flujos

El auditor puede optar por describir los procedimientos y las técnicas en forma narrativa, pero en la mayoría de los casos, su labor se ve simplificada por el uso de gráficos de movimiento de transacciones; es decir, por flujogramas.

Los flujogramas permiten representar gráficamente el encadenamiento de las operaciones administrativas y contables, precisando qué documentos básicos se utilizan, de qué servicios emanan y quiénes son los que los realizan. Permite registrar el flujo de información desde una fuente original de entrada, a través de una serie de etapas de procesamiento, hasta alguna condición de salida o un informe para la dirección. También, a través del diagrama de flujos, es posible mostrar la separación de deberes, autorizaciones, aprobaciones y verificaciones internas que tienen lugar dentro del sistema.

Los cuestionarios

Es uno de los métodos más extendidos, el cual se basa en una encuesta sistemática presentada bajo la forma de preguntas referidas a aspectos básicos del sistema, y en la que una respuesta negativa evidencia una ausencia de control. Este método ayuda a asegurar que todos los puntos básicos del control sean considerados. Pero, tiene el inconveniente de que las preguntas, al ser modelos estándares, resultan rígidas, restrictivas y a menudo, precisan un replanteamiento general y no siempre permiten al auditor tener una visión clara del sistema, dado lo voluminoso que resulta a

veces. Esto no permite distinguir entre las deficiencias importantes y las de escasa relevancia.

Desde la visión del estudio y evaluación del sistema de control interno, precisar que en la intervención del auditor en una empresa, y como cuestión previa a la ejecución de la auditoría, uno de los puntos de mayor importancia es el estudio y la valoración del sistema de control interno con que cuenta la empresa.

El control interno se puede definir como el plan organizativo y el conjunto de métodos y procedimientos adoptados por la dirección para asegurar, en la medida de lo posible, el adecuado y eficaz desarrollo de su actividad, incluido el cumplimiento de las políticas gerenciales, la custodia de los activos, la prevención y la detección de fraudes y errores, la precisión e integridad de los registros contables y la oportuna preparación.

La importancia de este control interno está en el hecho de que el auditor, en las empresas de gran tamaño, no puede llevar a cabo una verificación completa y exhaustiva de todos los documentos y operaciones que se han obtenido a través de fórmulas de muestreo y estadística, que le permitan formarse un juicio.

La credibilidad que puede dar un buen sistema de control interno sobre las operaciones y su correspondiente forma de anotación contable puede ser para él una garantía en el desarrollo de su función, contribuyendo a simplificarla.

Los cinco componentes del control interno

Según **Pedro Pérez (2007: Internet)**, dentro del marco integrado se

identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.

Importancia de los componentes

¿Los cinco componentes del control interno son importantes?

Bueno, sino fueran importante no existirían y el equipo multidisciplinario que elaboró el informe COSO no los hubiera analizado y expuesto tan exquisitamente, en dicho informe como los componentes del control interno.

Los componentes del control interno son el cuerpo del sistema y existen por las funciones que desarrollan cada uno de ellos. Proporcionan un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías”:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera

- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

¿Cuáles son las funciones fundamentales de los componentes que llevan al cumplimiento de los objetivos?

Para analizar cada componente partiremos del concepto dado en el Informe COSO sobre control interno: “el control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos. El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí que son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Estos componentes interrelacionados sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz”, ayudando así a que la empresa dirija de mejor forma sus objetivos y ayuden a integrar a todo el personal en el proceso.

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

“El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo”.

El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

Evaluación de los riesgos:

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

“La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas”.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

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

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

Actividades de control:

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

“Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad”.

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de

información, y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control. Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

Información y comunicación:

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una

comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente.

En tales casos puede haber comunicación pero la información está presentada de manera que el individuo no la puede utilizar o no la utiliza real y efectivamente. Para ser verdaderamente efectiva la TI debe estar integrada en las operaciones de manera que soporte estrategias proactivas en lugar de reactivas.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección, de que las obligaciones en materia de control deben tomarse en serio. Asimismo debe conocer su propio papel en el sistema de control

interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Si no se conoce el sistema de control, los cometidos específicos y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas. Los empleados también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás.

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización. El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene.

Los empleados que trabajan en la primera línea cumpliendo delicadas funciones operativas e interactúan directamente con el público y las autoridades, son a menudo los mejor situados para reconocer y comunicar los problemas a medida que surgen.

El fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos. Depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección.

Los empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra los empleados que saquen a luz cosas negativas. En empresas o departamentos mal gestionados se busca la correspondiente información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias.

Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con entidades externas tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes. Ello contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas. Por otra parte, la información comunicada por entidades externas a menudo contiene datos importantes sobre el sistema de control interno.

Supervisión o monitoreo:

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

“Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias”.

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una

vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes. Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

Luego del análisis de cada uno de los componentes, podemos sintetizar que éstos, vinculados entre sí:

- Generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.
- Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno que se aplique.
- Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas.
- Permiten mantener el control sobre todas las actividades.

- Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.
- Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera.
- Coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.

6.6.2.3 FASE III DESARROLLO DE HALLAZGOS O EXAMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS

Según **Milton Maldonado (2006: 80, 89, 90,96, 98, 99, 100, 101)**, Esta es la fase más extensa de la auditoría de gestión en donde se integran los especialistas y se conforma el equipo multidisciplinario. Lo expuesto no descarta que podrían estar en la evaluación del control interno cuando son áreas muy especializadas así como deben colaborar en la redacción del informe.

Cuando hay muchas áreas críticas hay que imaginar que pasan por el embudo y serán examinadas las más críticas.

El concepto de “Hallazgo de auditoría” implica que este tenga 4 atributos.

CONDICIÓN. Lo que sucede o se da en realidad dentro de la entidad.

CRITERIO. Parámetro de comparación por ser la situación ideal, el estándar, la norma, el principio administrativo apropiado o conveniente.

CAUSA. Motivo, razón por lo que se dio la desviación o se produjo el área crítica.

EFEECTO. Daño, desperdicio, pérdida.

Evaluación de la importancia de los hallazgos

La atención que se presta a un hallazgo depende en su mayor parte de la demostración que se haga de su importancia. Para facilitar lo anterior debe indicarse si las situaciones adversas informadas son casos aislados o están extendidos ampliamente y la proporción o frecuencia en que suceden. El uso del muestreo estadístico es una práctica muy valiosa en la determinación de la proporción o frecuencia con la que suceden.

Presentación de los hallazgos

Un buen desarrollo de los hallazgos de la auditoría no solo incluirá cada uno de los atributos, sino que también serán redactados para que cada uno sea claramente distinguido de los otros.

Técnicas de auditoría

- Técnicas de verificación ocular
 - Comparación
 - Observación
 - Revisión Selectiva

- Rastreo
- Técnica de verificación verbal
 - Indagación
- Técnica de verificación escrita
 - Análisis
 - Conciliación
 - Confirmación
- Técnica de verificación documental
 - Comprobación
 - Computación
- Técnicas de verificación física
 - Inspección

Criterios y parámetros para la evaluación

Debe señalarse que la evaluación de la efectividad o eficacia puede ser materia de una auditoría, sin entrar necesariamente al componente economía y eficiencia, pero tampoco son conceptos excluyentes. Esto debido

a que un gobierno tiene grandes proyectos, presupuestos, programas y planes de largo plazo o amplia cobertura y su evaluación es sumamente compleja.

Indicadores de gestión

Indicadores de eficacia

Son los que permiten determinar, cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un periodo determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado, a saber:

$$Eficacia\ programatica = \frac{Metas\ alcanzadas}{Metas\ programadas}$$

$$Eficacia\ presupuestal = \frac{Presupuesto\ ejercido}{Presupuesto\ asignado}$$

La eficacia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programados con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.

Indicadores de eficiencia

Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin y se determinan:

$$Eficiencia = \frac{Eficacia\ programatica}{Eficacia\ presupuestal}$$

Eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programados con el mínimo de recursos disponibles.

Indicadores de productividad

Se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

La productividad se define como la relación entre los bienes o servicios productivos y los insumos requeridos, en un periodo determinado.

Indicadores de impacto

Este tipo de indicadores persigue dimensionar o cuantificar valores de tipo político y social; permite medir la cobertura que alcanza la prestación de un servicio, su repercusión en el grupo social al que se dirige, su incidencia o efecto producido en el entorno socio-económico.

Sirve también para cuantificar el grado de cumplimiento en el logro de los objetivos y prioridades nacionales y sectoriales en el contexto externo e institucional en el ámbito interno.

Marcas de auditoría

Las marcas de auditoría, conocida también como: clave de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuales partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y

cuáles no. Existen dos tipos de marcas las de significado uniforme que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado. Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con color rojo ya que su uso se encuentra generalizando al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.

6.6.2.4 FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INFORMES DE AUDITORÍA

Según **Mónica Armijos (2005: Internet)**, El Informe constituye el producto final del trabajo del auditor gubernamental en el cual se presentan las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos, y en el caso de la auditoría financiera, el correspondiente dictamen sobre la razonabilidad de las cifras presentadas.

Características importantes del Informe

Para que un Informe de auditoría se presente de una manera que facilite a los usuarios su contenido y cuyo objetivo sea efectivo, se deberán presentar las siguientes características:

a) Utilidad y Oportunidad

Antes de la presentación del informe de auditoría se hará un análisis riguroso del cumplimiento de los objetivos establecidos al inicio de la Auditoría, con los usuarios a los cuales se les hará llegar el informe y la clase de información que ellos esperan recibir para que puedan cumplir con las

responsabilidades asignadas. Si un informe ha incumplido la puntualidad de recepción a los usuarios, es muy probable que sufra un rechazo por parte del usuario, sin importar la perfección y efectividad del mismo. Por lo general este llamado "Usuario" es el Nivel Directivo el cual está encargado de tomar las decisiones y promover las acciones importantes en las entidades auditadas.

b) Objetividad

Cada informe presentará la información de manera clara, precisa, objetiva y muy importante la imparcialidad, de manera que proporcione al usuario una perspectiva apropiada.

c) Concisión

El Auditor se podrá dar cuenta que aquellos informes que se presenten de manera completa y concisa tienen más posibilidad de ser atendidos con mayor atención por parte de las personas responsables de la unidad auditada.

d) Respaldo Adecuado

Todo comentario presentado en el informe de auditoría deberá estar respaldado con evidencia objetiva y que demuestre la precisión de lo presentado.

e) Importancia del Contenido

Los asuntos tratados en el informe serán de importancia para justificar que se le comunique y para merecer la atención de aquellos a quienes van dirigidos.

Efectividad en la Revisión del Informe

Para asegurarse que la revisión del informe de auditoría es efectiva y presente alta calidad, se establecen dos niveles para la revisión:

a) Revisión por el Supervisor Responsable

El Supervisor es responsable de que el informe revele todos los aspectos de interés que contribuyan a la objetividad fundamental de la Auditoría efectuada. Su revisión estará dirigida a que el informe convenza a los funcionarios responsables de adoptar acciones en base de las situaciones observadas; dependiendo ello del tono que se adopte para la redacción de los hechos presentados, las conclusiones derivadas de su análisis y de las recomendaciones emitidas para promover mejoras importantes.

b) Control de Calidad

Todo informe antes de su aprobación, será sometido a control de calidad, para garantizar que su contenido sea de alta calidad y que se ajuste a las políticas y normas de auditoría gubernamental establecidas por la Contraloría General del Estado. El control de calidad estará a cargo de profesionales expertos que no hayan intervenido en ninguna de las fases del examen.

Parámetros para seleccionar resultados

Los resultados del informe de auditoría dependerán de cómo se la ordene y como se la presente. Para ello dependerá de las siguientes consideraciones:

- Importancia de los resultados

- Partir de los componentes, ciclos, sistemas o hallazgos generales para llegar a lo específico.
- Seguir el proceso de las operaciones, actividades y/o funciones.
- Utilizar las principales actividades sustantivas y adjetivas
- Combinar los criterios expuestos.

Al analizar cada uno de estos puntos, es importante anotar que la presentación de un Informe de Auditoría dependerá de procedimientos, de normas y reglamentos ya establecidos. Además siempre sugiere el trabajo en grupo y la cooperación a través de la exposición de las ideas fundamentales basadas en las normas que rigen a las entidades auditadas.

Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones

a) Comentarios

Es la representación narrativa de los hallazgos o características importantes durante su examen, debiendo contener en forma clara los asuntos que más resalten y que constituyan la base para conclusiones y recomendaciones.

b) Conclusiones

Las conclusiones en Auditoría son criterios profesionales del auditor, quién basándose en los hallazgos encontrados, luego de la evaluación de los atributos y de obtener la opinión de la entidad auditada, su formulación se basa en eventos reales, situación en la cual permite al auditor mantener su objetividad, independencia y positivismo sobre las evidencias encontradas.

c) Recomendaciones

Las recomendaciones son sugerencias constructivas para dar una solución a los problemas o deficiencias encontradas con el objetivo de mejorar las operaciones de la entidad y forman la parte más importante del informe.

Clases de Informe

Informe Extenso y Largo

Es el documento en el cual el auditor finaliza el examen para comunicar los resultados, en el que constan comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En relación a la auditoría se examinarán aspectos como el criterio de evaluación que se ha utilizado, las opiniones obtenidas de las personas interesadas y cualquier otro aspecto que sea interesante para comprensión del mismo.

El informe sólo incluirá comentarios, conclusiones y recomendaciones sustentados por evidencia suficiente, comprobatoria y relevante; los mismos, que deben presentarse debidamente documentados en los papeles de trabajo preparado por el auditor.

Informe Breve o Corto

Este tipo de examen se formula por el auditor para comunicar los resultados en una auditoría financiera, en el cual los resultados obtenidos no son relevantes o no presenten mayor responsabilidad.

Informe de Examen Especial

Este tipo de informe se centra a un tema específico utilizando técnicas de auditoría en el cual los hallazgos y los procedimientos totales, pueden ser tratados con carácter financiero, operacional o técnico.

Informe de Indicio de Responsabilidad Penal

Procede cuando por actas, informes y en general por los resultados de la auditoría y la práctica de ciertos exámenes especiales, se determinen delitos de estafa u otros relacionados a la administración pública.

Este tipo de informe contendrá elementos que comprueben la responsabilidad penal de las personas a quienes se les atribuye el delito. La finalidad de este informe es precautelar los informes del Estado, los comentarios se presentarán de manera que a través de ellos se puedan sustentar y demostrar la responsabilidad de las personas pertinentes al caso.

Efectos de la Comunicación de Resultados

La Comunicación de Resultados a los principales funcionarios, genera la presentación de comentarios, opiniones y en el caso que sea necesario la actualización del borrador del informe. Está a cargo de esta responsabilidad el jefe de equipo y del Supervisor.

El borrador del informe pasa a manos del Supervisor, y luego del Departamento Jurídico, quienes harán las correcciones necesarias.

En este borrador del informe el supervisor estampará la fecha, rúbrica y la numeración a mano en cada una de las hojas, incluyendo los ajustes propuestos y necesarios.

Más adelante se someterá al proceso de preparación y aprobación junto con el informe del supervisor dirigido al jefe de la unidad de auditoría.

Productos de la Comunicación de Resultados

Al llegar al término de la auditoría se producen diversos resultados para distintos destinatarios:

a) Para Usuarios Directos

Los usuarios directos de la auditoría son los funcionarios encargados de la administración de la entidad sujeta a examen y el producto generado es el informe de auditoría entregado formalmente al titular de la entidad y a otros funcionarios directamente vinculados.

b) Para Uso Interno

La mayor parte de los productos son de utilización interna para soporte y utilización de la unidad de auditoría, siendo los principales:

- a. Expediente o expedientes consolidados de papeles de trabajo que integran la administración, planificación preliminar, planificación específica y la ejecución del trabajo.
- b. Documentos para actualización del archivo permanente de papeles de trabajo
- c. Expediente de papeles de trabajo de la supervisión técnica aplicada.

- d. Informe de Supervisión técnica para la jefatura de la Auditoría.

Tramite del Informe de Auditoría y de Examen Especial

Una vez que se haya elaborado el Informe y cumplida la comunicación de resultados, se entregará formalmente al Supervisor dichos documentos para que éste a su vez entregue a los respectivos Directivos: Director de la Unidad Operativa, Jefe de la Unidad de Auditoría Interna o representantes de las firmas Privadas de Auditoría contratada, adjuntando, la Síntesis de resultados y cuando se requiera el Memorando de Antecedentes para el proceso de responsabilidades respectivo.

Procedimiento para el Tramite del Informe de Auditoría

Para realizar los trámites de los informes, las Direcciones de Auditoría y Direcciones Regionales seguirán los siguientes pasos:

- a. Se enviará un ejemplar del informe a la Dirección de Planificación y Evaluación Institucional, adicionalmente se adjuntará la Síntesis de Resultados y el Memorando de Antecedentes, para la revisión.
- b. Una vez revisados los informes, la Dirección de Planificación y Evaluación Institucional, lo enviará para su aprobación por el Contralor de acuerdo a las disposiciones del Reglamento de Delegación de Firmas de la Contraloría.
- c. Aprobado el informe por parte de la autoridad pertinente, se remitirá a la Dirección Nacional o Dirección Regional pertinente, para que se distribuya tanto interna como externamente.

- d. Los informes emitidos por la Unidades de Auditoría Interna, suscritos por el jefe de la unidad, serán dirigidos por la máxima autoridad de la institución a la que pertenezcan, la que será responsable de adoptar, cuando corresponda, las medidas pertinentes. Para efectos de la determinación de responsabilidades, enviarán a la Contraloría General del Estado, ejemplares de sus informes, en el término de ocho días contados desde la fecha de suscripción, conjuntamente con la documentación probatoria de los hechos informados.

Guía General para la Elaboración y Redacción del Informe

1. Notar la estructura preestablecida del informe para que, en base a un plan de elaboración del informe con anticipación, se pueda complementar la información en forma correcta y precisa, para que de esta manera no se acumulen datos inútiles.
2. Revisar con detenimiento la corrección del contenido del informe. Este procedimiento servirá como verificación antes de su emisión.
3. Finalizar la redacción del informe durante el trabajo de campo y asegurar su emisión y entrega oportuna.
4. Confirmar la información contenida en el informe antes de la revisión por la unidad administrativa previa a la aprobación y su emisión formal.
5. Cerciorarse de que exista la suficiente y correcta evidencia que sustente la información que contiene el informe, antes de su emisión.
6. Asegurarse que en el contenido de los hallazgos se puedan identificar sus atributos.

7. Evitar que conste como un hecho, algo que ha escuchado decir.
8. Tratar de no incluir en el informe, información que pueda dar otro tipo de interpretaciones para los usuarios del informe.
9. No excluir conclusiones u opiniones que para nuestra opinión no sean importantes para el usuario. Es importante recordar que toda conclusión sobre el trabajo realizado es importante.
10. Asegurarse que los puntos legales y políticos hayan sido resueltos antes de la conclusión del informe.
11. Plantear casos concretos para demostrar el hallazgo detectado.
12. Evitar el uso de generalizaciones apresuradas o hacer una relación entre aspectos que no posean cualidades en común.

6.6.2.5 FASE V

MONITOREO

Según **Luis Cifuentes (2011: Internet)**, con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores que ejecutan la misma deberán realizar el correspondiente seguimiento.

Actividades

- Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos, conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe y efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la

auditoría, después de 1 o 2 meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.

- De acuerdo al grado de deterioro de las 5 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una recomprobación luego de transcurrido 1 año de la conclusión de la auditoría.
- Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado y, comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

Productos

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

6.7 Metodología

ARCHIVO PERMANENTE

INSTITUCIÓN: ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO.

DIRECCIÓN: SALCEDO CALLE SUCRE Y BOLÍVAR (FRENTE AL PARQUE CENTRAL)

NATURALEZA DEL TRABAJO: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y TALENTO HUMANO DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

1. MOTIVOS DEL EXAMEN
2. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA
3. ALCANCE DE LA AUDITORÍA
4. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN
5. BASE LEGAL
6. ESTRUCTURA ORGÁNICA
7. LISTA DE FUNCIONARIOS PRINCIPALES

ACTIVIDADES Y FINES DE LA INSTITUCIÓN

8. MISIÓN
9. VISIÓN
10. FODA
11. OBJETIVOS GENERALES
12. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

1. MOTIVO DEL EXAMEN

Debido a la inaplicación de políticas de control interno en la institución se ha visto en la necesidad de realizar Auditoría de Gestión al departamento de contabilidad y talento humano.

2. OBJETIVOS DEL EXAMEN

OBJETIVO GENERAL

Determinar y evaluar si el manejo de los procesos de los departamentos objetos del examen, se están desarrollando razonablemente.

OBJETIVO ESPECÍFICO

- Determinar si el departamento de contabilidad cumple con el registro eficaz y eficiente de las operaciones contables en el momento en que aparecen.
- Determinar si el departamento de talento humano cumple con las políticas de control interno al momento de seleccionar al personal y asignar funciones.

3. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

Se realizará una Auditoría de Gestión al departamento de contabilidad y talento humano de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo comprendidos

en el período de 1 de Julio al 31 de diciembre de 2010. Las labores de auditoría para esta área empezarán desde el 01 de Julio al 23 de Julio.

4. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DEL MUNICIPIO

EL PRIMER AYUNTAMIENTO

Después de algunos meses de la cantonización se realizan las elecciones para ocupar las dignidades municipales. La sesión inaugural del Primer Concejo Cantonal se llevó a cabo el 20 de Diciembre de 1920, donde asistieron autoridades de gran relevancia e invitados laticungueños, ambateños, además de un selecto público. En el acta de sesiones de esta fecha constan sendos discursos pronunciados por el Presidente y los Concejales los mismos que con elocuencia y patriotismo celebraron esta fecha.

EL PALACIO MUNICIPAL

“El Municipio es la institución reguladora de la vida útil civil y material de la ciudad, así también la coordinación de diferentes obras, que se realizan con autogestión comunitaria para promover la participación de los habitantes de la cabecera parroquial.”

Los trabajos que se realicen permitirán satisfacer las necesidades primordiales de los diferentes sectores, trabajos tales como: mantenimiento de establecimientos educativos, aulas y canchas múltiples, saneamiento ambiental, construcción de baterías sanitarias y letrinas, obras de infraestructura básica, alcantarillado, agua potable, aceras, bordillos y obras comunales como el mantenimiento de casas parroquiales, guarderías, parques y cementerios. “El edificio Municipal está hecho totalmente de piedra

colorada situado al frente del Parque 19 de Septiembre su construcción y la elegancia de su fachada hace que se lo nombre como la mejor de las casas municipales del Ecuador.”

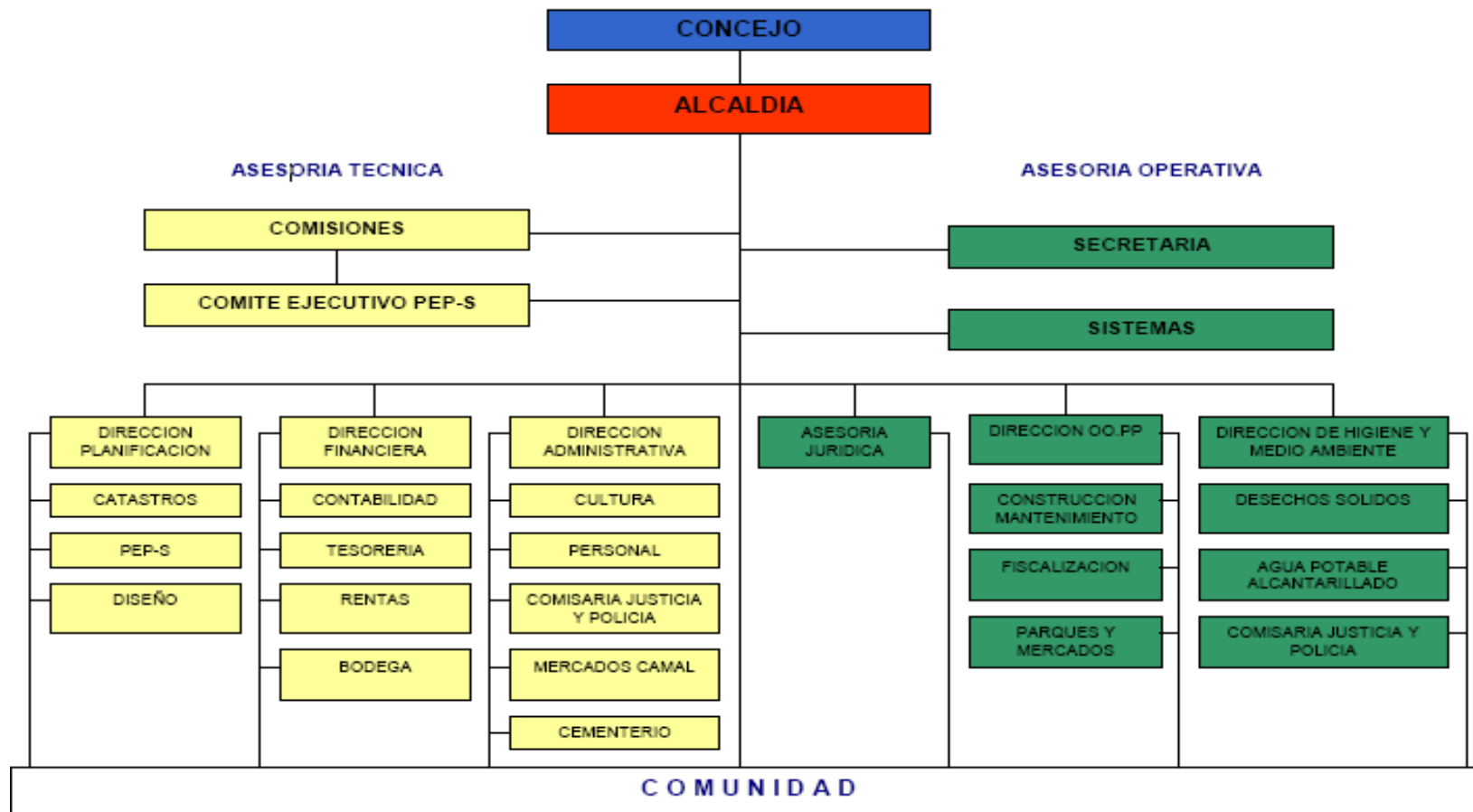
En la actualidad por satisfacer la necesidad de espacio, además de poder brindar un mejor servicio se construye un nuevo edificio moderno con una amplitud propia a las necesidades del Cantón.

5. BASE LEGAL

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, reformas y reglamentos.
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan recursos Públicos.
- Ley Orgánica de Servicio Público.
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público.

6. ESTRUCTURA ORGÁNICA

El Ilustre Municipio del Cantón Salcedo tiene el siguiente orgánico estructural



Fuente: Departamento de Talento Humano

Elaborado por: Ilustre Municipio del Cantón Salcedo

Estructura interna del Ilustre Municipio del Cantón Salcedo

El Ilustre Municipio del Cantón Salcedo Tiene la siguiente estructura.

Nivel legislativo

Constituye el primer nivel jerárquico el Concejo Municipal cuya función básica es la de legislar sobre la política que debe seguir la organización, normar los procedimientos, dictar reglamentos, ordenanzas, resoluciones, etc. así como también decidir sobre los aspectos de mayor importancia en la entidad.

Nivel directivo

El Alcalde ejerce la máxima autoridad dentro del Concejo Municipal en consecuencia tiene a su cargo la determinación de la política institucional y la aprobación de los planes y programas de trabajo de las unidades administrativas y el control así como evaluación de sus resultados.

Dirección financiera. Que se encuentra constituido por los departamentos de:

Comprobación y Rentas. Se encarga de supervisar y registrar las rentas por concepto de ingresos de particulares de negocios de los ciudadanos del Cantón Salcedo.

Contabilidad. En esta sección se maneja las cuentas de ingreso y egreso de la municipalidad.

Tesorería. Se maneja en esta sección las especies valoradas y la custodia de los dineros de la municipalidad por concepto de impuestos de los ciudadanos.

Bodega. En esta sección se controla y se despacha los materiales de construcción que el Concejo necesita para la ejecución de las obras.

Dirección administrativa Esta dirección tiene bajo su dirección a los departamentos de:

Talento Humano, se encarga primordialmente de administrar el talento humano de la municipalidad.

- Planear el trabajo, dirigir, coordinar y supervisar las funciones que debe llevar a cabo la dependencia.
- Coordinar la acción de su dependencia con las demás del Municipio y expresamente con los organismos que cumplen funciones con los mismos campos de actividad.
- Señalar las normas de carácter técnico y administrativo que deban regir las actividades a desarrollar en la oficina.
- Planear y organizar programas de relación social entre funcionarios empleados y trabajadores del Municipio.
- Planificar, organizar y supervisar el sistema de ingreso del personal de carrera administrativa.
- Diseñar formularios que ayuden a la Administración de Personal.
- Mantener actualizado el expediente de empleados municipales.

- Preparar y mantener las acciones de personal referente a ingresos, ascensos, traslados, licencias, permisos, vacaciones, sanciones, renunciaciones y movimientos de otro personal.
- Establecer los requisitos mínimos de los aspirantes para el ingreso a la administración municipal y asesorar a las autoridades nominadoras para los nombramientos.
- Cumplir y hacer cumplir la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y su Reglamento, el Código del Trabajo y más Leyes de carácter laboral, dentro de la Municipalidad.
- Promover, fomentar o intervenir en la realización de programas educativos y de capacitación para el personal de la entidad.
- Proporcionar información a los aspirantes a puestos sobre el sistema de carrera administrativa y respecto a las oportunidades de trabajo, capacitación y ascensos.
- Llevar un registro actualizado de las vacantes, nombramientos, contratos, movimientos de personal a nombramiento, a jornal y contrato, controlar la asistencia y permanencia del personal en los lugares de trabajo con sujeción a las normas y reglamentos establecidos para el efecto.
- Mantener actualizado los expedientes e inventario de los recursos humanos que laboran en la Municipalidad.
- Elaborar el calendario de vacaciones de todo el personal de la Municipalidad de acuerdo al cuadro presentado por cada una de las dependencias.

- Tramitar las sanciones disciplinarias de los empleados y trabajadores.
- Preparar informes para el mejoramiento de la administración de personal.
- Establecer prácticas adecuadas de supervisión sistemas de sugerencias, salubridad y seguridad, evaluación del rendimiento, condiciones de trabajo, y otras dentro de las dependencias municipales.
- Apoyar en la preparación de proyectos de presupuesto de sueldo de la entidad.
- Asesorar a los Directivos y demás funcionarios del Municipio en administración de personal.
- Aplicar las disposiciones legales sobre vacaciones y licencias de personal.
- Mantener informado a los empleados y trabajadores sobre las tareas y obligaciones como servidores públicos y desarrollar normas técnicas para el servicio.
- Coordinar la planificación de la sistematización de las necesidades del personal con fines de reclutamiento.
- Establecer procedimientos equitativos, a fin de resolver las quejas del personal.

- Conocer y estudiar las Leyes Laborales que regulan las relaciones entre jornaleros y el Municipio.
- Elaborar proyectos de reglamentos internos de administración de personal, y someterlos a consideración del Concejo para su estudio y aprobación.
- Efectuar un estudio de sueldos y salarios a fin de aplicar una escala equitativa de remuneraciones.
- Realizar la clasificación de puestos en la entidad, a fin de racionalizar la administración de personal.
- Elaborar informes mensuales de las actividades cumplidas y enviarlas a conocimiento de las autoridades respectivas.
- Cumplir con las demás acciones previstas en Leyes y Reglamentos de esta materia.

7. LISTA DE FUNCIONARIOS

TABLA 58: FUNCIONARIOS DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO
1	MATA CEPEDA MARIO	ALCALDE
2	CABEZA RAUL	(VICEALCALDE)
3	DEL TORO ESTELA	CONCEJAL
4	TOAPANTA GUILLERMO	CONCEJAL
5	POZO GERMAN	CONCEJAL
7	CORDOVA JACOME DIEGO	ASISTENTE DE PROCUR.

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO
8	ARBOLEDA TOBAR JULIO	JEFE DE TALENTO HUMANO
9	NAVAS SANCHEZ EDWIN	ANALISTA DE TALENTO HUMANO
10	HUALPA SANTAMARIA MONICA	ANALISTA DE TALENTO H.
11	ORTIZ TONATO ROSA	ANALISTA ADMINISTRATIVO
12	ARCOS PROAÑO ENRIQUE	ANALISTA SISTEMAS
13	CARRILLO RUEDA EDISON	DIRECTOR DE PLANIFICACION
14	HERRERA BANDA HUGO	ASISTENTE PLANIFICACION
15	MOLINEROS NELSON	ASISTENTE PLANIFICACION
16	VELASTEGUI SUNTA ANGEL	TEC. EN AVALUOS Y CATAS
17	CALO CAISALITIN JOEL	DIR. DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
18	ARROYO ALVAREZ JOSE	DIRECTOR DE GESTION AMBIENTAL
19	SANDOVAL ABRIL MILTON	DIRECTOR DE FISCALIZACION
20	ESCOBAR MOLINA JORGE	ASISTENTE DE FISCALIZACION
21	GUTIERREZ PADILLA HECTOR	DIRECTOR DE OBRAS PUBLICAS

Elaborado por: Mayra Molina

8. VISIÓN

La Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo, será un gobierno local, capaz, económico, ecológico que busque actuar con integridad, fidelidad y trabajo hacia una ciudad, y parroquia de tal manera que busque favorecer la competitividad y productividad en la propuesta de servicios públicos genuinos en post del cantón.

9. MISIÓN

El Ilustre Municipio del Cantón Salcedo, es un gobierno local cuya función principal ética y social es ofrecer un servicio de calidad al contribuyente sin fines de lucro, además de ser un medio por el cual se coordina las obras hacia la colectividad mediante autogestión comunitaria, interviniendo en este

proceso personal capacitado de experiencia con un alto compromiso de pertenencia a la organización.

10.FODA

FORTALEZAS

- Liderazgo honesto y responsable por parte del señor alcalde y los señores concejales.
- Adecuado nivel de remuneraciones y beneficios a los empleados.
- Apertura que brinda a distintas parroquias en la entrega de obras.
- El traslado del personal de diferentes Departamentos al edificio nuevo de la municipalidad ya que goza de mayor amplitud.
- La adquisición de nuevos recolectores de basura que permiten un efectivo trabajo de recolección en distintos barrios de la ciudad y parroquias.
- El cumplimiento a cabalidad en el plan estratégico participativo de este cuerpo edilicio.
- La fabricación de adoquín y bloque por esta institución lo que facilita el rápido cumplimiento de las obras y un ahorro significativo para la institución.

DEBILIDADES

- El elevado personal que trabaja en este cuerpo edilicio hace que se vaya mermando su desempeño.
- Esta Institución carece de un documento de vital importancia como es el descriptivo de puestos que permite obtener un sistema de información completo del empleado.
- El Equipo de Oficina de la institución es obsoleto lo cual no facilita un trabajo oportuno y eficaz.
- Falta de coordinación, entre los diferentes departamentos.
- La preparación profesional de personal que no está acorde a las funciones que desempeñan.
- El proceso de toma de decisiones no permite resultados rápidos y oportunos por parte de los señores Concejales.
- La falta de un Modelo de Competencias y Evaluación del Desempeño.

ANALISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

- La contribución del 1% de la aportación del impuesto a la renta por parte de la colectividad Salcedense en post del cumplimiento de proyectos de desarrollo urbanístico.

- Por parte del Banco del Estado mayor valor social a las iniciativas de inversión dentro del marco de sustentabilidad mediante la promoción de proyectos de infraestructura, asistencia técnica y el apoyo al fortalecimiento institucional de los municipios.
- Los acuerdos firmados por intermedio de la AME con Asociaciones, Agencias de Cooperación y Desarrollo y Asistencia Técnica para el desarrollo de proyectos pilotos de planificación en varios cantones.

AMENAZAS

- Inestabilidad política del país, porque de una u otra manera perjudicaría la distribución equitativa a los municipios.
- Inflación ya que el encarecimiento de los productos provoca también el incremento de los impuestos.
- La falta de apoyo del gobierno en cumplimiento oportuno de las asignaciones presupuestarias para este cuerpo edilicio.
- La evasión tributaria por parte de los contribuyentes, truncaría la culminación de obras de gran prioridad.

11.OBJETIVOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

- Lograr la satisfacción de la ciudadanía del Cantón en el cumplimiento de las obras de beneficio social ofreciendo calidad en el servicio de la municipalidad, hacia la comunidad de una manera ágil y oportuna.

- Transformar a la ciudad en un centro turístico, comercial, artesanal, limpio y organizado con la participación barrial y autoridades interesadas en la solución de problemas comprometidos en el desarrollo de la ciudad.

El Ilustre Municipio del Cantón Salcedo por tratarse de un organización que jerárquicamente depende de la AME (Asociación de Municipalidades del Ecuador).

12.OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INSTITUCIÓN

- Involucrar a la sociedad civil en la toma de decisiones.
- Rendir cuentas de las acciones llevadas a cabo.
- Trasparentar el manejo de los dineros y bienes públicos en función de la colectividad.
- Democratizar la contratación de la obra pública.
- Brindar mayor accesibilidad a la información.
- Garantizar la salud y bienestar familiar, controlando la contaminación y moral con servicios suficientes, permanentes y oportunos para que participen los sectores urbanos y rurales.
- Lograr la identidad propia de los valores éticos morales y que existan igualdad y equidad de género en el ámbito público y privado

ARCHIVO CORRIENTE

FASES DE LA AUDITORÍA	INDICE
I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	CP
II PLANIFICACIÓN	P
III EJECUCIÓN	E
IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	CR

CP



Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo

Programa de Auditoría

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Objetivo: Obtener un conocimiento general de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo

Nº	Descripción	Ref./Pt	Encargado	Fecha
1	Ejecutar la agenda de la visita al Municipio de Salcedo	CP1	MMMM	15/06/2011

Preparado por: MMMM	Fecha: 15/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 16/06/2011



ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO

Al realizar las visita a las instalaciones y departamentos de se obtuvo la siguiente información:

1. Datos Generales

Institución: Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo

Provincia: Cotopaxi

Cantón: Salcedo

Dirección: Calle Sucre y Bolívar

Fecha: 15 de Junio del 2011

Hora: 09 am

Preparado por: MMMM	Fecha: 15/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 16/06/2011

2. Puntos específicos a discutir

Base legal de la Institución

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, reformas y reglamentos.
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan recursos Públicos.
- Ley Orgánica de Servicio Público.

Preparado por: MMMM	Fecha: 15/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 16/06/2011

- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio público.

OBJETIVOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

- Lograr la satisfacción de la ciudadanía del Cantón en el cumplimiento de las obras de beneficio social ofreciendo calidad en el servicio de la municipalidad, hacia la comunidad de una manera ágil y oportuna.
- Transformar a la ciudad en un centro turístico, comercial, artesanal, limpio y organizado con la participación barrial y autoridades interesadas en la solución de problemas comprometidos en el desarrollo de la ciudad.

El Ilustre Municipio del Cantón Salcedo por tratarse de un organización que jerárquicamente depende de la AME (Asociación de Municipalidades del Ecuador).

OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA INSTITUCIÓN

- Involucrar a la sociedad civil en la toma de decisiones.

Preparado por: MMMM	Fecha: 15/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 16/06/2011

- Rendir cuentas de las acciones llevadas a cabo.
- Trasparentar el manejo de los dineros y bienes públicos en función de la colectividad.
- Democratizar la contratación de la obra pública.
- Brindar mayor accesibilidad a la información.
- Garantizar la salud y bienestar familiar, controlando la contaminación y moral con servicios suficientes, permanentes y oportunos para que participen los sectores urbanos y rurales.
- Lograr la identidad propia de los valores éticos morales y que existan igualdad y equidad de género en el ámbito público y privado

Preparado por: MMMM	Fecha: 15/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 16/06/2011

Principales Funcionarios

TABLA 59: PRINCIPALES FUNCIONARIOS DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO

APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO
MATA CEPEDA MARIO	ALCALDE
ARBOLEDA TOBAR JULIO	JEFE DE TALENTO HUMANO
ORTIZ TONATO ROSA	ANALISTA ADMINISTRATIVO
ARCOS PROAÑO ENRIQUE	ANALISTA SISTEMAS
VILLACRES TAPIA ROSA	DIRECTOR FINANCIERO
PERALTA BENAVIDES CESAR	ANALISTA DE CONTABILIDAD
CARRILLO RUEDA EDISON	DIRECTOR DE PLANIFICACION
VELASTEGUI SUNTA ANGEL	TECNICO EN AVALUOS Y CATAS
CALO CAISALITIN JOEL	DIRECTOR DE AGUA POTABLE
ARROYO ALVAREZ JOSE	DIRECTOR DE GESTION AMBIEN.
SANDOVAL ABRIL MILTON	DIRECTOR DE FISCALIZACIÓN
GUTIERREZ PADILLA HECTOR	DIRECTOR DE OBRAS PUBLICAS
MATA CEPEDA MARIO	ALCALDE
ARBOLEDA TOBAR JULIO	JEFE DE TALENTO HUMANO
ORTIZ TONATO ROSA	ANALISTA ADMINISTRATIVO
ARCOS PROAÑO ENRIQUE	ANALISTA SISTEMAS
VILLACRES TAPIA ROSA	DIRECTOR FINANCIERO
PERALTA BENAVIDES CESAR	ANALISTA DE CONTABILIDAD
CARRILLO RUEDA EDISON	DIRECTOR DE PLANIFICACION
VELASTEGUI SUNTA ANGEL	TECNICO EN AVALUOS Y CATAS
CALO CAISALITIN JOEL	DIRECTOR DE AGUA POTABLE
ARROYO ALVAREZ JOSE	DIRECTOR DE GESTION AMBIEN.
SANDOVAL ABRIL MILTON	DIRECTOR DE FISCALIZACIÓN

Preparado por: MMMM	Fecha: 15/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 16/06/2011

APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO
GUTIERREZ PADILLA HECTOR	DIRECTOR DE OBRAS PUBLICAS
CALO CAISALITIN JOEL	DIRECTOR DE AGUA POTABLE

Elaborado por: Mayra Molina

Departamentos con posibles debilidades

- Departamento de Talento Humano
- Departamento de Contabilidad

Políticas Municipales

Políticas del Municipio

- Los pagos del personal se los realizará en forma mensual y los tanto para los administrativos y trabajadores.
- Se debe cumplir con las labores de la empresa durante los 365 días del año y 8 Horas diarias.
- Crear una buena relación entre los funcionarios de la institución y de esta manera mantener una comunicación eficaz.
- El personal debe cumplir con el Reglamento Interno de la Institución

Preparado por: MMMM	Fecha: 15/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 16/06/2011



Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo

Programa de auditoría

FASE II: PLANIFICACIÓN

Objetivo: Analizar la organización de la empresa con el fin de mejorar el desarrollo de las actividades de cada empleado, y determinar los procedimientos de auditoria aplicarse.

Nº	Descripción	Ref./ Pt	Encargado	Fecha
1	Elaborar y aplicar un Cuestionario de Control en la unidad de talento humano	P1	MMMM	20/06/2011
2	Realizar la matriz de riesgos y determinar el nivel de confianza de Auditoría	P2	MMMM	21/06/2011
3	Determinación del riesgo de auditoría	P3	MMMM	22/06/2011
4	Elaborar y aplicar un Cuestionario de Control Interno en la unidad de Contabilidad	P4	MMMM	23/06/2011
5	Realizar la matriz de riesgos y determinar el nivel de confianza de Auditoría	P5	MMMM	23/06/2011
6	Determinación del riesgo de auditoria	P6	MMMM	24/06/2011
7	La matriz causa-efecto	P7	MMMM	24/06/2011

Preparado por: MMMM	Fecha: 20/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 24/06/2011



ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO

TALENTO HUMANO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Están definidas por escrito las políticas?	X		
2	¿La municipalidad está organizada adecuadamente?		X	No existe un manual actualizado sobre la organización
3	¿Existe Manuales de funciones en la municipalidad?	X		
4	¿Las funciones están distribuidas de acuerdo a la estructura y organización?		X	No se distribuye funciones correctamente en ninguna área
5	¿Las funciones están claramente definidas por departamentos?		X	No existe un manual de funciones actualizado
6	¿Existe un proceso preestablecido para la selección y contratación de personal?	X		
9	¿Se capacita a los empleados?		X	No hay presupuesto para capacitar al personal
10	¿Cuenta con personal altamente capacitado?		X	No hay presupuesto para capacitar al personal
11	¿Existe trabajo en grupo?	X		
12	Se utiliza algún mecanismo para asignar funciones		X	No hay mecanismos para asignar funciones al personal

Preparado por: MMMM	Fecha: 20/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 24/06/2011

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
13	¿Existe algún funcionario encargado de asignar funciones?		X	La inexistencia de un encargado de asignar funciones provoca que no exista coordinación entre departamentos
14	¿Las actividades que se cumplen son de acuerdo al perfil profesional?	X		
15	¿El personal emite informes mensuales de las actividades que cumplen?	X		
16	¿Existe rotación de personal?	X		

Preparado por: MMMM	Fecha: 20/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 24/06/2011



ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO

TALENTO HUMANO

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS

Nº	PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Están definidas por escrito las políticas?	10	10
2	¿La municipalidad está organizada adecuadamente?	10	1
3	¿Existe Manuales de funciones en la municipalidad?	10	10
4	¿Las funciones están distribuidas de acuerdo a la estructura y organización?	10	1
5	¿Las funciones están claramente definidas por departamentos?	10	1
6	¿Existe un proceso preestablecido para la selección y contratación de personal?	10	10
9	¿Se capacita a los empleados?	10	1
10	¿Cuenta con personal altamente capacitado?	10	1
11	¿Existe trabajo en grupo?	10	10
12	¿Se utiliza algún mecanismo para asignar funciones?	10	1

Preparado por: MMMM	Fecha: 21/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 24/06/2011

Nº	PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACION
13	¿Existe algún funcionario encargado de asignar funciones?	10	1
14	¿Las actividades que se cumplen son de acuerdo al perfil profesional?	10	10
15	¿El personal emite informes mensuales de las actividades que cumplen?	10	10
16	¿Existe rotación de personal?	10	10
	TOTAL	160	77

Preparado por: MMMM	Fecha: 21/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 24/06/2011

P3

1/2



ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO

DETERMINACIÓN DEL RIESGO

$$\text{Confianza ponderada} = \frac{\text{Calificacion Total} * 100}{\text{Poderacion Total}}$$

$$\text{Confianza ponderada} = \frac{77 * 100}{160}$$

$$\text{Confianza ponderada} = 48,13$$

$$\text{Riesgo de auditoria} = 51,87$$

TABLA 58: TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA DE AUDITORÍA

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% A 50%	ALTO	BAJO
51% A 75%	MEDIO	MODERADO
76% A 95%	BAJO	ALTO

Elaborado por: Mayra Molina

Preparado por: MMMM	Fecha: 22/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 24/06/2011

P3
2/2

RESULTADO

Confianza: Bajo

Riesgo: Medio

Preparado por: MMMM	Fecha: 22/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 24/06/2011



ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO

CONTABILIDAD

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACION
1	¿Los ingresos se depositan en las cuentas bancarias autorizadas por la entidad?	X		
2	¿Para los ingresos se emiten facturas autorizadas por la administración tributaria?	X		
3	¿Los valores recaudados diariamente son ingresados a caja?	X		
4	¿Están debidamente clasificados de acuerdo a su naturaleza los ingresos?	X		
5	¿Son registrados todos los ingresos pagados por los contribuyentes de la Alcaldía al momento de su pago?		X	Se debe registrar en el momento adecuado los pagos de los contribuyentes
6	¿Se ha responsabilizado a una sola persona el manejo de las cuentas con cheques, detallando claramente los nombres de los responsables?		X	Designar al encargado del manejo de los cheques y que este sea responsable al momento de firmarlos
7	¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos?		X	La documentación de debe estar guardada en un lugar seguro para tener un respaldo de la información.

Preparado por: MMMM	Fecha: 23/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 24/06/2011

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACION
8	¿Es adecuada la segregación de funciones incompatibles en el área para: - Las funciones de caja, cobro, depósitos al banco y registro contable.		X	Debería estar asignadas las funciones para estas áreas ya que es de importancia para la institución
EGRESOS				
1	¿Se emiten cheques por gastos realizados?	X		
2	¿Los gastos se registran en libro auxiliar de bancos y libros principales autorizados?	X		
3	¿El libro auxiliar de bancos está autorizado por la Dirección Financiera?	X		
4	¿Los recibos de pago y facturas son cotejados con los registros contables?		X	No existe el respectivo control de los registros contables
5	¿Existen reportes de registro y control de ingresos y egresos?		X	No hay un registro adecuado de los ingresos y egresos
6	¿Existe un encargado de firmar las órdenes de pago?	X		
7	¿Los egresos son previamente aprobados por personas autorizadas?	X		
8	¿Los comprobantes que soportan los desembolsos son perforados o anulados con la leyenda pagado?		X	Se debe tener un respaldo de los gastos efectuados para después compararlos con los ingresados en el sistema

Preparado por: MMMM	Fecha: 23/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 24/06/2011



ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO

CONTABILIDAD

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS

Componentes: Ingresos y egresos

Nº	PREGUNTAS	INDICADOR	OBSERVACION
1	¿Los ingresos se depositan en las cuentas bancarias autorizadas por la entidad?	10	10
2	¿Para los ingresos se emiten facturas autorizados por la administración tributaria?	10	10
3	¿Los valores recaudados diariamente son ingresados a caja?	10	10
4	¿Están debidamente clasificados de acuerdo a su naturaleza los ingresos?	10	10
5	¿Son registrados todos los ingresos pagados por los contribuyentes de la Alcaldía al momento de su pago?	10	1
6	¿Se ha responsabilizado a una sola persona el manejo de las cuentas con cheques, detallando claramente los nombres de los responsables?	10	1

Preparado por: MMMM	Fecha: 23/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 24/06/2011

Nº	PREGUNTAS	INDICADOR	OBSERVACION
7	¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos?	10	1
8	¿Es adecuada la segregación de funciones incompatibles en el área para: - Las funciones de caja, cobro, depósitos al banco y registro contable.	10	1
EGRESOS			
1	¿Se emiten cheques por gastos realizados?	10	10
2	¿Los gastos se registran en libro auxiliar de bancos y libros principales autorizados?	10	10
3	¿El libro auxiliar de bancos está autorizado por la administración?	10	10
4	¿Los recibos de pago y facturas son cotejados con los registros contables?	10	1
5	¿Existen reportes de registro y control de ingresos y egresos?	10	1
6	¿Existe un encargado de firmar las órdenes de pago?	10	1
7	¿Los egresos son previamente aprobados por personas autorizadas?	10	10
8	¿Los comprobantes que soportan los desembolsos son perforados o anulados con la leyenda pagado?	10	1
TOTAL		160	88

Preparado por: MMMM	Fecha: 23/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 24/06/2011



ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO

DETERMINACIÓN DEL RIESGO

$$\text{Confianza ponderada} = \frac{\text{Calificación Total} \cdot 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Confianza ponderada} = \frac{88 \cdot 100}{160}$$

Confianza ponderada=55%

Riesgo de auditoría=45%

TABLA 59: TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA DE AUDITORIA

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% A 50%	ALTO	BAJO
51% A 75%	MEDIO	MODERADO
76% A 95%	BAJO	ALTO

Elaborado por: Mayra Molina

Preparado por: MMMM	Fecha: 24/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 24/06/2011

P6
2/2

RESULTADO

Confianza: Moderada

Riesgo: Alto

Preparado por: MMMM	Fecha: 24/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 24/06/2011



ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO

MATRIZ CAUSA EFECTO

Componentes: Talento humano-Contabilidad

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO
No existe buena asignación de funciones	No hay un control interno adecuado	Las operaciones contables no son confiables
La división y la distribución de las funciones no son establecidas en la institución	No existe un responsable de la asignación de funciones	No se cumplen con los objetivos específicos de la institución
Existe rotación de personal	Selección de personal inadecuada	Deficiencias profesionales
La administración no toma conciencia que el recurso humano es lo más importante de la entidad	No existe buen ambiente de trabajo	Actividades no cumplidas
Antigüedad de personal	No aceptan los cambios	Procesos obsoletos
Información contable incorrecta	Archivos incompletos	Informes financieros con errores
Los registros contables no están respaldados con la debida documentación	Inexistencia de controles por parte de la administración	Saldos inexactos de las cuentas
No hay capacitación al personal	No hay suficiente presupuesto	Ineficiencia del personal

Preparado por: MMMM	Fecha: 24/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 24/06/2011


ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO
PROGRAMA DE AUDITORÍA
TALENTO HUMANO
FASE III: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA
Objetivo:

- Obtener evidencia suficiente, competente y relevante mediante la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría.
- Desarrollar los hallazgos sustenten las conclusiones y recomendaciones.

Nº	Descripción	Ref./Pt	Encargado	Fecha
1	Solicitar el informe de las actividades programadas durante en el segundo semestre año 2010 del departamento de Talento Humano	E1	MMMM	27/06/2011
2	Realizar el informe de las actividades cumplidas durante el segundo semestre 2010 y verificar si las actividades son cumplidas en su totalidad	E2	MMMM	28/06/2011

Preparado por: MMMM	Fecha: 24/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 24/06/2011

E
2/2

Nº	Descripción	Ref./Pt	Encargado	Fecha
3	Aplicación del indicador gestión de actividades cumplidas	E3	MMMM	29/06/2011
4	Realizar hoja de hallazgos	E4	MMMM	30/06/2011
5	Elaborar el programa de auditoría para el departamento de contabilidad	E5	MMMM	15/07/2011

Preparado por: MMMM	Fecha: 24/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 24/06/2011



ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO

INFORME DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS POR EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

PERIODO: SEGUNDO SEMESTRE 2010

Nº	ACTIVIDADES PROGRAMADAS
1	Ayudar y prestar servicios a la organización
2	Describir las responsabilidades que se definen para cada puesto laboral y las cualidades que deben tener las personas que ocupen o aspiren a ocupar estos cargos.
3	Reevaluar el desempeño del personal promocionando el desarrollo del liderazgo
4	Reclutar el personal idóneo para cada puesto
5	Asignación de funciones al personal del área de contabilidad
6	Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal
7	Brindar ayuda psicológica a sus empleados
8	Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos a todos los empleados
9	Desarrollar iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, valores y principios de la institución
10	Desarrollar modelos para la evaluación y retribución de los empleados.

Preparado por: MMMM	Fecha: 27/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 15/07/2011



E2
1/2

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO

HOJA DE TRABAJO

INFORME DE ACTIVIDADES CUMPLIDAS POR EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

PERIODO: SEGUNDO SEMESTRE 2010

Nº	CONCEPTO	SE CUMPLE	NO SE CUMPLE	A VECES
1	Ayudar y prestar servicios a la organización	X		
2	Describir las responsabilidades que se definen para cada puesto laboral y las cualidades que deben tener las personas que ocupen o aspiren a ocupar estos cargos.			X
3	Reevaluar el desempeño del personal promocionando el desarrollo del liderazgo			X
4	Reclutar el personal idóneo para cada puesto			X
5	Asignación de funciones al personal del área de contabilidad		X	
6	Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal			X

✓
*
E3
✓

Preparado por: MMMM	Fecha: 28/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 15/07/2011

E2
2/2

Nº	CONCEPTO	SE CUMPLE	NO SE CUMPLE	A VECES
7	Brindar ayuda psicológica a los empleados			X
8	Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos a todos los empleados		X	
9	Desarrollar iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, valores y principios de la institución			X
10	Desarrollar modelos para la evaluación y retribución de los empleados.			X
	TOTAL	1	2	7

*)
*)
E3
*)
*)

Marcas Utilizadas

*=Se Observa que no son cumplidas satisfactoriamente las actividades programadas

√=Se comprobó que estas actividades no se están cumpliendo por lo que ocasiona que la entidad no cumpla con los objetivos institucionales

Preparado por: MMMM	Fecha: 28/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 15/07/2011

E3
1/2



ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO

TALENTO HUMANO

INDICADORES DE GESTIÓN

Nº	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	SE CUMPLE /A VECES	NO SE CUMPLE
1	Ayudar y prestar servicios a la organización	X	
2	Describir las responsabilidades que se definen para cada puesto laboral y las cualidades que deben tener las personas que ocupen o aspiren a ocupar estos cargos.	X	
3	Reevaluar el desempeño del personal promocionando el desarrollo del liderazgo	X	
4	Reclutar el personal idóneo para cada puesto	X	
5	Asignación de funciones al personal del área de contabilidad		X
6	Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal	X	
7	Brindar ayuda psicológica a sus empleados	X	
8	Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos a todos los empleados		X
9	Desarrollar iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, valores y principios de la institución	X	
10	Desarrollar modelos para la evaluación y retribución de los empleados.	X	
	TOTAL	8	2

Preparado por: MMMM	Fecha: 29/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 15/07/2011

Para la formulación de indicador de gestión se utilizó el informe de las actividades cumplidas en el departamento de Talento Humano.

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

$$CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES = \frac{ACTIVIDADES CUMPLIDAS}{ACTIVIDADES ASIGNADAS}$$

$$CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES = \frac{8}{10} = 80\%$$

ESCALA DE RENDIMIENTO

Del 1% al 20%= **Insuficiente**

Del 21% al 40%= **Inferior a lo normal**

Del 41% al 60%= **Normal**

Del 61% al 80%= **Superior a lo normal**

Del 81% al 100%= **Optimo**

CALIFICACION

Inaceptable

Deficiente

Satisfactorio

Muy bueno

Excelente

Preparado por: MMMM	Fecha: 29/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 15/07/2011



ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO

HOJA DE HALLAZGOS

Ref/pt	Condición	Criterio	Causa	Efecto
E2	No se describen las responsabilidades que se definen para cada puesto laboral y las cualidades que deben tener las personas que ocupen o aspiren a ocupar estos cargos.	Debe existir un organigrama estructural y funcional el cual debe ser conocido por los empleados	No se cumplen con las políticas de control interno	No existe una Distribución formal de la actividades de la Entidad
E2	No se Recluta al personal idóneo para cada puesto	Debe existir un manual de reclutamiento idóneo de personal	Incapacidad profesional	No existe veracidad en la información
E2	No existe buena asignación de funciones al personal del área de contabilidad	Cumplir con el manual de funciones	Personal no idóneo dentro del área de talento humano	Inefectividad de las operaciones contables

Preparado por: MMMM	Fecha: 30/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 15/07/2011

Ref/pt	Condición	Criterio	Causa	Efecto
E2	No se Capacita y no se desarrolla programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal	Capacitar al personal de todas las áreas	No existe el presupuesto necesario contemplado en la losep	Personal sin conocimientos para cumplir con las actividades
E2	No se brinda ayuda psicológica a los empleados	Debería existir un departamento de bienestar para el personal	Las autoridades no toman en cuenta que el bienestar del personal ayuda al mejoramiento de las metas institucionales	Incumplimiento de los objetivos institucionales
E2	No se desarrollan iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, valores y principios de la institución	Se debería desarrollar programas de motivación al personal	Personal de Talento humano sin experiencia	Falta de clima laboral
E2	No se desarrolla modelos para la evaluación y retribución de los empleados.	No existe procedimientos de evaluación a los empleados	No hay el debido interés en evaluar al personal que labora en la institución	Actividades no cumplidas en todas las áreas

Preparado por: MMMM	Fecha: 30/06/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 15/07/2011



ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO

PROGRAMA DE AUDITORIA

CONTABILIDAD

FASE III: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

Objetivo:

- Obtener evidencia suficiente, competente y relevante mediante la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoria.
- Desarrollar los hallazgos sustenten las conclusiones y recomendaciones.

Nº	Descripción	Ref./ Pt	Encargado	Fecha
1	Solicitar el informe de las actividades programadas durante en el segundo semestre año 2010 del departamento de talento humano	E6	MMMM	15/07/2011
2	Realizar el informe de las actividades cumplidas durante el segundo semestre 2010 y verificar si las actividades son cumplidas en su totalidad	E7	MMMM	18/07/2011

Preparado por: MMMM	Fecha: 15/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 15/07/2011

E5
2/2

Nº	Descripción	Ref./Pt	Encargado	Fecha
3	Aplicación del indicador gestión de las actividades cumplidas	E8	MMMM	20/07/2011
4	Revisar y Verificar que la políticas de ingresos y egresos se cumpla	E9	MMMM	22/07/2011
5	Revise los pagos de los contribuyentes por los impuestos pagados en el 2010 que estén debidamente respaldados	E10	MMMM	25/07/2011
6	Revise que los egresos realizados han sido debidamente respaldados	E11	MMMM	26/07/2011
6	Realizar hoja de hallazgos	E12	MMMM	28/07/2011

Preparado por: MMMM	Fecha: 15/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 15/07/2011



E6
1/2

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO

INFORME DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS POR EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

PERIODO: SEGUNDO SEMESTRE 2010

Nº	ACTIVIDADES PROGRAMADAS
1	Establecer y operar las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad facilite la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos, avance en la ejecución de programas y en general de manera que permitan medir la eficacia y eficiencia del gasto público.
2	Realizar las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable del organismo, así como las modificaciones que se generen por motivos de su actualización, cuenten con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación.
3	Llevar a cabo la contabilidad en los términos que establece la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público.
4	Describir por escrito las principales políticas contables que son necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes, así como para la clara definición y asignación de responsabilidades de funcionarios y empleados.

Elaborado por: MMMM	Fecha: 15/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 22/07/2011

Nº	ACTIVIDADES PROGRAMADAS
5	Mantener actualizado el catálogo de cuentas y guía contabilizadora, de manera que éstos satisfagan las necesidades institucionales y fiscalizadoras de información relativa a los activos, pasivos, ingresos costos, gastos y avance en la ejecución de programas, recabando para el efecto, las autorizaciones suficientes de las autoridades competentes.
6	Registrar y controlar los recursos financieros provenientes del calendario financiero presupuestal, los que otorgan las instituciones para el desarrollo de proyectos de investigación, así como los ingresos de donativos provenientes de dependencias y entidades del sector público, privado o social, identificando dentro de la contabilidad, y los aportados por instituciones públicas y privadas, destinados a proyectos específicos.
7	Controlar las disponibilidades de las cuentas bancarias de cheques y de inversión, realizando conciliaciones mensuales contra los saldos reportados en los estados de cuenta bancarios y por el Departamento de Tesorería y Caja, para garantizar la exactitud en el registro de fondos, y apoyando a una correcta toma de decisiones.
8	Depurar permanentemente los registros contables y presupuestales.
9	Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por el Área Financiera, afines a las funciones y responsabilidades inherentes al cargo.
10	Coordinar, orientar y apoyar las actividades del personal adscrito al área de su competencia.

Elaborado por: MMMM	Fecha: 15/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 22/07/2011



E7
1/4

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO
INFORME DE ACTIVIDADES CUMPLIDAS POR EL DEPARTAMENTO DE
CONTABILIDAD

PERIODO: SEGUNDO SEMESTRE 2010

Nº	ACTIVIDADES	SE CUMPLE	NO SE CUMPLE	A VECES
1	Establecer y operar las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad facilite la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos, avance en la ejecución de programas y en general de manera que permitan medir la eficacia y eficiencia del gasto público.			X
2	Realizar las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable del organismo, así como las modificaciones que se generen por motivos de su actualización, cuenten con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación.		X	

} *

} *

Preparado por: MMMM	Fecha: 18/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 22/07/2011

E7
2/4

Nº	CONTABILIDAD	SE CUMPLE	NO SE CUMPLE	A VECES
3	Llevar a cabo la contabilidad en los términos que establece la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público.	X		
4	Describir por escrito las principales políticas contables que son necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes, así como para la clara definición y asignación de responsabilidades de funcionarios y empleados.		X	
5	Mantener actualizado el catálogo de cuentas y guía contabilizadora, de manera que éstos satisfagan las necesidades institucionales y fiscalizadoras de información relativa a los activos, pasivos, ingresos costos, gastos y avance en la ejecución de programas, recabando para el efecto, las autorizaciones suficientes de las autoridades competentes.			X

*

E3

✓

Preparado por: MMMM	Fecha: 18/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 22/07/2011

E7
3/4

Nº	CONTABILIDAD	SE CUMPLE	NO SE CUMPLE	A VECES
6	Registrar y controlar los recursos financieros provenientes del calendario financiero presupuestal, los que otorgan las instituciones para el desarrollo de proyectos de investigación, así como los ingresos de donativos provenientes de dependencias y entidades del sector público, privado o social, identificando dentro de la contabilidad, y los aportados por instituciones públicas y privadas, destinados a proyectos específicos.			X
7	Controlar las disponibilidades de las cuentas bancarias de cheques y de inversión, realizando conciliaciones mensuales contra los saldos reportados en los estados de cuenta bancarios y por el Departamento de Tesorería y Caja, para garantizar la exactitud en el registro de fondos, y apoyando a una correcta toma de decisiones.	X		
8	Depurar permanentemente los registros contables y presupuestales.		X	
9	Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por la Área Financiera, afines a las funciones y responsabilidades inherentes al cargo.		X	

}

✓

}

*

✓

Preparado por: MMMM	Fecha: 18/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 22/07/2011

E7
4/4

Nº	CONTABILIDAD	SE CUMPLE	NO SE CUMPLE	A VECES
10	Coordinar, orientar y apoyar las actividades del personal adscrito al área de su competencia.			X
	TOTAL	2	4	4

} ✓

Marcas Utilizadas

*=Se Observa que no son cumplidas satisfactoriamente las actividades programadas

✓= Se comprobó que estas actividades no se están cumpliendo por lo que ocasiona que la entidad no cumpla con los objetivos institucionales

Preparado por: MMMM	Fecha: 18/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 22/07/2011



ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

INDICADORES DE GESTIÓN

PERIODO: SEGUNDO SEMESTRE 2010

N o	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	SI CUMPLE/ AVECES	NO CUMPLE
1	Establecer y operar las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad facilite la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos, avance en la ejecución de programas y en general de manera que permitan medir la eficacia y eficiencia del gasto público.	X	
2	Realizar las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable del organismo, así como las modificaciones que se generen por motivos de su actualización, cuenten con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación.		X
3	Llevar a cabo la contabilidad en los términos que establece la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público.	X	

Preparado por: MMMM	Fecha: 20/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 22/07/2011

Nº	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	SI CUMPLE/A VECES	NO CUMPLE
4	Describir por escrito las principales políticas contables que son necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes, así como para la clara definición y asignación de responsabilidades de funcionarios y empleados.		X
5	Mantener actualizado el catálogo de cuentas y guía contabilizadora, de manera que éstos satisfagan las necesidades institucionales y fiscalizadoras de información relativa a los activos, pasivos, ingresos costos, gastos y avance en la ejecución de programas, recabando para el efecto, las autorizaciones suficientes de las autoridades competentes.	X	
6	Registrar y controlar los recursos financieros provenientes del calendario financiero presupuestal, los que otorgan las instituciones para el desarrollo de proyectos de investigación, así como los ingresos de donativos provenientes de dependencias y entidades del sector público, privado o social, identificando dentro de la contabilidad, y los aportados por instituciones públicas y privadas, destinados a proyectos específicos.	X	

Preparado por: MMMM	Fecha: 20/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 22/07/2011

Nº	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	SI CUMPLE/A VECES	NO CUMPLE
7	Controlar las disponibilidades de las cuentas bancarias de cheques y de inversión, realizando conciliaciones mensuales contra los saldos reportados en los estados de cuenta bancarios y por el Departamento de Tesorería y Caja, para garantizar la exactitud en el registro de fondos, y apoyando a una correcta toma de decisiones.	X	
8	Depurar permanentemente los registros contables y presupuestales.		X
9	Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por el Área Financiera, afines a las funciones y responsabilidades inherentes al cargo.		X
10	Coordinar, orientar y apoyar las actividades del personal adscrito al área de su competencia.	X	
	TOTAL	6	4

Preparado por: MMMM	Fecha: 20/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 22/07/2011

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

$$CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES = \frac{ACTIVIDADES CUMPLIDAS}{ACTIVIDADES ASIGNADAS}$$

$$CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES = \frac{6}{10} = 60\%$$

ESCALA DE RENDIMIENTO

CALIFICACION

Del 1% al 20%= **Insuficiente**

Inaceptable

Del 21% al 40%= **Inferior a lo normal**

Deficiente

Del 41% al 60%= **Normal**

Satisfactorio

Del 61% al 80%= **Superior a lo normal**

Muy bueno

Del 81% al 100%= **Optimo**

Excelente

Preparado por: MMMM	Fecha: 20/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 22/07/2011



Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo

POLITICA DE INGRESOS

PROPOSITO

Establecer y coordinar un adecuado sistema de Control Interno y de asignación de responsabilidades sobre los recursos que recibe la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo, por diferentes conceptos.

PERSONAS RESPONSABLES:

- A) Contador General
- B) Tesorera
- C) Auxiliar Contable

POLÍTICA

- a) Todos los valores efectivos que recibe la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo por las diferentes actividades que realiza, deben estar

Preparado por: MMMM	Fecha: 22/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 22/07/2011

amparados con sus recibos de ingresos, los cuales son prenumerados de imprenta y se preparan a tinta o en otra forma que dificulte su alteración.

b) Los valores que se reciban por concepto de donaciones, aportes, préstamos, etc., serán mediante cheques a nombre del Ilustre Municipio de Salcedo, o en efectivo debiendo emitirse el recibo correspondiente a nombre de la fuente de dónde provino.

c) Todos los ingresos que reciba la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo, serán depositados íntegramente el mismo día de la recepción o a más tardar al día siguiente, en la cuenta corriente del banco donde haya sido abierta la cuenta del Fondo al que correspondan los ingresos.

d) Se llevará un control estricto de la numeración de los recibos de ingresos que no estén en uso. Dichos recibos deberán estar depositados en la caja de seguridad de la Institución y bajo la custodia del área administrativa de la Entidad.

e) El empleado responsable de recibir los ingresos no debe tener acceso a los registros de contabilidad.

Preparado por: MMMM	Fecha: 22/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 22/07/2011

POLITICAS DE EGRESOS

PROPÓSITO

Establecer un adecuado Sistema de Control Interno y de asignación de responsabilidades sobre los valores recibidos por la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo para cubrir los diferentes conceptos de desembolsos que hayan de realizarse en cada uno de los programas, componentes o fondos administrados financiera y operativamente por el Ilustre Municipio del Cantón Salcedo.

PERSONAS RESPONSABLES:

- A) Director Financiero
- B) Contador
- D) Auxiliar de Contabilidad

POLÍTICA

- a) Los cheques deben ser prenumerados de imprenta y deberán mantenerse bajo llave. Los cheques no usados deben mantenerse bajo la responsabilidad de un empleado.

Preparado por: MMMM	Fecha: 22/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 22/07/2011

- b) Todas las solicitudes de cheques deben estar firmadas por el Encargado del área solicitante y amparadas por los documentos justificativos.
- c) Los documentos justificativos deben ser originales, en ningún caso se tramitarán autorizaciones de cheques con copias de facturas o de documentos justificativos. *
- d) Los gastos de viaje y cualquier otro gasto sujeto a liquidación se cargarán como avances, tomados por la persona encargada para ser liquidados posteriormente cuando se haga el reporte de gastos correspondientes.
- e) Los cheques que se emitan para reponer el fondo de Caja Chica, deben hacerse a favor de la persona responsable del manejo de este fondo.
- f) Todo cheque cancelado deberá ser mutilado en el sitio de la firma para evitar su uso indebido e incluirse en el orden numérico correspondiente.
- g) Todos los documentos justificativos de los cheques deben ser marcados con el sello de "Pagado" después de emitido el cheque; anotándose la fecha de pago y el número del cheque, después que el cheque haya sido firmado. v

Preparado por: MMMM	Fecha: 22/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 22/07/2011

h) Es responsabilidad del Director/a Financiero/a las autorizaciones de cheques por los siguientes conceptos:

- 1) Nómina
- 2) Facturas
- 3) Desembolsos para Proyectos

Marcas Utilizadas

*=Se Observa que no son cumplidas satisfactoriamente las actividades programadas

√= Se comprobó que estas actividades no se están cumpliendo por lo que ocasiona que la entidad no cumpla con los objetivos institucionales.

Preparado por: MMMM	Fecha: 22/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 22/07/2011

E10
1/3



Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo

Papel de trabajo

Muestreo aleatorio de pago de Agua Potable

: Agua Potable Julio- Diciembre 2010

Nº	Nº ingreso	Observaciones
1	56948738273	
2	76746838299	
3	64765525273	
4	92746282922	Existe el documento pero no está registrado en el sistema ✓
5	62572848281	
6	45635278289	
7	35462891047	
8	75284939222	
9	74653542422	
10	67645724992	No existe el documento pero está registrado en el sistema ✓
11	02847635545	
12	46527829999	
13	74876627489	
14	04862582222	Valor total en documento no se registra en el sistema ✓
15	98765547484	

Elaborado por: MMMM	Fecha: 25/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 25/07/2011

E10
2/3

Nº	Nº ingreso	Observaciones	
16	95048488484		
17	74648849944		
18	94894948448	Existe el documento pero no está registrado en el sistema	✓
19	74879928480		
20	76483902944		
21	76430298477	Existe el documento pero no está registrado en el sistema	✓
22	56278390254	El valor en el documento no consta en el sistema	
23	78395684933		
24	98566829948		
25	62749020220		
26	78402894674	No existe el documento pero está registrado en el sistema	✓
27	34527449490		
28	96763559577		
29	75639204744		
30	37466373739	No existe el documento pero está registrado en el sistema	✓
31	64729800922		
32	78476254748		
33	39847464673		
34	88362242425	No existe el documento pero está registrado en el sistema	✓
35	84762546363		
36	65362727482	El valor en el documento no consta en el sistema	✓
37	92624562722		
38	73824652748	No existe el documento pero está registrado en el sistema	✓
39	90484724444		
40	57385737837		

Preparado por: MMMM	Fecha: 26/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 26/07/2011

E10
3/3

Nº	Nº ingreso	Observaciones
41	47583929494	
42	62456288484	
43	28947254244	No existe el documento pero está registrado en el sistema ✓
44	65746647373	
45	73625354532	
46	83765325353	El valor en el documento no consta en el sistema ✓

✓= Datos comprobados tanto en archivos como en el sistema

Preparado por: MMMM	Fecha: 26/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 26/07/2011



Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo

Papel de trabajo

Muestreo aleatorio de Egresos

Julio- Diciembre 2010

Compra de útiles de oficina

Nº	Nº Factura	Observaciones
1	0159489	
2	005314	
3	0005587	
4	000487	
5	0037630	
6	0000408	
7	0003263	Existe el documento pero no está registrado en el sistema
8	000023	
9	000129	
10	0007227	
11	0012786	
12	0082947	
13	0003304	

✓

✓

✓

Preparado por: MMMM	Fecha: 26/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 26/07/2011

Nº	Nº Factura	Observaciones	
14	0008744	Valor total en documento no se registra en el sistema	✓
15	0003344		
16	0000424		
17	0016074		
18	0008785	Existe el documento pero no está registrado en el sistema	✓
19	000012		
20	003997		
21	0003387		
22	0001092		
23	0000595		
24	004231	No existe el documento pero está registrado en el sistema	✓
25	0008963		
26	004301		
27	004200	Valor total en documento no se registra en el sistema	✓
28	000064	Existe el documento pero no está registrado en el sistema	✓
29	0013551		
30	0172861		
31	004411		

Elaborado por: MMMM	Fecha: 26/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 26/07/2011

E11
3/3

Nº	Nº Factura	Observaciones
32	047999	
33	004707	
34	002520	
35	0009397	
36	0000423	

Elaborado por: MMMM	Fecha: 26/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 26/07/2011



ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO

HOJA DE HALLAZGOS

Ref./pt	Condición	Criterio	Causa	Efecto
E7	No existen las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad facilite la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos, avance en la ejecución de programas y en general de manera que permitan medir la eficacia y eficiencia del gasto público.	Se debe adoptar medidas necesarias para garantizar un sistema contable eficaz	Manual de Políticas de control interno obsoleto	Informes de financieros con errores
E7	No se realizan las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable del organismo, así como las modificaciones que se generen por motivos de su actualización, cuenten con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación.	Debe existir un sistema contable actualizado	Incapacidad profesional	No existe veracidad en la información

Preparado por: MMMM	Fecha: 28/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 28/07/2011

E12
2/5

Ref/Pt	Condición	Criterio	Causa	Efecto
E7	No existe por escrito las principales políticas contables que son necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes, así como para la clara definición y asignación de responsabilidades a funcionarios	Políticas de contables actualizadas	Falta de comunicación eficiente dentro del departamento	Operaciones contables inefectivas
E7	No esta actualizado el catálogo de cuentas y guía contabilizadora.	Actualización continua del catálogo de cuentas	Falta de capacitación a los encargados	Operaciones contables duplicadas
E7	No se registra adecuadamente los recursos financieros provenientes del calendario financiero presupuestal, los que otorgan las instituciones para el desarrollo de proyectos de investigación, y tampoco se registran los ingresos de donativos.	Registro oportuno de los recursos financieros	Funcionarios cumpliendo otras actividades fuera de sus lugares de trabajo	La Información presupuestaria presenta errores
E7	No se realiza las demás actividades encomendadas por el departamento de Talento Humano, afines a las funciones y responsabilidades inherentes al cargo.	Delegar a un funcionario que delegue las funciones a todos los empleados	La administración no cuenta con personal idóneo	Duplicidad de funciones

Preparado por: MMMM	Fecha: 28/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 28/07/2011



E12
3/5

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO

HOJA DE HALLAZGOS

Ref/Pt	Condición	Criterio	Causa	Efecto
E7	No se Coordinan, orientan y apoyan las actividades del personal adscrito al área de su competencia.	Coordinación de la actividades a cumplir en el departamento	Ambiente de trabajo inestable	Comunicación deficiente
E9	No están amparados con recibos de ingresos todos los valores efectivos que recibe la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo por las diferentes actividades que realiza.	Documentación real que respalde el pago de impuestos	Sistema obsoleto	Errores en los registros contables
E9	Los ingresos que recibe la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo, no son depositados íntegramente el mismo día de la recepción.	Nombrar a un encargado que realice los depósitos de los ingresos diarios	Falta de tiempo para realizar los depósitos	Perdida del efectivo

Preparado por: MMMM	Fecha: 28/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 28/07/2011

Ref/pt	Condición	Criterio	Causa	Efecto
E8	Los documentos justificativos no son originales, y se tramita las autorizaciones de cheques con copias de facturas u otro documento justificativo	Se debería permitir solo con documentación original para evitar adulteración en documentos	Tramites demasiado extensos	Información contable falsa
E9	Todos los documentos justificativos de los cheques deben ser marcados con el sello de "Pagado" después de emitido el cheque; anotándose la fecha de pago y el número del cheque.	Se debería tener un registro de todas las facturas canceladas	Sistema para el registro de las facturas obsoleto	Duplicidad de documentos
E10	Los comprobantes de pago por el ingreso de agua potable no tienen respaldo tanto en el sistema como en documentación	Se debería registrar a tiempo la información	No se cuenta con personal idóneo para el manejo de la documentación y manejo del sistema	Registro de operaciones de ingresos sin respaldo

Preparado por: MMMM	Fecha: 28/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 28/07/2011

E12
5/5

Ref/pt	Condición	Criterio	Causa	Efecto
E11	No existe algunas facturas de compra de bienes	Debería existir tanto el documento como el registro en el sistema por todas las compras realizadas	No se archivan en forma cronológica las facturas	Registro de operaciones no presentan consistencia

Preparado por: MMMM	Fecha: 28/07/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 28/07/2011



Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo

Programa de auditoria

FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Objetivo: Dar a conocer las deficiencia detectadas en el desarrollo de la auditoria a través de la emisión de un informe con la finalidad de establecer acciones correctivas que permitan disminuirla o eliminarlas.

Nº	Descripción	Ref./Pt	Encargado	Fecha
1	Enviar la Carta de Gerencia al Señor Alcalde	CR1	MMMM	01/08/2011

Preparado por: MMMM	Fecha: 01/08/2011
Revisado por: KHPV	Fecha: 03/08/2011

CARTA DE GERENCIA

Salcedo, 01 Agosto del 2011

Señor

Rodrigo Mata Cepeda

ALCALDE DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SALCEDO

Cuidad.

De nuestras consideraciones

Hemos realizado una Auditoría de Gestión a los Departamentos de Talento Humano y Contabilidad de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo.

Nuestra Auditoría de Gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Aplicables al Sector Público y Normas Técnicas de Auditoría emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que la operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a la disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Una vez que hemos revisado y analizado la información de los Departamentos de talento humano y contabilidad se puedes expresar que se ha mantenido un control interno regular sobre los procedimientos

relacionados con estos Departamentos, por el período comprendido entre el 01 de Julio al 31 de diciembre del 2010.

El examen de Auditoría de Gestión efectuado a los Departamentos mencionados se dio inicio el 01 de Julio del año 2011.

El objetivo de la auditoría fue hacer una evaluación al desempeño del personal en el departamento de contabilidad de la entidad que permita evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos financieros del municipio, y el desempeño de los recursos humanos y el control en esta unidad.

El presente informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales.

A continuación se detalla la información a la que se hace referencia:

TALENTO HUMANO

Del análisis realizado en el departamento de talento humano, determinó que:

- 1. No se describen las responsabilidades que se definen para cada puesto laboral y las cualidades que deben tener las personas que ocupen o aspiren a ocupar cargos.**

Conclusión

No existe asignación de responsabilidades a los funcionarios para que ocupen cargos.

Recomendación

Jefe de Talento Humano

Revisar el manual de funciones y delegar responsabilidades al personal para que realicen tareas que vayan de acuerdo a su perfil profesional.

2. No se recluta al personal idóneo para cada puesto

Conclusión

No existe un buen proceso de reclutamiento de personal en el departamento de talento humano por lo tanto la selección de personal no es adecuada.

Recomendación

Jefe de Talento Humano

Realizar una evaluación al personal antes de ser contratado en donde conste la experiencia en cargos similares y revisar su perfil profesional.

3. No existe buena asignación de funciones al personal del área de contabilidad

Conclusión

No existe un funcionario capacitado para asignar funciones al personal por lo que se ha determinado que el mismo no cumple con las actividades establecidas en la planificación diaria de las tareas.

Recomendación

Jefe de Talento Humano

Delegar a un funcionario capacitado en reclutar, seleccionar y evaluar al personal que ingresa a la institución para que realice de una manera eficaz las funciones que se le vayan asignar.

- 4. No se Capacita y no se desarrolla programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.**

Conclusión

No existe capacitación al personal y tampoco programas para mejorar el rendimiento profesional de los funcionarios.

Recomendación

Jefe de talento humano

Implementar un plan de capacitación a los funcionarios tomando en cuenta la LOSEP en donde están enmarcados todos los lineamientos para la capacitación al personal de las instituciones públicas.

- 5. No se brinda ayuda psicológica a los servidores**

Conclusión

Los funcionarios no tienen ningún tipo de ayuda psicológica para mejorar su desempeño profesional en las distintas áreas de la institución por lo que ha ocasionado que no exista buena comunicación en los departamentos.

Recomendación

Jefe de talento humano

Crear un departamento de ayuda psicológica para los funcionarios y desarrollar programas de recreación que ayuden a mejorar el desempeño profesional y así contribuir para que exista una buena comunicación en todos los departamentos de la institución.

- 6. No se desarrollan iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, valores y principios de la institución.**

Conclusión

No existen programas de cultura para desarrollar una formación en la que se dé a conocer los objetivos valores y principios de la institución.

Recomendación

Jefe de Talento Humano

Planificar programas que contengan información relevante de la empresa con el fin de que todo el personal conozca todo lo referente a la institución desde su historia hasta las funciones que deben cumplir.

- 7. No se desarrolla modelos para la evaluación y retribución de los empleados.**

Conclusión

No existe un modelo de planificación para evaluar el desempeño del personal en cuanto a las actividades que cumplen diariamente.

Recomendación

Jefe de Talento Humano

Crear un modelo de planificación para evaluar el desempeño de personal donde consten parámetros establecidos en la LOSEP.

CONTABILIDAD

Jefe de Contabilidad

- 1. No existe las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad facilite la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos, avance en la ejecución de programas y en general de manera que permitan medir la eficacia y eficiencia del gasto público.**

Conclusión

El sistema de contabilidad no es confiable por lo que no se puede medir la eficacia y eficiencia del gasto público y de las operaciones contables.

Recomendación

Jefe de Contabilidad

Crear un sistema de contabilidad exclusivamente para la institución o actualizar el ya existente para obtener datos reales y que los informes financieros no presenten errores.

- 2. No se Realizan las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable del organismo, así como las modificaciones que se generen por motivos de su actualización, cuenten con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación.**

Conclusión

El sistema contable no está actualizado ni presenta algún tipo de mejora por lo que la información contable no es tan confiable.

Recomendación

Jefe de Contabilidad

Actualizar el sistema contable o crear un sistema acorde con las necesidades de la institución que permita obtener información contable efectiva y confiable y que arroje resultados sin errores.

- 3. No existe por escrito las principales políticas contables que son necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes, así como para la clara definición y asignación de responsabilidades a funcionarios.**

Conclusión

No existen políticas y procedimientos contables claros para controlar las cuentas que se utilizan en la institución y tampoco existen políticas para definir las funciones que deben cumplir los funcionarios en cada departamento.

Recomendación

Jefe de Contabilidad

Establecer o crear un manual con políticas y procedimientos contables para asegurar el control de las cuentas que se utilizan en la institución y de igual manera crear un nuevo manual de funciones para el personal del área financiera.

- 4. No se registra adecuadamente los recursos financieros provenientes del calendario financiero presupuestal, ni los que otorgan las instituciones para el desarrollo de proyectos de investigación, y tampoco se registran los ingresos de donativos.**

Conclusión

Las operaciones del registro de recurso financiero que provienen del presupuesto asignada no son ingresadas correctamente al sistema y tampoco las donaciones que otorgan las instituciones públicas y privadas a favor de la entidad.

Recomendación

Jefe de Contabilidad

Delegar a un responsable para el registro de todos los ingresos provenientes de la asignación presupuestaria y las donaciones que realicen a la entidad este responsable deberá mantener actualizado el sistema frecuentemente.

- 5. No se realizan las demás actividades que son encomendadas por el departamento de talento humano, afines a las funciones y responsabilidades inherentes al cargo.**

Conclusiones

El cumplimiento de las funciones no se las realiza en su totalidad siempre hay actividades que no son cumplidas ya que no hay un encargado que controle si el personal cumple con las actividades.

Recomendaciones

Jefe de Talento Humano

Delegar a un encargado quien coordine y controle que todos los funcionarios cumplan con las actividades que son encomendadas y que mantenga un registro actualizado de las funciones que cumplen diariamente todos los funcionarios que laboran en el Departamento de Contabilidad.

- 6. No se Coordinan, orientan y apoyan las actividades del personal adscrito al área de su competencia.**

Conclusión

No existen programas que permitan que el personal desarrolle su competencia profesional en el área de trabajo.

Recomendación

Jefe de Talento Humano

Desarrollar programas que ayuden a desarrollar la capacidad profesional de los funcionarios y permitan el logro de los objetivos institucionales.

- 7. Los ingresos que recibe la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo, no son depositados íntegramente el mismo día de la recepción.**

Conclusión

Los ingresos que recibe la entidad ya sea por el pago de agua potable, predio urbano, contribuciones y mejoras no son depositados a tiempo por lo que se corre el riesgo de que exista perdidas económicas.

Recomendaciones

Jefe de Contabilidad

Depositar y registrar todos los ingresos de la entidad el mismo día en que son registrados para evitar que existan perdidas económicas en la institución.

- 8. Los documentos justificativos no son originales, y se tramita las autorizaciones de cheques con copias de facturas u otro documento justificativo**

Conclusión

Los documentos que justifiquen los pagos no son originales solo por lo que no se tiene un respaldo real de las compras a los proveedores.

Recomendaciones

Jefe de Contabilidad

El encargo de los pagos solo debe aceptar facturas originales y no otro documento que respalde totalmente la compra y con eso se evitara falsificación de documentos.

- 9. Todos los documentos justificativos de los cheques deben ser marcados con el sello de "Pagado" después de emitido el cheque; anotándose la fecha de pago y el número del cheque.**

Conclusiones

Las facturas no tienen el sello de cancelo solo existe en el sistema el registro de la compra y su cancelación pero en el documento no existe ningún respaldo de que la factura ya está cancelada.

Recomendaciones

Jefe de Contabilidad

Después de registrar en el sistema el pago de la factura se deberá proceder a poner el sello de cancelado en la factura de compra para que no exista duplicidad de la información y tener constancia del egreso de dinero.

10. Algunos pagos por el ingreso de agua potable solo están registrados en el sistema pero no existe el recibo de pago.

Conclusión

La inexistencia del documento que avalice el pago del servicio ocasiona que no se tenga un respaldo del pago.

Recomendación

Mantener en el archivo toda la documentación referente al pago de los impuestos para tener un respaldo de la información y que no exista solo en el sistema y cada vez que surge algún inconveniente comparar la información tanto en documentos como el sistema.

11. No existe algunas facturas de compra de bienes

Conclusión

No existen facturas que avalicen la compra de bienes para la entidad por lo que ocasiona que los registros contables no tengan la consistencia necesaria para ser aceptados.

Recomendación

Jefe de Contabilidad

Mantener ordenado el archivo en orden cronológica y de igual manera marcar con el sello de cancelado para evitar inconvenientes con los proveedores

Debido a la naturaleza de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan el presente informe.

Atentamente,

Srta. Mayra Molina

Egresada de la Universidad Técnica de Ambato

6.7.1 Conclusiones y Recomendaciones de la Propuesta

6.7.1.1 Conclusiones

- Se puede concluir que en el Área Financiera de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo no se ha aplicado de una manera adecuada las políticas de control interno.
- No se capacita al personal del Área Financiera y Área Administrativa
- No existe coordinación en el trabajo de los Funcionarios de las áreas
- No están definidos en forma clara las funciones de cada empleado del departamento de contabilidad
- No existe un funcionario que se encargue de delegar funciones al personal del departamento de Contabilidad
- Existe duplicidad de Funciones

6.7.1.2 Recomendaciones

- Revisar y actualizar las políticas de control interno.
- Capacitar al personal no solo del Área Financiera sino a todos los funcionarios para optimizar los procesos en cada departamento
- Crear un sistema que permita coordinar el trabajo de los Funcionarios de las áreas

- Definidor las funciones de cada empleado del Departamento de Contabilidad
- Delegar a un funcionario que se encargue de asignar funciones al personal del departamento de Contabilidad
- Actualizar el manual de funciones para así evitar la duplicidad de las tareas.

6.8 Administración

La unidad operativa que administrara la propuesta es el departamento de contabilidad, con el apoyo de la Directora Financiera y el asesor técnico para lo cual a continuación se detalla la función que desempeña y el cargo que ocupa dentro de la institución.

TABLA 60: EQUIPO TECNICO QUE ADMINISTRARA LA PROPUESTA

NOMBRE	FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA	CARGO
Sr. Rodrigo Mata	Aprobar la propuesta	Alcalde
Dra. Mariana de la Vega	Coordinar la ejecución dentro de la unidad de Contabilidad	Jefe de Contabilidad
Lcdo. Julio Arboleda	Coordinar la ejecución y tomar decisiones sobre los resultados que arroje la aplicación de la auditoria de gestión	Jefe de Talento Humano
Mayra Molina	Planificar y elaborar la auditoría de Gestión	Asesor Técnico

Elaborado por: Mayra Molina

6.9 Previsión de la evaluación

La propuesta estará monitoreada y evaluada, para tomar decisiones en cuanto su modificación, eliminación o sustitución total por otra.

Se sugiere la siguiente matriz para facilitar el plan de evaluación de la propuesta:

TABLA: 61 MATRIZ DE EVALUACION DE LA PROPUESTA

PREGUNTAS	APLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	Jefe de Contabilidad
2. ¿Porque evaluar?	Porque las políticas de control interno no se cumplen ya que no se asignan adecuadamente las funciones al personal
3. ¿Para qué evaluar?	Para que los objetivos del área financiera y de la institución se cumplan
4. ¿Qué evaluar?	El proceso de la auditoría de gestión
5. ¿Quién evalúa?	La encargada de evaluar la auditoria de gestión es la Jefe de Contabilidad de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo
6. ¿Cuándo evaluar?	En la culminación de la propuesta
7. ¿Cómo evaluar?	Se evalúa dando seguimiento a la recomendaciones y conclusiones
8. ¿Con que evaluar?	se evalúa a través del logro de los objetivos institucionales

Elaborado por: Mayra Molina

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ Javier. (2011: Internet). “El Trabajo a Través de la Historia”, (en línea). Disponible en: <http://www.filosofia.net/materiales/num/numero9a.htm>

ARAUJO María y LEAL Martin. (2011: Internet).” Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas”. (en línea). Disponible en:

<http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-1/7-inteligencia-emocional-y-desempeno-laboral.pdf>

ARMIJOS Mónica. (2005: Internet).”Comunicación de Resultados”.(en línea). Disponible en:

<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5666/1/tesismonicaarmijos>

BRAVO Mercedes. (2007).”Contabilidad General”. Quito- Ecuador. Editorial. Pág. 1

BONILLA Luis. (2011: Internet). “La importancia de la Contabilidad”. (en línea). Disponible en:

<http://www.luisbonilla.com/gratis/gestionpymes/contabilidad-pymes.htm>

CONSTITUCIÓN POLITICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (2008). (en línea). Disponible en:

http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/constitucion_de_bolsillo.pdf

CAUAS Daniel. (2011: Internet).” Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación”. (en línea). Disponible en:

http://www.mecanicahn.com/personal/marcosmartinez/seminario1/los_pdf/l-Variables.pdf

CAMONES Manuel.(2011: Internet). “Principios de contabilidad Generalmente Aceptados”. (en línea). Disponible en: <http://blog.pucp.edu.pe/media/3413/20100823-Contabilidad.pdf>

CASTILLO José.(1993).” Administración de Personal”. Colombia. Editorial Presencia Ltda. Págs. 3-132

CIFUENTES Luis. (2001: Internet). “Monitoreo”. (en línea). Disponible en: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2748/3/T-ESPE-030741.pdf>

CUEVAS Alberto. (2008: Internet). “Nuevo Concepto de Liderazgo”. (en línea). Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-teorias/nuevo-concepto-liderazgo>

CHIAVENATO Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. México. Editorial Mc Graw Hill. Págs. 220-222

DEL CISNE, Juana (2005), “Control Interno para Mejorar la Toma de Decisiones en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato- Emapa”. Tesis previa a la obtención del Título de Doctora en Contabilidad y Auditoría. Ambato-Ecuador, Pág. 1

FELIZ Isabel. (2005: Internet).”Ciclo Contable”. (en línea). Disponible en: <http://weblog.mendoza.edu.ar/contenidos/archives/004257.html>

GUANGASI, Ricardo (2006), "Procedimiento de Control Interno para Recuperación de la Cartera Vencida de Repuestos Diesel Importación y Ventas Marco Vargas Cía. Ltda.". Tesis previa a la obtención del Título de Doctora en Contabilidad y Auditoría, Ambato-Ecuador. Pág. 10

GOMEZ Aleida y ACOSTA Heriberto. (2003: Internet). "Acerca del trabajo en grupos o equipos". (en línea). Disponible en:

http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm

GOMEZ Roberto. (2011: Internet). "Generalidades en la Auditoria". (en línea). Disponible en: <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/rgl-genaud/1i.htm>

HERNÁNDEZ Esteban. (2002: Internet). "La Historia de la Contabilidad". (en línea). Disponible en:

<http://www.aeca.es/comisiones/historia/lahistoriadelacontabilidad.htm>

HERNÁNDEZ José. (2009: Internet). "De la Investigación de Campo". (en línea). Disponible en: <http://proyecto-internet.com/upel/cap2-investigacion-campo.htm>

HIDALGO, Lidia (2005), "El Recurso Humano como Factor Determinante del Riesgo Crediticio de la Cooperativa Chibuleo Cía. Ltda. Matriz Ambato en el primer Semestre del 2005". Tesis previa a la obtención del Título de Doctora en Contabilidad y Auditoría. Ambato-Ecuador. Págs. 17,38

LEY ORGANICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. (2002). (en línea). Disponible en:

<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/RegLeyOrgCGE.pdf>

LUNA Juan. (2009: Internet). "Una Definición de experiencia Laboral". (en línea). Disponible en:

<http://personasorganizaciones.blogspot.com/2009/07/una-definicion-de-experiencia-laboral.html>

MALDONADO Milton.(2006). "Auditoria de Gestión". Tercera Edición. Quito-Ecuador. Editorial Producciones Digitales Abya-Yala. Págs. 18-63

MARIN Alba. (2011: Internet). "Clasificación de la investigación". (en línea). Disponible en: <http://www.encyclopedia.humanet.com.co/dic/clasifimetodo.htm>

MEZA Gonzalo. (2008: Internet). "Clase estadística, población, muestra, variable". (en línea). Disponible en:

<http://gonzalomeza.wordpress.com/2008/08/29/clase-estadisticas-poblacion-muestra-variable/>

NOBLE Howard. (1968). "Elementos de Contabilidad". México. Editorial W.M Jackson, Inc. editores. Págs. 40-42

NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PUBLICO Y PERSONAS JURIDICAS DE DRECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PUBLICOS. (2009). (en línea). Disponible en:

<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ACUERDO%20039%20CG%202009%205%20Normas%20de%20Control%20Interno.pdf>

OROZCO, José. (1997).” Contabilidad General”. Quito- Ecuador. Editorial Emanuel. Pág. 23

OROZCO José. (1997).” Contabilidad General”. Quito- Ecuador. Editorial Emanuel. Pág. 1

OROZCO José. (1997).” Contabilidad General”. Quito- Ecuador. Editorial Emanuel. Pág. 2

PEREZ Pedro. (2007: Internet).” Los cinco componentes del control interno”. (en línea). Disponible en:

http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno

REGLAMENTO A LEY ORGANICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. (2003). (en línea). Disponible en:

http://www.comaga.org.ec/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=22&Itemid=12

REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PUBLICO, (2011). (en línea). Disponible en:

http://www.lexis.com.ec/webtools/biblioteca_silec/Documentos/Noticias/2011-04-05-Reglamento%20General%20a%20la%20Ley%20Organica%20del%20Servicio%20Publico.pdf

ROSILLO Liliana. (2011: Internet). “¿Qué es la competencia laboral?”. (en línea). Disponible en: <http://revistaproyeccionempresarial.com/%C2%BFque-es-la-competencia-laboral/2010/11/05/>

SANCHEZ Mauro. (2011: Internet). “Registro Contable de las Operaciones”. (en línea). Disponible en:

<http://www.eumed.net/libros/2009c/592/Del%20Registro%20Contable%20de%20las%20Operaciones.htm>

SOTO Lauro. (2011: Internet).”Importancia de la Investigación Científica y Tecnológica”. (en línea). Disponible en:

<http://www.mitecnologico.com/Main/ImportanciaInvestigacionCientificaYTecnologica>

SOTO Lauro. (2011: Internet).”Población en estadística”. (en línea). Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/PoblacionEnEstadistica>

THOMPSON Iván. (2008: Internet). “Definición de Administración”. (en línea). Disponible en: <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>

THOMPSON Janeth. (2008: Internet). “Objetivos de la Contabilidad”. (en línea). Disponible en: <http://www.promonegocios.net/contabilidad/objetivos-contabilidad.html>

VECINO José. (2008: Internet). “Importancia del trabajo en equipo en la organización”. (en línea). Disponible en:

http://www.degerencia.com/articulo/importancia_del_trabajo_en_equipo_en_la_organizacion

VEGA Jessy. (2011: Internet), "Control Contable". (en línea). Disponible en:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/408/1/82T00017.pdf>

ANEXOS

ANEXO 01
MATRIZ MAS

SITUACIÓN ACTUAL REAL NEGATIVA	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA A SER INVESTIGADO	SITUACIÓN FUTURA DESEADA POSITIVA	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA PLANTEADO
<p>No existe personal capacitado en el área de contabilidad.</p> <p>El control interno no es aplicado por los funcionarios del departamento de contabilidad.</p> <p>Mala relación entre funcionarios.</p> <p>Falta de comunicación en el departamento de contabilidad.</p> <p>Políticas de control obsoletas.</p> <p>No existe buena atención al público.</p> <p>Insatisfacción laboral.</p>	<p>APLICACIÓN DE POLITICAS DE CONTROL INTERNO</p>	<p>Personal capacitado en el departamento de contabilidad.</p> <p>Aplicación adecuada de las políticas de control interno.</p> <p>Identificación de riesgos contratar personal que no esté acorde con las funciones que se le va a designar.</p> <p>Objetivos de la institución cumplidos.</p> <p>Confianza de la ciudadanía en las autoridades que gobiernan el municipio.</p> <p>Condiciones laborales estables.</p>	<p>Determinar cuáles son las causas reales de una inadecuada aplicación de políticas de control interno.</p> <p>Proponer un plan de capacitación para los funcionarios que laboran en el departamento de contabilidad de acuerdo a las nuevas leyes y normas.</p> <p>Proponer una Auditoría de Gestión al departamento de contabilidad y talento humano, para determinar las falencias existentes y el grado de eficacia y eficiencia en las operaciones y así mejorar la aplicación del control interno.</p>

Elaborado por: Mayra Molina

ANEXO 02



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NUMERO RUC: 0560000620001
RAZON SOCIAL: MUNICIPIO DE SALCEDO
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL
REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION: DE LA VEGA TRAVEZ MARIANA YOLANDA
CONTADOR: MOYA TAPIA AMPARO FRIGUIANA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 19/09/1919 **FEC. CONSTITUCION:** 19/09/1919
FEC. INSCRIPCION: 01/03/1989 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 23/01/2009

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES REALIZADAS POR MUNICIPIOS

DIRECCIÓN PRINCIPAL:

Provincia: COTOPAXI Cantón: SALCEDO Parroquia: SAN MIGUEL Barrio: CENTRO Calle: BOLIVAR Número: S/N
Intersección: SUGRE Referencia ubicación: FRENTE AL PARQUE CENTRAL Fax: 032726001 Telefono Trabajo:
032726001 Telefono Trabajo: 032726143

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: REGIONAL CENTRO I, COTOPAXI **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: CRMB050307 Lugar de emisión: LATACUNGA CALLE SANCHEZ Fecha y hora: 23/01/2009

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
COTOPAXI

Página 1 de 2

SRI.gov.ec

ANEXO 03

POBLACIÓN TOTAL A UTILIZARSE EN LA INVESTIGACIÓN

**TABLA 05 PERSONAL QUE LABORA EN LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO**

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO QUE OCUPA
1	MATA CEPEDA MARIO RODRIGO	ALCALDE
2	CABEZA RAÚL	(VICEALCALDE)
3	DEL TORO ESTELA	CONCEJAL
4	TOAPANTA GUILLERMO	CONCEJAL
5	POZO GERMAN	CONCEJAL
6	GUTIERREZ PATRICIO	CONCEJAL
7	CHICAIZA ADOLFO	CONCEJAL
8	PADILLA BEATRIZ	CONCEJAL
9	GARCES RUIZ INES MARIA	SECRETARIA DE ALCALDIA
10	AGUIRRE VALLEJO GERARDO VLADIMIR	PROCURADOR SINDICO
11	CORDOVA JACOME DIEGO ROBERTO	ASISTENTE DE PROCURADURIA
12	ARBOLEDA TOBAR JULIO AUGUSTO	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
13	NAVAS SANCHEZ EDWIN TARQUINO	ANALISTA DE TALENTO HUMANO
14	HUALPA SANTAMARIA MONICA	ANALISTA DE TALENTO HUMANO
15	ORTIZ TONATO ROSA CORINA	ANALISTA ADMINISTRATIVO
16	JARRIN ESTRELLA DARWIN CERVELION	GUARDALMACEN
17	ESCOBAR MOLINA RAMIRO	AUXILIAR BODEGA
18	ARCOS PROAÑO ENRIQUE MAURICIO	ANALISTA SISTEMAS
19	VILLALBA SOLIS MONICA PAULINA	ANALISTA SISTEMAS
20	VILLACRES TAPIA ROSA LUZ	DIRECTORA FINANCIERA
21	VILLALBA AMORES CECILIA GUADALUPE	SECRETARIA (D. FINANCIERO)
22	MOLLOCANA CAMPAÑA MONICA	ANALISTA DE PRESUPUESTOS
23	PERALTA BENAVIDES CESAR FERNANDO	ANALISTA DE CONTABILIDAD

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO QUE OCUPA
24	TENEDA ALARCON OLGA OLIVIA	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
25	CHILLAGANA ZIZA HILDA JANETH	AUXILIAR CONTABILIDAD
26	YANEZ ROSA ANGELICA	TESORERA
27	JIMENEZ VELASCO LUIS ROBERTO	ANALISTA TESORERIA
28	ALEGRIA VERDESOTO DIEGO PATRICIO	RECAUDADOR
29	MORALES GALLO ANA LUCIA	RECAUDADOR
30	VEGA NAVAS MORAIMA DEL PILAR	RECAUDADOR
31	FERNANDEZ PAREDES ELSA MARINA	SECRETARIA (TESORERIA)
32	CHILLAGANA VIVANCO ANGEL JAIME	NOTIFICADOR
33	TENEDA ZAPATA KLEVER FRANCISCO	SECRETARIO DE COACTIVAS
34	MOYA TAPIA AMPARO FRIGDIANA	JEFE DE RENTAS
35	VILLALBA MIRANDA MIGUEL ANGEL	ANALISTA DE RENTAS
36	VELASTEGUI CORDOVA MANUEL	AUXILIAR DE RENTAS
37	PALOMO GUAMANI LUCY MARLENE	SECRETARIA (PLANIFICACION)
38	CARRILLO RUEDA EDISON EDUARDO	DIRECTOR DE PLANIFICACION
39	HERRERA BANDA HUGO MARCELO	ASISTENTE DE PLANIFICACION
40	MOLINEROS GALLEGOS NELSON	ASISTENTE DE PLANIFICACION
41	VELASTEGUI SUNTA ANGEL GABRIEL	TECNICO EN AVALUOS Y CATAS
42	NARANJO TORRES LORENA ALEXANDRA	ASISTENTE DE AVALUOS Y CATAS
43	RODRIGUEZ VILLAGOMEZ FRANCISCO	AUXILIAR DE AVALUOS Y CATAS
44	CEPEDA BEDON EDWIN	AUXILIAR DE AVALUOS Y CATAS
45	CORDOVA PAREDES CESAR ENRIQUE	AUXILIAR DE AVALUOS Y CATAS
46	GARZON HIDALGO ANGEL RODRIGO	AUXILIAR DE AVALUOS Y CATAS
47	VELASTEGUI GRANDES WILLIAN	AUXILIAR DE AVALUOS Y CATAS
48	CALO CAISALITIN JOEL ISAIAS	DIR DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
49	ZURITA SANTAMARIA OLGA BEATRIZ	SECRETARIA (AGUA)
50	TENEDA ZAPATA HOLGUER EDISON	ANALISTA DE AGUA POTABLE
51	VELASCO TACO SEGUNDO MIGUEL	ANALISTA DE AGUA POTABLE
52	PERALTA VILLACIS JOSE GUILLERMO	DIR. DE GESTION AMBIENTAL
53	SANDOVAL ABRIL MILTON ROGOBERTO	DIRECTOR DE FISCALIZACION
54	ESCOBAR MOLINA JORGE WASHIGTON	ASISTENTE DE FISCALIZACION
55	GUTIERREZ PADILLA HECTOR GUSTAVO	DIRECTOR DE OBRAS PUBLICAS

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo

ANEXO 04

**TABLA 06 POBLACIÓN DIRECTA PERSONAL QUE LABORA EN EL
ÁREA FINANCIERA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN
SALCEDO**

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO
1	VILLACRES TAPIA ROSA LUZ	DIRECTOR FINANCIERO
2	VILLALBA AMORES CECILIA GUADALUPE	SECRETARIA FINANCIERO
3	MOLLOCANA CAMPAÑA MONICA PAULINA	ANALISTA DE PRESUPUES.
4	DE LA VEGA MARIANA	JEFE DE CONTABILIDAD
5	PERALTA BENAVIDES CESAR FERNANDO	ANALISTA DE CONTAB.
6	TENEDA ALARCON OLGA OLIVIA	ASISTENTE DE CONTAB.
7	CHILLAGANA ZIZA HILDA JANETH	AUXILIAR CONTABILIDAD
8	YANEZ ROSA ANGELICA	TESORERA
9	JIMENEZ VELASCO LUIS ROBERTO	ANALISTA TESORERIA
10	ALEGRIA VERDESOTO DIEGO PATRICIO	RECAUDADOR
11	MORALES GALLO ANA LUCIA	RECAUDADOR
12	VEGA NAVAS MORAIMA DEL PILAR	RECAUDADOR
13	FERNANDEZ PAREDES ELSA MARINA	SECRETARIA(TESORERIA)
14	CHILLAGANA VIVANCO ANGEL JAIME	NOTIFICADOR
15	TENEDA ZAPATA KLEVER FRANCISCO	SECRETARIA DE COACTIVAS
16	MOYA TAPIA AMPARO FRIGDIANA	JEFE DE RENTAS
17	VILLALBA MIRANDA MIGUEL ANGEL	AUXILIAR DE RENTAS
18	VELASTEGUI CORDOVA MANUEL IGNACIO	AUXILIAR DE RENTAS

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo

ANEXO 05

**TABLA 07 POBLACIÓN INDIRECTA PERSONAL QUE LABORA EL LA
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SALCEDO**

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO
1	MATA CEPEDA MARIO RODRIGO	ALCALDE
2	CABEZA RAUL	(VICEALCALDE)
3	DEL TORO ESTELA	CONCEJAL
4	TOAPANTA GUILLERMO	CONCEJAL
5	POZO GERMAN	CONCEJAL
6	GUTIERREZ PATRICIO	CONCEJAL
7	CHICAIZA ADOLFO	CONCEJAL
8	GARCES RUIZ INES MARIA	SECRETARIA ALCALDIA
9	AGUIRRE VALLEJO GERARDO VLADIMIR	PROCURADOR SINDICO
10	CORDOVA JACOME DIEGO ROBERTO	ASISTENTE DE PROCUR.
11	ARBOLEDA TOBAR JULIO AUGUSTO	JEFE DE TALENTO HUMANO
12	NAVAS SANCHEZ EDWIN TARQUINO	ANALISTA DE TALENTO HUMANO
13	HUALPA SANTAMARIA MONICA JACQUELINE	ANALISTA DE TALENTO H.
14	ORTIZ TONATO ROSA CORINA	ANALISTA ADMINISTRATIVO
15	JARRIN ESTRELLA DARWIN CERVELION	GUARDALMACEN
16	ESCOBAR MOLINA RAMIRO	AUXILIAR BODEGA
17	ARCOS PROAÑO ENRIQUE MAURICIO	ANALISTA SISTEMAS
18	VILLALBA SOLIS MONICA PAULINA	ANALISTA SISTEMAS
19	PALOMO GUAMANI LUCY MARLENE	SECRETARIA PLANIFICACION
20	CARRILLO RUEDA EDISON EDUARDO	DIRECTOR DE PLANIFICACION
21	HERRERA BANDA HUGO MARCELO	ASISTENTE PLANIFICACION
22	MOLINEROS GALLEGOS NELSON EDMUNDO	ASISTENTE PLANIFICACION
23	VELASTEGUI SUNTA ANGEL GABRIEL	TEC. EN AVALUOS Y CATAS
24	NARANJO TORRES LORENA ALEXANDRA	ASISTENTE DE AVALUOS Y CATASTROS
25	RODRIGUEZ VILLAGOMEZ FRANCISCO	AUX. DE AVALUOS Y CATAS.
26	CEPEDA BEDON EDWIN FERNANDO	AUX. DE AVALUOS Y CATAS
27	CORDOVA PAREDES CESAR ENRIQUE	AUX DE AVALUOS Y CATAS

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO
28	GARZON HIDALGO ANGEL RODRIGO	AUX. DE AVALUOS Y CATAS
29	VELASTEGUI GRANDES WILLIAN GENARO	AUX. DE AVALUOS Y CATAS
30	CALO CAISALITIN JOEL ISAIAS	DIRECTOR DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
31	ZURITA SANTAMARIA OLGA BEATRIZ	SECRETARIA (AGUA)
32	TENEDA ZAPATA HOLGUER EDISON	ANALISTA DE AGUA POTABLE
33	VELASCO TACO SEGUNDO MIGUEL	ANALISTA DE AGUA POTABLE
34	ARROYO ALVAREZ JOSE MARCELO	DIRECTOR DE GESTION AMBIENTAL
35	SANDOVAL ABRIL MILTON ROGOBERTO	DIRECTOR DE FISCALIZACION
36	ESCOBAR MOLINA JORGE WASHIGTON	ASISTENTE DE FISCALIZACION
37	GUTIERREZ PADILLA HECTOR GUSTAVO	DIRECTOR DE OBRAS PUBLICAS

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo

ANEXO 06

TABLA 08 MUESTRA OBTENIDA MEDIANTE MUESTREO ALEATORIO

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO
1	MATA CEPEDA MARIO RODRIGO	ALCALDE
2	CABEZA RAUL	CONCEJAL (VICELACALDE)
3	DEL TORO ESTELA	CONCEJAL
4	TOAPANTA GUILLERMO	CONCEJAL
5	POZO GERMAN	CONCEJAL
6	GUTIERREZ PATRICIO	CONCEJAL
7	CHICAIZA ADOLFO	CONCEJAL
8	ARBOLEDA TOBAR JULIO AUGUSTO	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
9	NAVAS SANCHEZ EDWIN TARQUINO	ANALISTA DE RR.HH (1)
10	HUALPA SANTAMARIA MONICA JACQUE.	ANALISTA DE RR.HH (2)
11	ORTIZ TONATO ROSA CORINA	ANALISTA ADMINISTRATIVO (2)
12	ARCOS PROAÑO ENRIQUE MAURICIO	ANALISTA SISTEMAS (1)
13	VILLALBA SOLIS MONICA PAULINA	ANALISTA SISTEMAS (2)
14	VILLACRES TAPIA ROSA LUZ	DIRECTOR FINANCIERO
15	VILLALBA AMORES CECILIA GUADALUPE	SECRETARIA (D. FINANCIERO)
16	MOLLOCANA CAMPAÑA MONICA PAULINA	ANALISTA DE PRESUPUESTOS
17	DE LA VEGA MARIANA	JEFE DE CONTABILIDAD
18	PERALTA BENAVIDES CESAR FERNANDO	ANALISTA DE CONTABILIDAD
19	TENEDA ALARCON OLGA OLIVIA	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
20	CHILLAGANA ZIZA HILDA JANETH	AUXILIAR CONTABILIDAD
21	YANEZ ROSA ANGELICA	TESORERA
22	JIMENEZ VELASCO LUIS ROBERTO	ANALISTA TESORERIA
23	ALEGRIA VERDESOTO DIEGO PATRICIO	RECAUDADOR (1)
24	MORALES GALLO ANA LUCIA	RECAUDADOR (1)
25	VEGA NAVAS MORAIMA DEL PILAR	RECAUDADOR (1)
26	FERNANDEZ PAREDES ELSA MARINA	SECRETARIA(TESORERIA)
27	CHILLAGANA VIVANCO ANGEL JAIME	NOTIFICADOR
28	TENEDA ZAPATA KLEVER FRANCISCO	SECRETARIA DE COACTIVAS
29	MOYA TAPIA AMPARO FRIGDIANA	JEFE DE RENTAS
30	VILLALBA MIRANDA MIGUEL ANGEL	AUXILIAR DE RENTAS
31	VELASTEGUI CORDOVA MANUEL IGNACIO	AUXILIAR DE RENTAS (2)

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO
32	CARRILLO RUEDA EDISON EDUARDO	DIRECTOR DE PLANIFICACION
33	HERRERA BANDA HUGO MARCELO	ASISTENTE DE PLANIFICACION
34	VELASTEGUI SUNTA ANGEL GABRIEL	TECNICO EN AVALUOS Y CATAS
35	NARANJO TORRES LORENA ALEXANDRA	ASISTENTE DE AVALUOS Y CATAS
36	RODRIGUEZ VILLAGOMEZ FRANCISCO EDUARDO	AUXILIAR DE AVALUOS Y CATASTROS
37	CEPEDA BEDON EDWIN FERNANDO	AUXILIAR DE AVALUOS Y CATASTROS
38	CORDOVA PAREDES CESAR ENRIQUE	AUXILIAR DE AVALUOS Y CATASTROS
39	GARZON HIDALGO ANGEL RODRIGO	AUXILIAR DE AVALUOS Y CATASTROS
40	VELASTEGUI GRANDES WILLIAN GENARO	AUXILIAR DE AVALUOS Y CATASTROS
41	CALO CAISALITIN JOEL ISAIAS	DIR. DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
42	ZURITA SANTAMARIA OLGA BEATRIZ	SECRETARIA (AGUA)
43	TENEDA ZAPATA HOLGUER EDISON	ANALISTA DE AGUA POTABLE (1)
44	VELASCO TACO SEGUNDO MIGUEL	ANALISTA DE AGUA POTABLE
45	ARROYO ALVAREZ JOSE MARCELO	DIRECTOR DE GESTION AMBIEN.
46	SANDOVAL ABRIL MILTON RIGOBERTO	DIRECTOR DE FISCALIZACION
47	ESCOBAR MOLINA JORGE WASHIGTON	ASISTENTE DE FISCALIZACION
48	GUTIERREZ PADILLA HECTOR GUSTAVO	DIRECTOR DE OBRAS PUBLICAS

Elaborado por: Mayra Molina

Fuente: Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo

ANEXO 07

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CUESTIONARIO Nº 01

**ENCUESTA DIRIGIDA AL SEÑOR ALCALDE, CONCEJALES
DIRECTORES DEPARTAMENTALES, JEFES
DEPARTAMENTALES DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL
CANTÓN SALCEDO**

Fecha:.....**Lugar:**.....

Objetivo: Determinar cómo influye la asignación de funciones del área financiera en las operaciones contables para resolver la aplicación de políticas de control interno.

Instrucciones: Lea y marque con una x las respuesta que a su criterio sean las más adecuadas. Las respuestas serán reservadas y manejadas únicamente por el investigador.

1. ¿Se toma en cuenta el nivel académico al momento de seleccionar al personal?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

2. ¿De acuerdo a qué criterios se asigna las funciones al personal?

Experiencia () Todas las anteriores ()
Nivel Académico () Ninguna ()
Desempeño profesional ()

3. ¿Se utiliza algún método para evaluar al personal del Área Financiera-Contabilidad?

Si () No ()

4. ¿Se realiza evaluaciones para determinar el grado de conocimientos del personal?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

5. ¿El departamento de Talento Humano posee un sistema de registro para efectuar el seguimiento de los trabajos delegados o pendientes?

Si () No ()

6. ¿Se utiliza mecanismos para determinar si el personal del Área financiera-Contabilidad tiene habilidades y conocimientos para desempeñar el puesto?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

7. ¿Usted cree que son aplicados los manuales de sistemas y procedimientos contables?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

8. ¿Las tareas asignadas al personal son de acuerdo a su perfil profesional?

Si () No ()

9. ¿La asignación de funciones en el Ilustre Municipio de Salcedo es?

Muy buena () Buena () Regular ()

10. ¿Según su criterio considera usted que la experiencia y los conocimientos son necesarios para desarrollar las funciones asignadas?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

11. ¿Se aplican normas técnicas y específicas para permitir informar, centralizar y consolidar la información de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

12. ¿Considera necesario reasignar funciones al Área Financiera-Contabilidad?

Si () No () Talvez ()

13. ¿Cree usted que el personal del Área Financiera-Contabilidad cumple con las funciones asignadas?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

14. ¿Existe algún responsable de la asignación de funciones y comprobación de su ejecución, siguiendo normas establecidas?

Si () No ()

15. ¿Según su criterio profesional cree usted que la asignación de funciones incide directamente en el registro de las operaciones contables?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

16. ¿Existe una persona que se encargue de supervisar las actividades diarias de los empleados?

Si () No ()

17. ¿Según su criterio la rotación de personal se debe a que no existe una asignación de funciones adecuada?

Si () No () Talvez ()

18. ¿Dentro de la asignación de funciones al personal del Área Financiera-Contabilidad consta el registro de las operaciones contables según acontecen para su verificación oportuna y toma de decisiones?

Si () No ()

19. ¿Cree usted que la ineffectividad de las operaciones contables depende de la inadecuada asignación de funciones dentro del área financiera-contabilidad?

Si () No () Talvez ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 08

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CUESTIONARIO Nº 2

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL ÁREA
FINANCIERA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL
CANTÓN SALCEDO**

Fecha:.....**Lugar:**.....

Objetivo: Determinar cómo influye la asignación de funciones del área financiera en las operaciones contables para resolver la aplicación de políticas de control interno.

Instrucciones: Lea y marque con una x las respuesta que a su criterio sean las más adecuadas. Las respuestas serán reservadas y manejadas únicamente por el investigador.

1. ¿Según su formación académica dentro en qué áreas se puede desempeñar?

Financiera ()

Administrativa ()

2. ¿Las funciones que usted desempeña las cumple a cabalidad?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

3. ¿Se realiza una planificación de las tareas diarias del personal del Área Financiera- Contabilidad?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

4. ¿Las actividades designadas son de acuerdo a su nivel de conocimiento?

Si () No ()

5. ¿Existe duplicidad de funciones entre el personal del Área Financiera-Contabilidad?

Si () No ()

6. ¿El personal está debidamente capacitado y entrenado?

Si () No ()

7. ¿Con que frecuencia se evalúa el rendimiento del personal?

Diariamente ()

Semanalmente ()

Mensual ()

Semestralmente ()

Anualmente ()

8. ¿Según su criterio considera que un cambio en la asignación de funciones en el Área Financiera-Contabilidad contribuirá a que las operaciones contables sean efectivas?

Si () No () Talvez ()

9. ¿Presenta informes a sus superiores de las tareas que realiza a diario?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

10. ¿Demuestra usted voluntad en la realización de sus obligaciones y responsabilidades?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

11. ¿Los informes presentados por cada departamento son revisados oportunamente?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

12. ¿Las operaciones contables son verificadas oportunamente por el encargado de su registro?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

13. ¿El personal que labora en el Área Financiera-Contabilidad confronta la información que maneja con la de las otras áreas?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

14. ¿Considera usted que el personal del Área Financiera-Contabilidad está capacitado para manejar adecuadamente las operaciones contables?

Suficiente () Poco () Nada ()

15. ¿Se registra inmediatamente las operaciones contables según acontecen?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

16. ¿Están Integradas las distintas áreas de la institución con el departamento de contabilidad?

Si () No ()

17. ¿Las tareas asignadas son de acuerdo a su perfil profesional?

Si () No ()

18. ¿Considera usted que las operaciones contables registradas en el área financiera-contabilidad están debidamente justificadas?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

19. ¿Cuenta con los conocimientos necesarios para manejar correctamente las operaciones contables?

Suficiente () Poco () Nada ()

20. ¿Dentro del Área Financiera-Contabilidad existe un encargado de la asignación de funciones al personal?

Si () No ()

21. ¿Las tareas asignadas se verifican al momento de su culminación?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

22. ¿Las operaciones contables son verificadas después de ingresarlas al sistema?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

23. ¿Cree usted que la ineffectividad de las operaciones contables depende la inadecuada asignación de funciones dentro del Área Financiera-Contabilidad?

Si () No () Talvez ()

24. ¿Según su criterio dentro de su área existe personal calificado para desempeñar las funciones asignadas?

Si () No ()

25.¿Según su criterio profesional cree usted que la asignación de funciones incide directamente en el registro de las operaciones contables?

Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN