



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA: AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE LA  
UNIDAD DE NÓMINA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.**

**AUTOR:**

**MARIO ARMANDO YANCHAPAXI SALAZAR**

**TUTOR TÉCNICO:**

**MSc. HENRY ALIANZA**

**QUITO-ECUADOR**

**AÑO: 2020**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO**

Yo, Mario Armando Yanchapaxi Salazar, estudiante de la Universidad Tecnológica “Israel”, DECLARO de manera libre que el contenido y los resultados obtenidos en el presente proyecto, son originales, auténticos y personales de exclusiva responsabilidad académica del autor.

Y para su constancia se firma la presente; Declaratoria de autoría de en fecha antes señalada.

Quito, 26 de febrero del 2020

**Sr. Mario Yanchapaxi Salazar**

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de titulación certifico:

Que el trabajo de titulación: “**Auditoría de gestión aplicada a los procesos de la unidad de nómina del ministerio de educación.**” presentado por el señor Mario Yanchapaxi Salazar, estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado, que se designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Quito, 26 de febrero del 2020

TUTOR TÉCNICO

---

MSc. Henry Alianza

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Administración de la Universidad Tecnológica Israel.

Quito, .....

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

---

PRESIDENTE

---

VOCAL 1

---

VOCAL 2

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo lo dedico a mis amados y valerosos Padres, ya que con amor, trabajo y sacrificio siempre han forjado e inculcado a que cada día sea mejor, ya que gracias a sus sabios consejos he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que ahora soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hijo, son los mejores Padres.

A mi amado hermano, por estar siempre presente y ser ese apoyo motivacional en todo momento, por ser el compañero y amigo fiel que ha caminado conmigo hasta el día de hoy.

A mi amada Esposa, por ser ese maravilloso regalo enviado del cielo y que con su admirable forma de ser y amar me ha apoyado en todo en el transcurso de mi carrera, de mi proyecto, y sin duda en nuestro largo caminar.

Finalmente a todos (as) los (as) amigos (as) que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas para que este proyecto se lleve a ejecución.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi agradecimiento en especial es para el ser más soberano que es Dios, porque me dio la oportunidad de dar un paso más hacia adelante, donde en el transcurso de mi vida y mi carrera me ha guiado, me ha protegido y sobre todo me ha facilitado el camino al abrirme puertas para poder llegar hacia la meta.

También agradezco a la prestigiosa Universidad Tecnológica “Israel” quien me dio la apertura de poder concluir con mis estudios, donde juntamente las autoridades y los maestros nos han transmitido principios tanto como valores y sobre todo de conocimiento para nuestra vida profesional.

## **RESUMEN**

El presente trabajo aborda la auditoría de gestión aplicada al Ministerio de Educación del Ecuador (MINEDUC)., como objetivo general, se plantea efectuar la auditoría de gestión a la unidad de nómina del Ministerio con el fin de medir los niveles de eficacia, eficiencia y la confiabilidad de ejecución en el Ministerio a través de los distintos procesos. Para el desarrollo del proyecto, fueron aplicados métodos, técnicas y procedimientos en la ejecución de la auditoría; tales como, revisión de los documentos, observación, entrevistas, cuestionarios que midieron cómo se realizaron los procesos y el riesgo existente. La metodología aplicada en la investigación es cualitativa y cuantitativa, se apoya en la utilización de las técnicas como son la entrevista, cuestionario de control interno, revisión de documentos y observación, bajo estos elementos se procedió a determinar el nivel de confianza y de riesgo en las distintas áreas de la entidad, se elaboró indicadores de los componentes principales de la auditoría de gestión, la evaluación realizada evidenció ciertas deficiencias que tiene el ministerio; se emitió un informe de auditoría con sus conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Normativas, Reglamentos, Riesgo – Confianza, Planificación, Nómina Talento Humano.

## **ABSTRACT**

This work addresses the performance audit applied to the Ministry of Education of Ecuador (MINEDUC). The reliability of execution in the Ministry through the different processes. For the development of the project, methods, techniques and procedures were applied in the execution of the audit; stories like, document review, observation, interviews, questionnaires that measured how the processes and the existing risk were analyzed. The methodology applied in the research is qualitative and quantitative, based on the use of techniques such as the interview, internal control questionnaire, document review and observation, under these elements it will be processed at the level of confidence and risk in the different areas of the entity, indicators of the main components of the management audit, the evaluation carried out, the specific evidence of the deficiencies that the ministry has; An audit report with its conclusions and recommendations was issued.

Keywords: Norms, Regulations, Risk - Trust, Planning, Human Talent Payroll laws.

## ÍNDICE DE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE DE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
Introducción.....	1
Planteamiento del Problema.....	2
Objetivos.....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos Específicos.....	3
Justificación:.....	3
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 Contextualización temporal del problema.....	5
1.2 Revisión de investigaciones previas.....	7
1.3 Cuerpo teórico - Conceptual.....	9
CAPITULO II: MARCO METODOLOGICO.....	14
2.1 Enfoque metodológico de la investigación.....	14
2.2 Población, unidades de estudio y muestra.....	15
2.3 Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de la información.....	16
2.4. Análisis Estadístico de las encuestas aplicadas a los empleados del Ministerio de Educación.....	17
CAPITULO III: PROPUESTA.....	27
3.1 Fundamentos de la propuesta.....	27
3.2 Fundamentos de la propuesta.....	27
3.3 Programa de la Auditoría.....	28
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES.....	82
BIBLIOGRAFÍA.....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población .....	15
Tabla 3 Planificación /Programación de auditoría .....	29
Tabla 4 Análisis Base legal .....	31
Tabla 5 Personal por Departamento .....	33
Tabla 7 Evaluación específica de Control Interno Departamento Financiero .....	35
Tabla 8 Evaluación específica de Control Interno Departamento Talento Humano .....	38
Tabla 9 Resultados de Evaluación Departamento Financiero .....	42
Tabla 10 Resultados de Evaluación Departamento Financiero .....	43
Tabla 11 Recursos Económicos.....	50
Tabla 12 Ejecución .....	55
Tabla 13 Requisitos para el Ingreso al Servicio Público Departamento Financiero .....	56
Tabla 14 Requisitos para el Ingreso al Servicio Público Departamento Talento Humano .....	60
Tabla 15 Cumplimiento Procesos.....	62
Tabla 17 Comunicación de Resultados .....	68
Tabla 18 Organización de Procesos.....	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura1. Pregunta 1 .....	17
Figura2. Pregunta 2 .....	18
Figura3. Pregunta 3 .....	19
Figura4. Pregunta 4 .....	20
Figura5. Pregunta 5 .....	21
Figura6. Pregunta 6 .....	22
Figura7. Pregunta 7 .....	23
Figura8. Pregunta 8 .....	24
Figura 9. Pregunta 9 .....	25
Figura 10. Pregunta 10 .....	26
Figura 11. Organigrama.....	70

## **Introducción**

La historia del Ministerio de Educación se remonta a 1884, cuando el 6 de abril, la reunión de la Convención Nacional en Quito emitió el decreto mediante el cual se creó el Ministerio de Educación Pública, Justicia, Estadísticas y Caridad. Este decreto fue firmado por el Presidente de la República, Dr. José María Plácido Caamaño, el 16 de abril de ese año.

La Contraloría General del Estado es la encargada de realizar los llamados “exámenes especiales”, así como también realizar auditorías y entre otros controles competentes a las entidades gubernamentales, como lo expresa el Art. 19 de la LOCCGE, el examen que verificará, estudiará y evaluará aspectos limitados o de una parte de las actividades relativas a la gestión financiera, administrativa y operativa; con posterioridad a su ejecución, aplicará las técnicas y procedimientos de auditoría, de la ingeniería o afines, o de las disciplinas específicas, de acuerdo con la materia de examen y formulará el correspondiente informe que deberá contener comentarios, conclusiones y recomendaciones.

El Ministerio de Educación y Cultura está próximo a ser auditado por parte del ente de control que es la Contraloría General del Estado, siendo así que en dicha entidad necesita verificar la elaboración y control ejecutado de cada uno de los procesos en la Dirección Nacional Financiera – Unidad de Nómina ya que por ser una institución que aporta en la educación desde inicial, básica, y bachillerato a las y los ciudadanos del territorio nacional, mediante mecanismos de formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad y las lenguas ancestrales para el fortalecimiento en el desarrollo social, económico y cultural en la diversidad de la sociedad ecuatoriana, es también sometida a la organización y

regulación paulatina de los recursos económicos que según techos presupuestarios son entregados a esta Cartera de Estado cada ejercicio fiscal, siendo así que el presupuesto económico se distribuye en toda la región ecuatoriana donde son alrededor de 9 zonas las encargadas de contribuir con la población educativa; en el sistema educativo contamos con la aportación de 2 Subsecretarías de Educación Quito y Guayaquil, 7 Coordinaciones Zonales; 140 Direcciones Distritales y respectivamente la matriz que es Planta Central.

El Ministerio de Educación – Planta Central pertenece a la provincia de Pichincha al cantón Quito, sector Ñaquito, ubicada en las calles Av. Amazonas N34-451 y Av. Atahualpa.

### **Planteamiento del Problema**

En la actualidad el Ministerio de Educación, desconoce el nivel de gestión con que se desarrolla en la Unidad de Nómina perteneciente a la Dirección Nacional Financiera de esta Cartera de Estado. Además, el grado de eficiencia, eficacia y efectividad con la que se desarrollan tales procesos y la optimización de los recursos financieros para el cumplimiento de los objetivos institucionales previstos por la entidad, así también como el cumplimiento a la observancia de las disposiciones legales pertinentes.

El Ministerio de Educación no ha sido objeto de controles hacia el grupo de gasto del personal que se identifica con el ITEM (510000), razón por la cual carece de conocimiento en relación al manejo y control de cada proceso realizado en el ejercicio fiscal 2018, ya que cada gestión a realizarse se hace mediante información emitida por el departamento de Talento Humano, así como también por el departamento Jurídico de esta institución gubernamental.

Entre las actividades para las cuales se desconoce el nivel de gestión se encuentran las siguientes: Reformas Web, ingresos y salidas del personal, pago de nóminas, liquidación de haberes.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Realizar una auditoría de gestión aplicada a los procesos de la unidad de nómina de la Dirección Nacional Financiera del Ministerio de Educación – Planta Central del Distrito Metropolitano de Quito, en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018.

### **Objetivos Específicos**

Investigar el marco conceptual sobre la gestión y el control de los procesos en las instituciones públicas a nivel nacional en el Ecuador.

Determinar los aspectos metodológicos para desarrollar la auditoría de gestión en la unidad de nómina del Ministerio de Educación.

Exponer los resultados de la ejecución de la auditoría de gestión en el Ministerio de Educación comprendido en el ejercicio fiscal 2018.

### **Justificación:**

La unidad de nómina requiere de una auditoría de gestión donde se permita verificar las actividades y procedimientos realizados, tano así que se podrá medir el grado de eficiencia con el que se realizó cada proceso.

La auditoría de gestión por realizar será beneficiosa tanto para las autoridades y servidores de la unidad de nómina, ya que permitirá conocer si los recursos públicos se están administrando de forma correcta, dando cumplimiento a las disposiciones a las que fueron autorizados y si los mismos se logran con efectividad y eficiencia.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Contextualización temporal del problema**

#### **Situación Macro**

La educación es una actividad inherente al desarrollo del ser humano que le permite desplegar sus potencialidades, cultivar sus capacidades, formar y hacer uso moral de su libre albedrío, soñar y ejecutar proyectos personales de vida y, así, ampliar sus opciones para transformar su entorno, organizarse, participar y poder construir con otros la calidad de vida en sociedad que valoran. Es una actividad que naturalmente acontece a lo largo de la existencia, en diferentes espacios, a través de una variedad de experiencias y en un sin fin de momentos, para satisfacer las necesidades y aspiraciones de las familias y las personas.

Así como también a la educación se la define como un derecho permanente que los sistemas educativos mundiales no pueden dar por satisfecho con la sola provisión de unos años de escolaridad obligatoria durante la niñez y la adolescencia.

Además de un derecho humano básico y habilitante para ejercer el resto de los derechos, la educación es condición esencial para el bienestar humano de hombres y mujeres, así como para el desarrollo integral y sostenible de los pueblos.

De tal manera que la educación está sujeta a diversos o varios procesos de control para su buena funcionalidad, es decir la educación pública o privada tiene que regirse a los entes de control que sean los responsables directos de su buena funcionalidad, rigiéndose a cada normativa o reglamento que este dictaminado por su país de origen.

## **Situación meso**

Históricamente, el sistema educativo ecuatoriano ha mantenido un desarrollo desigual y diferenciado fruto de inequidades socioeconómicas y una ineficaz cobertura de servicios públicos en el territorio, entre los avances significativos de los últimos años se pueden mencionar: aumento de cobertura, gratuidad de la enseñanza pública, impulso a la inclusión, crecimiento de tasas de matriculación e incremento del financiamiento, entre otros.

De acuerdo con un estudio referente a los resultados del Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (Terce), que fue publicado por Unesco en 2016, el país obtuvo resultados por encima del promedio regional en evaluaciones de desempeño estudiantil contrastando con estudios previos donde los resultados ubicaban al país en los últimos escaños a nivel regional. Pero si bien Ecuador aparece hoy en una ubicación media entre los países de la región, sin duda alguna aún queda mucho por hacer.

La Constitución establece un marco de derechos donde la educación es definida como un derecho de las personas a lo largo de su vida; la educación es un deber ineludible e inexcusable del Estado que debe ser priorizada tanto en definiciones de política pública como en inversión estatal.

## **Situación Micro**

En el Ecuador como ente regulador de la educación de los niños niñas y adolescentes tenemos al Ministerio de Educación, siendo así que por ser un ente estatal esta sujeto a diversas pruebas de control por los organismos y entes reguladores, siendo así que se controla la parte administrativa como la territorial (docentes) para que se refleje con integridad y transparencia la administración de los recursos asignados en cada periodo o

año fiscal a dicha entidad; es así que como ente regulador o contralor se tiene a la Contraloría General del Estado, quien se encarga de realizar exámenes especiales y/o auditorías para verificar con claridad la ejecución de cada proceso ejecutado por la entidad ya sea en la parte financiera, en los procesos y gestiones e incluso en la educación misma.

Siendo así que el MINEDUC esta próximo a una auditoría de gestión por lo que es necesario verificar si cada proceso realizado por parte de la unidad de nómina esta conforme y ejecutado según la normativa vigente.

## **1.2 Revisión de investigaciones previas**

Según lo ejecutado en la investigación realizada en el marco teórico, ayudará a esclarecer ideas, conceptos y demás elementos que están relacionados con la auditoría de gestión, la cual busca mejorar el aspecto administrativo y de gestión en el Ministerio.

En un ejemplar de tesis de la Universidad “ISRAEL” elaborado por Inés Fernanda Simba Marcillo “AUDITORÍA DE GESTIÓN en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Los Chillos al periodo de 01 de enero a 31 de diciembre de 2018.”

Dicha investigación tuvo como resultado, hallazgos como la gerencia no elaboró un plan de capacitación para el personal administrativo y operativo.

Por lo que la iniciativa de la cooperativa, no se manifiesta en dar cumplimiento al programa de seguridad y salud en el trabajo para el personal de la cooperativa, debido al poco interés de los directivos acompañado de la falta de presupuesto.

En el ejemplar de tesis de Jeannette Elizabeth Criollo Sey “Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda”.

Esta investigación resalta donde un indicador de eficacia y económico es del 0,26% en el manejo de los recursos de la institución y presenta una deficiencia. Se indica de acuerdo con el numeral 4.28 ROA de la Nota Técnica Fichas Metodológicas Indicadores Financieros menciona que: mientras menos sea el indicador, la entidad muestra que no podrá generar los suficientes ingresos que permitan fortalecer el patrimonio.

Dando como resultados el incumplimiento de este indicador perjudica la capacidad de generar beneficios cuando se concede un crédito, ocasionando el aumento de costos en la concesión de créditos y disminuyendo la rotación de los activos. (INEC, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

En el ejemplar de tesis de Yanucery León Mora “Auditoría administrativa y de gestión en la empresa constructora ECUEMPIRE CIA. LTDA”.

Esta investigación resalta que se realizó un análisis al sistema de control interno mediante la aplicación de cuestionarios, y evaluación de los mismos que permitieron obtener una clara idea del desenvolvimiento de las Áreas que conforma la empresa; así como también se aplicaron indicadores de gestión, financieros los mismos que permitieron obtener un porcentaje real del cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

Dando como resultados que los Directivos de la empresa deben buscar un mecanismo que le permitan obtener un manejo adecuado en sus sistemas de control interno, ya que mediante estos procedimientos la empresa podrá alcanzar su metas y objetivos.

En el ejemplar de tesis de Willians Gómez león “auditoría de gestión para el cobro coactivo en el gobierno municipal de San Cristóbal”

En esta investigación consiste que la municipalidad debe organizarse de manera más adecuada e incluso contratar consultores externos para que sea efectiva la creación de la unidad y sea manejada de manera eficiente, recomendando así que el mismo 236 personal de la institución se haga responsable de esta nueva unidad ya que corre el riesgo de burocratizar dicha unidad y caer nuevamente en los intentos forzados de cobro que en los últimos años no ha traído beneficios sino gastos institucionales que merman el presupuesto municipal.

Tuvo como resultados la carencia de planes estratégicos para mejorar la crisis institucional, dando, así como consecuencia el incurrimento de gastos de contratación de entidades públicas y privadas, donde han intentado muchas alternativas tanto administrativas como operativas, agotando recursos que son escaso.

Como se observó en las investigaciones antes mencionadas se busca fortalecer los procedimientos de Gestión, así como también regirse adecuadamente a las normas y reglamentos vigentes para efectuar un buen proceso donde se adopte a eficiencia y eficacia.

### **1.3 Cuerpo teórico - Conceptual**

#### **El presupuesto general del Estado**

El Presupuesto General del Estado es la estimación de los recursos financieros que tiene el Ecuador; es decir, aquí están los **Ingresos** (venta de petróleo, recaudación de impuestos, etc.) pero también están los **Gastos** (de servicio, producción y funcionamiento estatal para educación, salud, vivienda, agricultura, seguridad, transporte, electricidad, etc de acuerdo a las necesidades identificadas en los sectores y a la planificación de programas de desarrollo). (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.)

## **El Presupuesto del Gobierno Central**

“El Presupuesto del Gobierno Central (PGC) es la parte del Presupuesto General del Estado (PGE) directamente administrada por el Gobierno y sus instituciones, a través del Ministerio de Finanzas.” (Ministerio de Economía y Finanzas)

### **Ejecución Presupuestaria**

“Fase del ciclo presupuestario que comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.” (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2017)

### **Recursos Públicos**

“Todos los presupuestos y recursos públicos deberán sujetarse a los lineamientos de la planificación del desarrollo; la sostenibilidad fiscal debe permitir garantizar la ejecución adecuada de las políticas públicas en el corto, mediano y largo plazo; y que los sistemas de finanzas públicas deben garantizar el libre acceso a la información” (COPLAFIP)

### **Contabilidad Gubernamental**

Según el Art. 13, 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. (Ley Organica de Empresas Públicas, LOEP., 2015)

### **Auditoría Interna**

Según Art. 14, las instituciones del Estado, contarán con una Unidad de Auditoría Interna, cuando se justifique, que dependerá técnica y administrativamente de la Contraloría General del Estado, que para su creación o supresión emitirá informe previo. El personal auditor, será nombrado, removido o trasladado por el Contralor General del Estado y las remuneraciones y gastos para el funcionamiento de las unidades de auditoría interna serán cubiertos por las propias instituciones del Estado a las que ellas sirven y controlan. (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2017) (Ley Organica de la Contraloría General del Estado)

### **Auditoría de gestión**

Según el Art. 21, se define a la Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes. (Ley Organica de la Contraloría General del Estado, 2018)

### **Ejercicio de un cargo público**

“Mediante Art. 16.- Nombramiento y posesión, para desempeñar un puesto público se requiere de nombramiento o contrato legalmente expedido por la respectiva autoridad

nominadora. El término para posesionarse del cargo público será de quince días, contados a partir de la notificación y en caso de no hacerlo, caducarán.” (Art. 67, LOSEP, 2016)

### **Selección de personal**

“Art. 63.- Del subsistema de selección de personal. Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.” (LOSEP , 2016)

### **Examen especial**

El conciso del Art. 19 define al examen Especial.- Como parte de la auditoría gubernamental el examen especial verificará, estudiará y evaluará aspectos limitados o de una parte de las actividades relativas a la gestión financiera, administrativa, operativa y medio ambiental, con posterioridad a su ejecución, aplicará las técnicas y procedimientos de auditoría, de la ingeniería o afines, o de las disciplinas específicas, de acuerdo con la materia de examen y formulará el correspondiente informe que deberá contener comentarios, conclusiones, recomendaciones (Ley Organica de Empresas Públicas, LOEP,, 2015)

### **Políticas Públicas**

“En referencia al Art. 15.- se define de la política pública nacional le corresponde a la función ejecutiva, dentro del ámbito de sus competencias. Los ministerios, secretarías y consejos sectoriales de política, formularán y ejecutarán políticas y planes sectoriales con enfoque territorial, sujetos estrictamente a los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo”. (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2017)

## **Normas Básicas de la Auditoría Gubernamental**

Las normas básicas de una auditoría gubernamental se enfrascan en el inciso del Art. 24. De la ley donde tiene como referencia la: planificación, ejecución y evaluación. - El ejercicio de la auditoría gubernamental será objeto de planificación previa y de evaluación posterior de sus resultados, y se ejecutará de acuerdo con las políticas y normas de auditoría y demás regulaciones de esta Ley. (Ley Organica de la Contraloría General del Estado)

### **Ganador del Concurso**

“La autoridad nominadora designará a la persona que hubiere ganado el concurso, conforme al informe emitido por la Unidad de Administración del Talento Humano. La designación se hará en base a los mejores puntajes que hayan obtenido en el concurso.”  
(Art. 67, LOSEP, 2016)

Después de revisar los conceptos antes mencionados en los artículos de las leyes y reglamentos de los entes reguladores de sector gubernamental tenemos claro que en su facultad determinadora pueden regularizar o dictaminar los procesos a ejecutarse, estos conceptos nos ayudan a tener claro que es una determinación cada proceso gubernamental del ecuador, siendo así que nos permite tener más claro lo que vamos a realizar en la auditoría de gestión.

## **CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1 Enfoque metodológico de la investigación**

#### **Modalidad de la investigación**

La modalidad de investigación de la presente tesis está basada en los paradigmas cualitativo y cuantitativo; las razones de la utilización de estos paradigmas de investigación son:

El paradigma cuantitativo. - Se utiliza para analizar la información recolectada a través del empleo de fórmulas, como también el análisis de los resultados obtenidos de las diferentes encuestas aplicadas estadísticamente a la población y muestra.

El paradigma cualitativo. - Se utiliza para realizar un análisis general de toda el área financiera del Ministerio internamente en cuanto a sus objetivos y estructura de la misma, para de esta manera poder realizar un diagnóstico general de la misma.

Por lo tanto, la presente investigación tendrá un enfoque estratégico metodológico mixto, el cual ayudará a obtener de una manera más precisa la problemática actual que puede presidir la institución.

## 2.2 Población, unidades de estudio y muestra

**Población.** - La presente investigación es realizada al departamento financiero al área de Nómina y se toma como población o universo a los siguientes individuos:

Tabla 1 Población

POBLACIÓN	No DE INDIVIDUOS
Responsables de los procesos de nómina en el Área financiera	12
Responsables de los procesos de nómina en el Área de Talento Humano	8
Director Financiero	1
Director de Talento Humano	1
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

Elaboración por: Mario Yanchapaxi S.

**Muestra.** - La muestra en la presente investigación es intencional o de conveniencia, ya que se seleccionará al personal idóneo dado por la jerarquía asignada en el área, según el organigrama, a los directores departamentales y a los responsables de los procesos de cada departamento, ya que ellos conocen cada una de las actividades que se realizan, en total son catorce personas.

**Unidades de estudio.** - Las unidades de estudio es el personal clave de los departamentos financiero y de talento humano.

**Indicadores.** - Análisis de la eficiencia, eficacia, gestión y estrategia.

Nivel de confianza, nivel de riesgo

## **2.3 Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de la información**

### **Fuentes de información**

Para el compendio de datos es necesario determinar las fuentes primarias y secundarias que se utilizarán para obtener información suficiente y adecuada que otorgue un aporte útil para el estudio a realizarse, para así poder establecer los métodos empíricos que se deberían utilizar y las técnicas de información:

**Las fuentes primarias:** Las fuentes primarias son aquellas utilizadas para tener acceso de forma directa a la información. Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de estudio, por lo que es necesario aplicar cuestionarios y entrevistas.

**Fuentes secundarias:** Las fuentes secundarias son aquellas que se componen de información sintetizada o reelaborada. Esta fuente secundaria está diseñada como instrumento de consulta rápida, como fuente secundaria se encuentra en libros, periódicos, revistas y páginas web que son necesarios para obtener información en el desarrollo del estudio a investigarse.

### **Las técnicas a emplear son:**

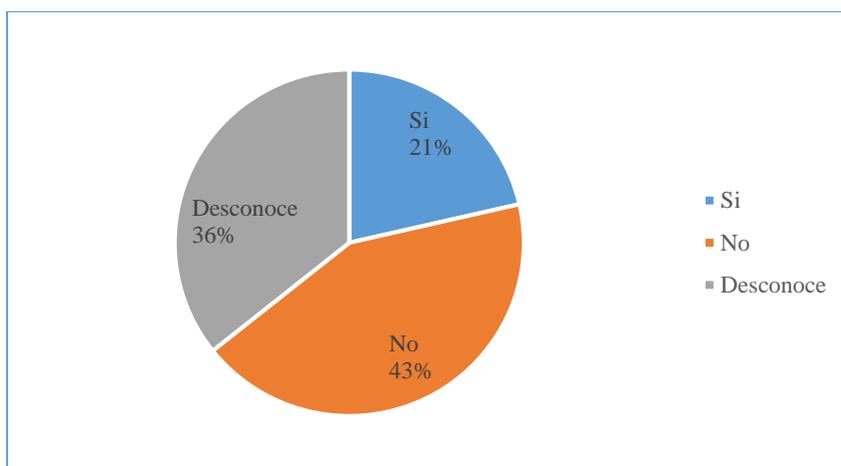
**La Encuesta:** Es una técnica que se utilizará para conocer las opiniones de diferentes individuos mismos que pueden ser determinados como una muestra, se aplicará a los funcionarios y directivos de cada uno de los departamentos siendo este financiero y de Talento humano.

**La Entrevista:** La entrevista fue realizada al Director Financiero quien supo manifestar del proceso de Nómina lo siguiente: “el MINEDUC maneja un presupuesto anual de

\$407,479,978.00 en el grupo de Item 510000 que pertenece a Gasto Corriente para pago de Remuneraciones Mensuales, donde para el pago de Nómina mensuales se necesita un aproximado de \$ 1,677.761 fuera de los pagos obligatorios que por ley les ampara a los distintos funcionarios que laboran bajo la modalidad de: Código de Trabajo, Ley Orgánica de Servicio público (LOSEP) y la LOEI que respectivamente es la Ley Orgánica de Educación Intercultural”.

#### **2.4. Análisis Estadístico de las encuestas aplicadas a los empleados del Ministerio de Educación.**

- 1. ¿Están los procesos clave plenamente reconocidos, definidos y documentados?  
¿Son conocidos por el personal de la Unidad de Nómina?**



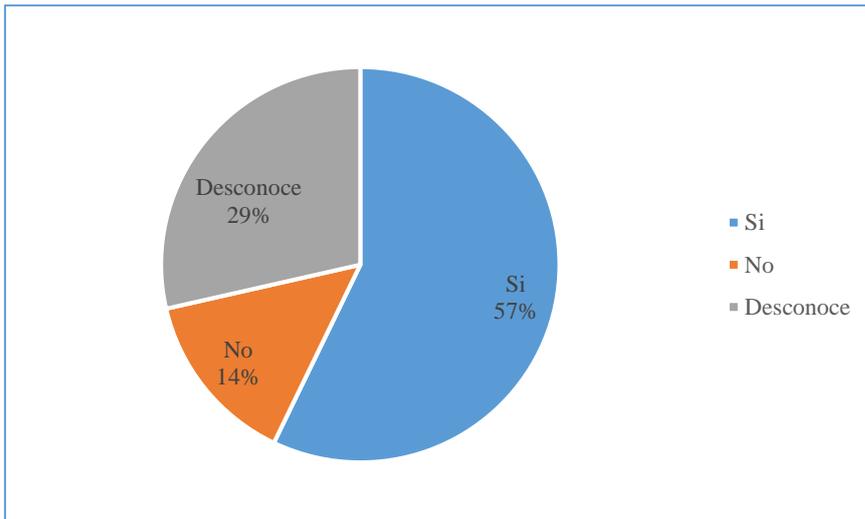
**Figura1. Pregunta 1**

Fuente: Investigación de campo

Resultados: De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a la unidad de nómina, se tiene que el 43% establece que los procesos clave no están plenamente reconocidas, ni documentados, por lo que esto evidencia una deficiencia notable en la Dirección Financiera del MINEDUC, pues es importante que todo el personal tenga conocimiento

de los procesos que ejecuta, y al no saberlos es necesario realizar una auditoría de gestión de los procesos.

## 2. ¿Existe una metodología de identificación y diseño de los procesos clave?

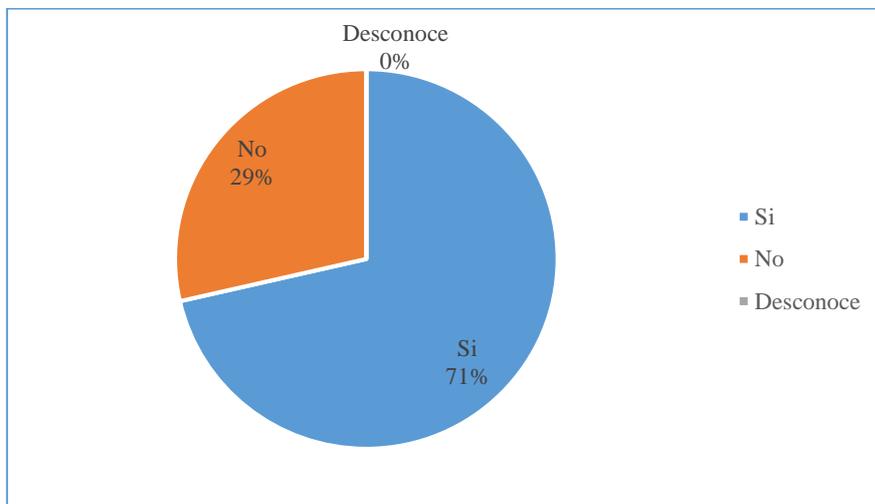


**Figura2. Pregunta 2**

Fuente: Investigación de campo

Resultados: En cuanto a la metodología de identificación y diseño de los procesos clave, el 57% del personal estableció que si existe un conjunto de procedimiento para levantar y planificar procesos por lo que muestra la falta de conocimiento que tiene el personal sobre la gestión de procesos, lo cual requiere la aplicación de una política que sustente el desarrollo de las actividades de trabajo.

### 3. ¿Están asignadas y comunicadas las responsabilidades de cada proceso?

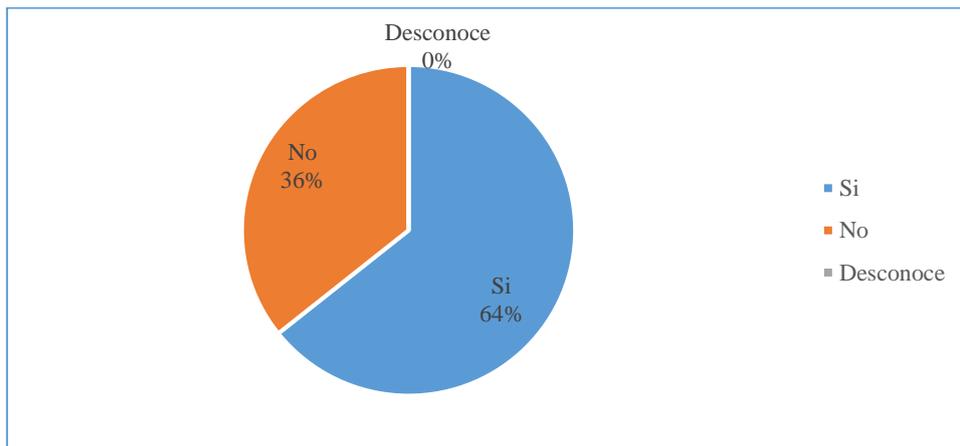


**Figura3. Pregunta 3**

Fuente: Investigación de campo

Resultados: Dentro de la unidad de nómina la responsabilidad para cada proceso se encuentra asignadas y en consecuencia comunicadas, esto de acuerdo al 71% del personal, por lo que es fundamental que mediante la auditoría de gestión se identifiquen los puntos clave donde existe duplicado de actividades y se asignen las responsabilidades correspondientes.

#### 4. ¿Están identificados los grupos de interés de cada proceso?

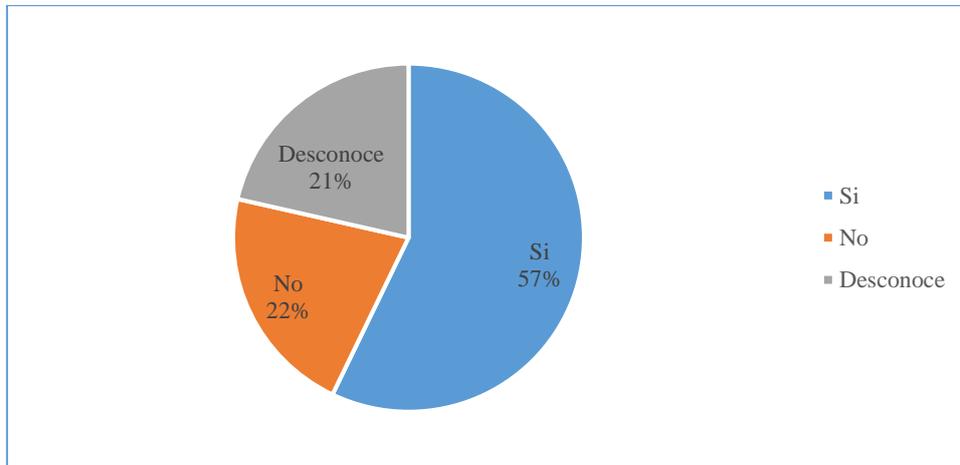


**Figura4. Pregunta 4**

Fuente: Investigación de campo

Resultados: En cuanto a los grupos de interés de cada proceso, el 64% del personal establece que si están plenamente identificados. Este comportamiento evidencia una falta de comunicación y de sistematización de las actividades de trabajo, por lo que es necesario aplicar una auditoría de gestión con el objetivo de mejorar la interrelación entre procesos de talento humano y financieros.

## 5. ¿Se identifican y asignan objetivos para los procesos de la Unidad de Nómina?

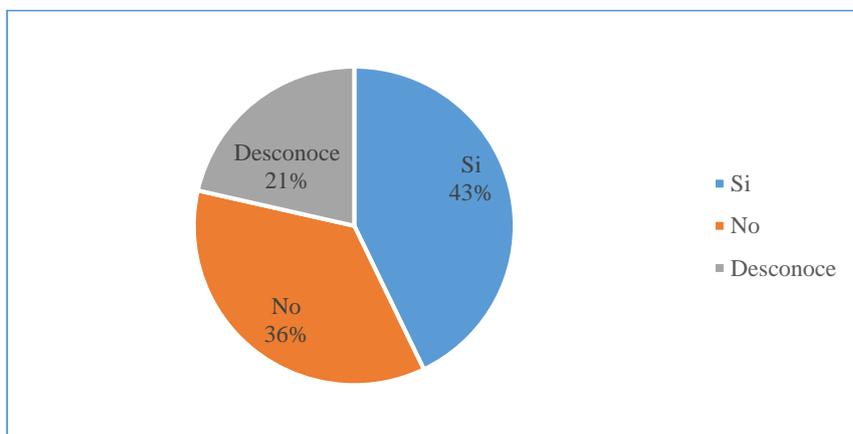


**Figura5. Pregunta 5**

Fuente: Investigación de campo

Resultados: Los objetivos dentro de un área o departamento son claves para el logro de las metas institucionales, en este sentido, el 57% del personal determina que se establecen objetivos para cada proceso dentro de la Unidad de Nómina, lo que demuestra que los demás funcionarios no se han ajustado a estos objetivos o desconocen los mismos. Po lo que es necesaria una auditoría de gestión para determinar la relación entre los procesos ejecutados y los objetivos dispuestos para su cumplimiento.

**6. ¿En la Unidad de Nómina se establecen indicadores para medir el grado de consecución de los objetivos de los procesos y se evalúa periódicamente los resultados obtenidos?**

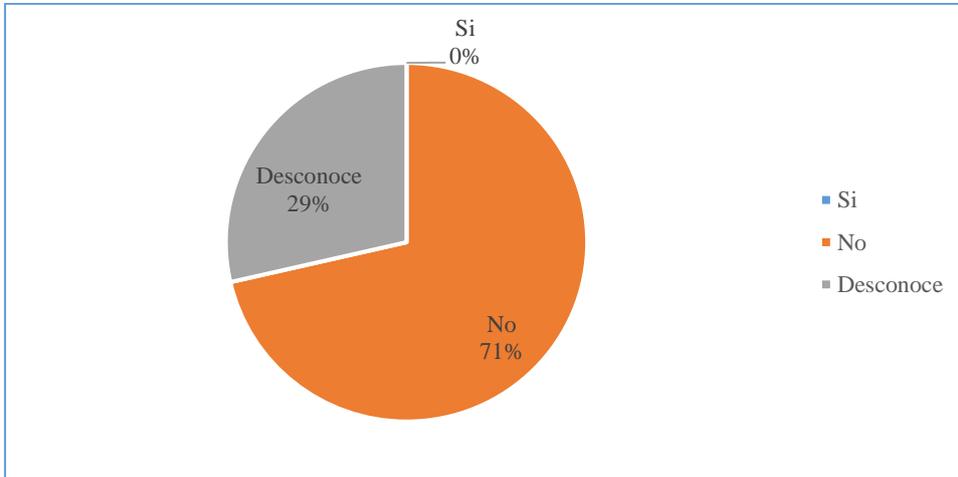


**Figura6. Pregunta 6**

Fuente: Investigación de campo

Resultado: Los indicadores de gestión dentro de una organización son fundamentales para controlar y evaluar el desarrollo de cada tarea, actividad y procesos de trabajo. En este contexto, el 43% del personal establece que, si existen y se aplican para medir el grado de consecución de los objetivos de los procesos, en consecuencia, al tener un porcentaje alto de deficiencias es fundamental que estos indicadores se apliquen y se socialicen para que toda la organización pueda conocer los estándares de medición aplicados.

**7. ¿Dentro de la Unidad de Nómina de la Dirección Financiera del MINEDUC se ha realizado una auditoría de gestión?**

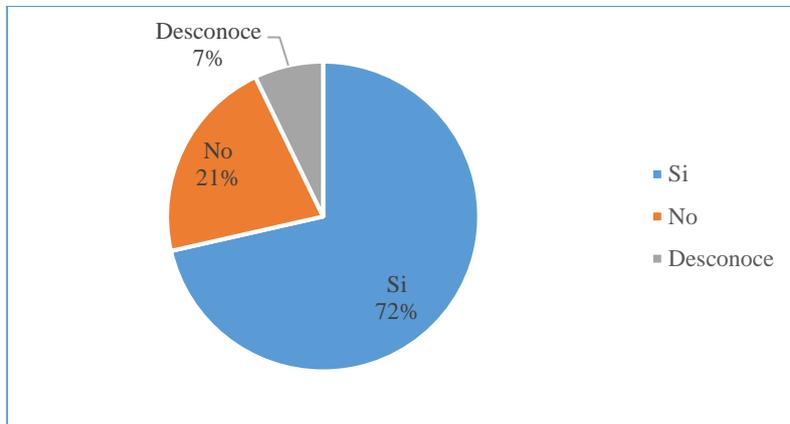


**Figura7. Pregunta 7**

Fuente: Investigación de campo

Resultado: Como era de esperarse, dentro de la Unidad de Nómina no se ha realizado una auditoría de gestión, esto se corrobora con el 71% del personal que estableció que esto no se ha efectuado en relación a los procesos que se realizan para la administración del talento humano y financiera. Provocando así el desconocimiento total de la realización de procesos.

**8. ¿La Unidad de Nómina disponen de manual de funciones para el desarrollo de actividades de trabajo?**

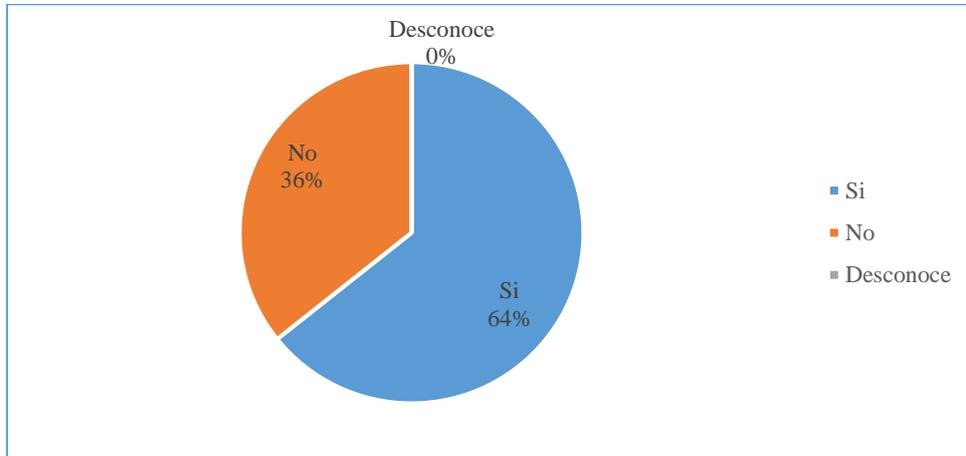


**Figura8. Pregunta 8**

Fuente: Investigación de campo

Resultados: El manual de funciones es básico para que las actividades dentro de la Unidad de Nómina se realicen eficientemente, en este sentido se evidencia la existencia de este pues el 72% del personal afirma su aplicación. Este manual de funciones debe estar acorde con el manual de procesos pues son interdependientes, por lo que será importante determinar si estos dos instrumentos tienen una relación directa en torno a las actividades de trabajo que se realizan en la organización.

**9. ¿Considera que se aplica una adecuada gestión de procesos en la Unidad de Nómina de la Dirección Financiera del MINEDUC?**

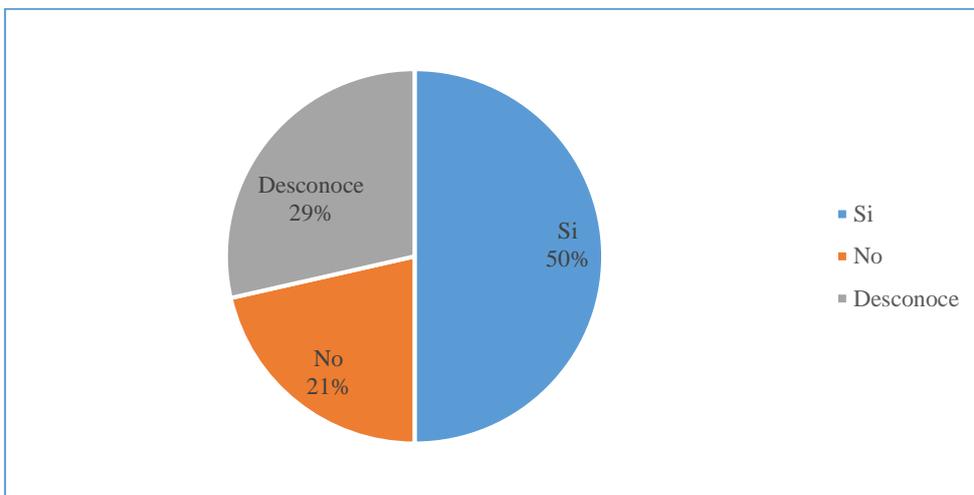


**Figura 9. Pregunta 9**

Fuente: Investigación de campo

Resultados: En cuanto a la gestión de procesos el 64% del personal determina que esta es adecuada, esto responde en gran parte a la falta de aplicación de un sistema de gestión, pues a partir de este se podrá garantizar el manejo óptimo de los procesos y con esto un desempeño eficiente del personal. Adicionalmente, con esta información se precisa la aplicación de una auditoría de gestión que permita determinar las posibles falencias en el control y evaluación de procesos.

**10. ¿El Equipo de Nómina realiza el control de la ejecución de las actividades de talento humano y financieras?**



**Figura 10. Pregunta 10**

Fuente: Investigación de campo

Resultados: Finalmente, el control como parte esencial para la gestión de los procesos dentro de la Unidad de Nómina, de acuerdo al 50% del personal esta se aplica a cada actividad de trabajo, no obstante, el restante divide su opinión en entre la no realización y el desconocimiento. Con esto, es necesario que se aplique un programa integral de control en donde se desarrollen indicadores específicos para cada actividad dentro del área, lo que se podrá construir a partir de la paliación de una auditoría de gestión.

## **CAPITULO III: PROPUESTA**

### **3.1 Fundamentos de la propuesta**

La auditoría de gestión se realiza para evaluar objetivamente los niveles de eficacia, eficiencia y cada una de las estrategias de la unidad para poder determinar si existen desaciertos en el desarrollo de actividades y la existencia de posibles riesgos, pese a los controles que mantenga la institución a través de políticas y normas internas y externas. Por lo que es necesario fortalecer el sistema de control interno para que las actividades puedan desempeñarse correctamente y alcanzar el cumplimiento de objetivos planteados.

El presente trabajo comienza por la planificación preliminar y específica, luego se realizó la evaluación del control interno, posteriormente se muestra la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría expresados en los papeles de trabajo, para terminar con la presentación del informe o dictamen de auditoría que contempla las conclusiones y recomendaciones de los hallazgos encontrados en el Ministerio en el período 2018.

### **3.2 Fundamentos de la propuesta**

Con la auditoría de gestión que se realizarán en las diferentes áreas , el MINEDUC podrá identificar cuáles son los procedimientos críticos de sus procesos, los factores de mayor riesgo, detectar posibles riesgos que puedan poner en peligro el alcance de los objetivos de la institución, a través del uso de técnicas y procedimientos de auditoría, y poder determinar las mejores soluciones con el fin de alcanzar las proyecciones planteadas por la entidad a través de la eficiencia y eficacia con las que se realizan todas las operaciones en los diferentes departamentos; siendo así que con la auditoría el principal favorecido es la/s unidad/es responsables de los procesos, ya que se otorgará

recomendaciones en base al análisis realizado para la efectiva y correcta toma de decisiones, y realizar las correcciones pertinentes de ser el caso.

### **3.3 Programa de la Auditoría**

#### **Fase I: Planificación**

##### **Institución: Ministerio de Educación del Ecuador.**

Período: Auditoría de Gestión a los procesos de la Unidad de Nómina de la Dirección Nacional Financiera del Ministerio de Educación – Planta Central del Distrito Metropolitano de Quito, en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018.

Propósito: Tener una perspectiva general de la institución, para evaluar la Dirección de Talento Humano con el propósito de analizar su estructura, el conjunto de procesos enfocados en el control interno y el nivel de cumplimiento de las actividades internas en concordancia con la normatividad legal actual; y establecer los procedimientos de auditoría a implementarse.

Tabla 2 Planificación /Programación de auditoría

<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
<b>1</b>	Elaboración de la carta de compromiso con la máxima autoridad del Ministerio	<b>C.P</b>	<b>M.Y.S.</b>	<b>07/11/2019</b>
	Efectuar una visita previa y solicitar la siguiente información:			
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Base Legal Vigente, Reglamento de Gestión Organizacional por Procesos y Reglamento Interno.</li> </ul>	<b>PI 1/2</b>	<b>M.Y.S.</b>	<b>08/11/2019</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos generales del personal de la institución.</li> </ul>	<b>PI 2/2</b>	<b>M.Y.S.</b>	<b>08/11/2019</b>
<b>3</b>	Desarrollar y aplicar los instrumentos de control interno.	<b>PII 1/1</b>	<b>M.Y.S.</b> <b>M.Y.S.</b>	<b>09/11/2019</b>
<b>4</b>	Efectuar la Evaluación del Control Interno y presentar el resultado de dicho procedimiento.	<b>PIII 1/1</b>	<b>M.Y.S.</b>	<b>13/11/2019</b>
<b>5</b>	Estructurar el informe de control interno.	<b>PIV 1/1</b>	<b>M.Y.S.</b>	<b>14/11/2019</b>
<b>6</b>	Desarrollar la memoria de planificación.	<b>P V 1/1</b>	<b>M.Y.S.</b>	<b>15/11/2019</b>

Elaborado por: Mario Yanchapaxi S.

**CARTA DE COMPROMISO**

En la ciudad de QUITO a los siete días del mes de noviembre del 2018 la Sra. Eco. **MARÍA FERNANDA SÁENZ Coordinadora Nacional Administrativa y Financiera** y el señor **MARIO YANCHAPAXI SALAZAR** con Cl. 172080755-9, estudiante de la carrera de Contabilidad Pública y Auditoría de la Universidad Tecnológica Israel acordamos celebrar la presente acta de compromiso considerando que la Institución no posee antecedentes con lo que recepta a la realización de una auditoría de gestión ,se procederá a realizar esta actividad en el período 2018 con el propósito de evaluar el cumplimiento de objetivos y metas tanto administrativas como financieras del Ministerio de Educación.

La auditoría se realizará de acuerdo a las normas internacionales establecidas con el objetivo de tener evidencia razonable del cumplimiento de las actividades. El MINEDUC asume entera responsabilidad sobre la información proporcionada por lo tanto el señor Mario Yanchapaxi Salazar, no asume por medio del presente compromiso alguno sobre la obligación de responder por cualquier omisión o error voluntario e involuntario el momento de la aplicación de dicha auditoría.

Eco. Fernanda Sáenz

Sr. Mario Yanchapaxi S.

COORDINADORA NACIONAL

ESTUDIENTE

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado Por:	<b>M.Y. S</b>	<b>08/11/2019</b>
Revisado Por:	<b>H. A</b>	

### Análisis de la base legal

Efectuada la visita previa se logró conseguir los respaldos legales de la institución, la cual se enumera a continuación:

- Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.
- Reglamento Interno de la Unidad de Nómina de la Dirección Nacional Financiera del Ministerio de Educación.
- Resoluciones y disposiciones establecidas por la Máxima Autoridad de la Institución.
- Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento.

De la información legal obtenida se procederá a realizar un análisis del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

Tabla 3 Análisis Base legal

Base Legal	Descripción
<b>Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.</b>	Mediante este instrumento es posible determinar el cumplimiento del direccionamiento estratégico (misión, visión y objetivos), adicionalmente con este reglamento se define la composición organizacional de la Institución. Se comprobó que los responsables de la dirección de la Institución han mantenido actualizado el Reglamento definido el 20 de marzo de 2010, esto debido a que la realidad de la organización así lo demanda, consecuentemente, los cambios deben ser propuestos para garantizar su adecuada aplicación.
<b>Reglamento Interno de la Unidad de Nómina de la Dirección Nacional</b>	De la revisión efectuada al Reglamento Interno de la Unidad de Nómina, se establece el incumplimiento de los artículos 14 y 17 Del Ingreso y Selección del Personal y de La Jornada de Trabajo, Asistencia del

<b>Financiera del Ministerio de Educación.</b>	Personal y Registro de Asistencia. Por lo que se recomienda que se realice un control exhaustivo en cuanto a la contratación y cumplimiento de hora de trabajo del personal de la Dirección de Nómina.
<b>Análisis del manual de procedimientos</b>	La Unidad de Nómina de la Dirección Nacional Financiera del Ministerio de Educación., no tiene un Manual de Procedimientos que describa la forma en la que debe ejecutarse las tareas, actividades y procedimientos internos, no obstante, posee un Manual de Funciones con el que se da soporte a las actividades internas de la Unidad de Nómina.
<b>Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento.</b>	Mediante una valoración general se establece que se incumple el artículo 5 y 25 de la Ley Orgánica de Servicio Público.

Elaborado por: Mario Yanchapaxi Salazar

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado Por:	<b>M.Y. S</b>	<b>08/11/2019</b>
Revisado Por:	<b>H. A</b>	

**Datos generales del personal de la institución.**

¿Cuántos servidores públicos trabajan en la Unidad de Nómina de la Dirección Nacional Financiera del Ministerio de Educación?

En la actualidad se encuentran prestando sus servicios 14 servidores públicos entre la Unidad de Nómina y Talento humano.

Tabla 4 Personal por Departamento

<b>Departamentos</b>	<b>Puesto de Trabajo</b>	<b>N.</b>	<b>Funcionario</b>
<b>FINANCIERO</b>	<b>Director Financiero</b>	1	Xavier Cornejo
	Líder Financiero de nómina	1	Martha Fuentes
	Analista Financiero de nómina	2	Mónica Beltrán Julio Mejía
	Asistentes Financiero de Nómina	5	Jenny López Leticia Elizalde Edwin Iturralde Mishel Gómez Estrella Vera
	<b>Director de Talento Humano</b>	1	Andrés López
<b>TALENTO HUMANO</b>	Líder de Talento Humano	1	Esteban Albornoz
	Analista de Nómina	2	Jorge Simbaña
	Asistente de Nómina	1	Luis Melgar
<b>TOTAL</b>		14	Juan Játiva

Elaborado por: Mario Yanchapaxi Salazar

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado Por:	<b>M.Y. S</b>	<b>08/11/2019</b>
Revisado Por:	<b>H. A</b>	

**Ministerio de Educación**

**CODIGO: PH 1/1**

**Documentos de Trabajo de Planificación N. 2.1.**

**Fecha: 08/11/2019**

**Dirección: Quito, sector Iñaquito, calle Av. Amazonas N34-451.**

**Objetivo:** Desarrollar y aplicar los instrumentos de control interno, para la Unidad de Nómina de la Dirección Nacional Financiera del Ministerio de Educación.

### **Cuestionario de control interno**

**Institución: Ministerio de Educación**

El cuestionario desarrollado para establecer las necesidades de la auditoría de gestión se ha diseñado en base a principios del COSO, con el propósito de integrar principios de control, supervisión y evaluación a las preguntas aplicadas al personal de los departamentos financiero y de talento humano. Los objetivos de este instrumento se establecen a continuación:

- Evaluar el sistema de control interno mediante el sistema COSO.
- Calificar los niveles de confianza y riesgo de cada componente a ser analizado  
Establecer un plan de muestreo.
- Elaborar los programas de auditoría para cada uno de los componentes.

#### **Indicaciones:**

El lenguaje para la tabulación se establece de la siguiente forma:

#### **Respuesta**

**Si: 1**

**No: 0**

## Ponderación

El sumatoria de la ponderación debe ascender al 100%.

## Calificación ponderada

Radica en la multiplicación entre la respuesta y la ponderación. La sumatoria de estas cuantificaciones representa el nivel de confianza y consecuentemente el riesgo identificado en cada departamento.

Tabla 5 Evaluación específica de Control Interno Departamento Financiero

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>					
<b>EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO.</b>					
<b>COMPONENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>					
<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>	<b>Observaciones</b>
		<b>SI / NO</b>			
<b>1</b>	<b>ENTORNO DE CONTROL</b>				
<b>1.1</b>	¿Existe un reglamento de control interno debidamente aprobado?	1	7%	7%	De acuerdo a la normativa interna del MINEDUC y en correspondencia con la planificación del sector público en cada institución se debe desarrollar un reglamento de control, que se aprueba en base a Ley Orgánica de Servicio Público, (LOSEP).
<b>1.2</b>	¿Cuenta el departamento con un código de ética?	1	6%	6%	El código de ética de acuerdo al artículo 2 de la LOSEP, establece la necesidad de determinar lineamientos de conducta.
<b>1.3</b>	¿El personal administrativo es seleccionado mediante concurso?	0	6%	0%	No se realiza, aunque es mandatorio de acuerdo a la LOSEP, para ocupación de cargos públicos.

1.4	¿El departamento cuenta con un plan operativo anual?	1	5%	5%	Cada institución pública debe tener un POA para cumplir con los objetivos gubernamentales.
1.5	¿El departamento cuenta con un plan estratégico debidamente establecido?	1	6%	6%	Cada institución pública debe tener estrategias para cumplir con los objetivos gubernamentales.
<b>2</b>	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				
2.1	¿Se han detectado riesgos dentro del departamento que puedan influir en el cumplimiento de objetivos y metas?	1	4%	4%	El riesgo es inherente a cualquier actividad laboral, por lo tanto, al detectarlo es posible tomar acciones sobre el mismo.
2.2	¿Se ha implementado un control para asegurar el registro de las transacciones que se realizan en el departamento?	0	3%	0%	Es necesario contar con procesos que permitan mejorar el tratamiento de la información económica y financiera de la institución.
2.3	¿Existe un control por parte de contabilidad en la ejecución del presupuesto?	0	6%	0%	El control contable es esencial para administrar adecuadamente los recursos públicos, por lo que debe ser solucionado a la brevedad.
<b>3</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
3.1	¿Se han establecido indicadores que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas?	0	10%	0%	Los indicadores son herramientas que deben ser implementados necesariamente para encontrar errores en el desarrollo de las actividades de trabajo.

3.2	¿El líder de Nómina se encarga de evaluar las funciones que desempeña el personal?	1	5%	5%	De acuerdo a lo establecido en la LOSEP es indispensable que exista una evaluación periódica de las funciones del personal.
3.3	¿Dentro del MINEDUC se ha realizado una auditoría de gestión en los 2 últimos años?	0	8%	0%	Es precisamente por este factor que se busca realizar una auditoría de gestión, para consecuentemente plantear el desarrollo de un plan que garantice el control y evaluación de resultados.
3.4	¿Se realizan cruces de información contable entre los techos presupuestarios asignados y los ejecutados?	1	6%	6%	El cruce de información se realiza como base de los objetivos que persiguen todas las instituciones del Estado.
3.5	¿Se mantiene un respaldo de la información administrativa y contable?	1	4%	4%	Es también uno de los mandamientos de la LOSEP tener un respaldo de la información de todo tipo, y en especial la administrativa y contable.
<b>4</b>	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
4.1	¿Se presenta información gerencial al coordinador Financiero de la Institución?	1	3%	3%	La presentación de información es necesaria para tener un mejor control de las actividades y objetivos cumplidos periódicamente.
4.2	¿El Líder de Nómina presenta oportunamente los informes mensuales a los entes reguladores?	1	4%	4%	El desarrollo de la información en esta instancia del MINDUEC cumple con la generación de datos necesarios

					para la regulación.
<b>5</b>	<b>MONITOREO Y SUPERVISIÓN</b>				
5.1	¿Cuenta con algún sistema de seguridad y monitoreo?	1	7%	7%	El Estado a través de los organismos de control ha implementado el GRP para poder evaluar los resultados de las instituciones públicas.
5.2	¿En base a la información contable se realizan evaluaciones periódicas en el departamento?	0	6%	0%	Este es una de las debilidades de las instituciones públicas, pues la información contable no se utiliza para la sistematización del control.
5.3	¿Se realizan revisiones periódicas de la información contable financiera?	0	4%	0%	No se realizan revisiones, no obstante, cada año la institución debe entregar un informe de actividades económicas y financieras.
<b>Total (Nivel de Confianza)</b>			100,00%	57%	

Elaborado por: Mario Yanchapaxi S.

Tabla 6 Evaluación específica de Control Interno Departamento Talento Humano

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>					
<b>EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO.</b>					
<b>COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>					
<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>	<b>Observaciones</b>
		<b>SI / NO</b>			
<b>1</b>	<b>ENTORNO DE CONTROL</b>				

<b>1.1</b>	¿Existe un reglamento de control interno debidamente aprobado?	1	6%	6%	De acuerdo a la normativa interna del MINDUC y en correspondencia con la planificación del sector público en cada institución se debe desarrollar un reglamento de control, que se aprueba en base a Ley Orgánica de Servicio Público, (LOSEP).
<b>1.2</b>	¿Cuenta el departamento con un código de ética?	1	5%	5%	El código de ética de acuerdo al artículo 2 de la LOSEP, establece la necesidad de determinar lineamientos de conducta.
<b>1.3</b>	¿El personal administrativo es seleccionado mediante concurso?	1	5%	5%	Se realiza, siguiendo lo que establece la LOSEP, para ocupación de cargos públicos.
<b>1.4</b>	¿El departamento cuenta con un plan operativo anual?	1	5%	5%	Cada institución pública debe tener un POA para cumplir con los objetivos gubernamentales.
<b>1.5</b>	¿El departamento cuenta con un plan estratégico debidamente establecido?	1	7%	7%	Cada institución pública debe tener estrategias para cumplir con los objetivos gubernamentales.
<b>2</b>	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				
<b>2.1</b>	¿Se han detectado riesgos dentro del departamento que puedan influir en el cumplimiento de objetivos y metas	1	7%	7%	El riesgo es inherente a cualquier actividad laboral, por lo tanto, al detectarlo es posible tomar acciones sobre el mismo.
<b>2.2</b>	¿Se ha implementado un control para asegurar el registro de las transacciones que se realizan en el departamento?	1	2%	2%	Es necesario contar con procesos que permitan mejorar el tratamiento de la información económica y financiera de la institución.

2.3	¿Existe un control por parte de contabilidad en la ejecución del presupuesto?	0	5%	0%	El control contable es esencial para administrar adecuadamente los recursos públicos, por lo que debe ser solucionado a la brevedad.
<b>3</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
3.1	¿Se han establecido indicadores que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas?	1	8%	8%	Los indicadores son herramientas que deben ser implementados necesariamente para encontrar errores en el desarrollo de las actividades de trabajo.
3.2	¿El líder de Nómina se encarga de evaluar las funciones que desempeña el personal?	1	5%	5%	De acuerdo a lo establecido en la LOSEP es indispensable que exista una evaluación periódica de las funciones del personal.
3.3	¿Dentro del MINEDUC se ha realizado una auditoría de gestión en los 2 últimos años?	0	9%	0%	Por la presencia de esta variable se busca realizar una auditoría de gestión, para consecuentemente definir el desarrollo de un plan que garantice el control y evaluación de resultados.
3.4	¿Se realizan cruces de información contable entre los techos presupuestarios asignados y los ejecutados?	1	6%	6%	El cruce de información se realiza como base de los objetivos que persiguen todas las instituciones del Estado.
3.5	¿Se mantiene un respaldo de la información administrativa y contable?	1	3%	3%	Es también uno de los mandamientos de la LOSEP tener un respaldo de la información de todo tipo, y en especial la administrativa y contable.
<b>4</b>	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				

4.1	¿Se presenta información gerencial al coordinador Financiero de la Institución?	1	5%	5%	La presentación de información es necesaria para tener un mejor control de las actividades y objetivos cumplidos periódicamente.
4.2	¿El líder de nómina presenta oportunamente los informes mensuales a los entes reguladores?	1	3%	3%	El desarrollo de la información en esta instancia del MINEDUC cumple con la generación de datos necesarios para la regulación.
<b>5</b>	<b>MONITOREO Y SUPERVISIÓN</b>				
5.1	¿Cuenta con algún sistema de seguridad y monitoreo?	1	7%	7%	El Estado a través de sus organismos de control ha implementado el GRP para poder evaluar los resultados de las instituciones públicas.
5.2	¿En base a la información contable se realizan evaluaciones periódicas en el departamento?	0	6%	0%	Este es una de las debilidades de las instituciones públicas, pues la información contable no se utiliza para la sistematización del control.
5.3	¿Se realizan revisiones periódicas de la información contable financiera?	0	6%	0%	No se realizan revisiones, no obstante, cada año la institución debe entregar un informe de actividades económicas y financieras.
<b>Total (Nivel de Confianza)</b>			100%	74%	

Elaborado por: Mario Yanchapaxi S.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado Por:	M. Y. S	09/11/2019
Revisado Por:	H. A	

**Objetivo:** Efectuar la evaluación del control interno y presentar el resultado de dicho procedimiento.

### Resultados de la Evaluación del Control Interno

#### Riesgo y Confianza del cuestionario de Control Interno: Departamento Financiero

Tabla 7 Resultados de Evaluación Departamento Financiero

N.	FRECUENCIA, PROBABILIDAD DE DETECCIÓN	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO QUE SE PUEDE GENERAR	RIESGO	RANGO CALIFICACIÓN
1	Rara	5%	5%	Mínimo	1 a 25
2	Poco probable	6% - 20%	6% - 20%	Bajo	26 a 50
3	Probable	21% - 50%	21% - 50%	Moderado	51 a 75
4	Casi siempre	51% - 80%	51% - 80%	Alto	76 a 100
5	Siempre	81% - 100%	81% - 100%	Extremo	101 a 125

Elaborado por: Rodrigo Estupiñán Gaitán

En cuanto a los resultados del departamento de talento humano según el criterio del Sr. Rodrigo Estupiñán Gaitán Autor del libro “Administración de Riesgos E.R.M. y la auditoría interna”, se tiene un nivel de impacto de entre 51% y 80%, es decir, 74% justo al límite inferior del riesgo moderado, es decir, se podría asumir como un conjunto de factores que pueden mejorarse en el corto plazo para tener resultados óptimos de gestión. En este sentido en esta instancia del MINEDUC se realiza prácticas más idóneas en relación con el control y evaluación de las actividades internas, comparándolo con el desempeño del departamento financiero, por lo que significa mucho menor esfuerzo generar correctivos para una adecuada gestión, es decir, para que esta sea integral.

## Riesgo y Confianza del cuestionario de Control Interno: Departamento de Talento

### Humano

Tabla 8 Resultados de Evaluación Departamento Financiero

N.	FRECUENCIA, PROBABILIDAD DE DETECCIÓN	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO QUE SE PUEDE GENERAR	RIESGO	RANGO CALIFICACIÓN
1	Rara	5%	5%	Mínimo	1 a 25
2	Poco probable	6% - 20%	6% - 20%	Bajo	26 a 50
3	Probable	21% - 50%	21% - 50%	Moderado	51 a 75
4	Casi siempre	51% - 80%	51% - 80%	Alto	76 a 100
5	Siempre	81% - 100%	81% - 100%	Extremo	101 a 125

E Elaborado por: Rodrigo Estupiñán Gaitán

De acuerdo a los resultados de la aplicación del instrumento enfocado en el diagnóstico de la auditoría de gestión y según el criterio del Sr. Rodrigo Estupiñán Gaitán Autor del libro “Administración de Riesgos E.R.M. y la auditoría interna”, en el departamento financiero existe un nivel de confianza de 57%, es decir se encuentra entre el 51% y 75%, por lo que se le asocia un nivel de riesgo alto. Por lo tanto, se requiere de una intervención planificada capaz de mejorar considerablemente las tareas, actividades y procedimientos enfocados en el control y evaluación de las acciones emprendidas en este departamento del MINEDUC.

	INICIALES	FECHA
Elaborado Por:	M.Y. S	13/11/2019
Revisado Por:	H. A	

**Ministerio de Educación**

**CODIGO: PIV 1/1**

**Documentos de Trabajo de Planificación N° 4.1.**

**Fecha: 14/11/2019**

**Dirección: Quito, sector Iñaquito, calle Av. Amazonas N34-451**

**Objetivo:** Estructurar el informe de control interno para la Unidad de Nómina de la Dirección Nacional Financiera del Ministerio de Educación.

### **Informe de Control Interno**

**Quito, 23 de diciembre de 2019**

**Director Financiero de la Dirección Nacional Financiera del Ministerio de Educación**

#### **De mi consideración:**

Como producto de la evaluación del Control Interno efectuado en la Auditoría de Gestión a la Auditoría de Gestión a la Unidad de Nómina de la Dirección Nacional Financiera del Ministerio de Educación, por el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2018, se determinó lo siguiente:

#### **1. ENTORNO DE CONTROL**

En cuanto al Departamento Financiero como principal falencia se encuentra la no realización de concurso para la selección de personal, aunque es mandatorio de acuerdo a la LOSEP, para ocupación de cargos públicos. Mientras que en el Departamento de

Talento Humano no existen riesgos importantes, por lo que se establece que sigue lo establecido en sus reglamentos y manuales internos.

### **Recomendaciones**

Buscar la aplicación de los procesos de selección de personal, siguiendo los principios constitucionales conforme al derecho al trabajo que tienen todos los ciudadanos ecuatorianos, haciendo que los procesos de integración de personal sean más justo y equitativo para todos aquellos que cumplen con los requerimientos. Adicionalmente, es preciso seguir los principios establecidos en la LOSEP, conforme al concurso de méritos y oposición.

## **2. EVALUACIÓN DE RIESGOS**

En el Departamento Financiero se establece la necesidad de contar con procesos que permitan mejorar el tratamiento de la información económica y financiera de la institución. Adicionalmente, se determina el requerimiento de control contable para administrar adecuadamente los recursos públicos, por lo que debe ser solucionado a la brevedad. Mientras que el Departamento de Talento Humano, se evidenció la inexistencia de control por parte de contabilidad en la ejecución del presupuesto.

### **Recomendaciones**

Es necesario que se implementen eficientemente procesos encaminados hacia la administración de los recursos públicos, con el propósito de garantizar su manejo adecuado y óptimo, pues a partir de esto se puede realizar una adecuada distribución del presupuesto limitado de la institución pública. En tal sentido, es fundamental que se apliquen procedimientos de control y evaluación, con el fin de mejorar el desempeño y

rendimiento de los recursos, y por supuesto tomar los correctivos para tomar decisiones acordes a las necesidades de la institución.

### **3. ACTIVIDADES DE CONTROL**

De acuerdo a los resultados de las actividades de control en el Departamento Financiero, se identificó que no se aplican indicadores que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas, siendo necesaria su aplicación para encontrar errores en el desarrollo de las actividades de trabajo. Además, se establece la no aplicación de una auditoría de gestión, siendo esta fundamental para plantear el desarrollo de un plan que garantice el control y evaluación de resultados. En tanto, en el Departamento de Talento Humano se evidencia que al igual que en el Departamento Financiero, no se ha realizado una auditoría de gestión, por tanto, es fundamental aplicar un plan que asegure el control y evaluación de resultados en ambos departamentos.

#### **Recomendaciones**

Es necesario estructurar un plan de auditoría de gestión coherente y ajustada a las necesidades de la institución, en donde se distribuyan adecuadamente tiempos y responsabilidad para la ejecución de la revisión, control y evaluación de los procesos internos de los dos departamentos. Con este se establece la pauta para mejorar continuamente la gestión interna, e instaurar una cultura orientada hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

En esta dimensión de análisis, tanto el departamento Financiero y de Talento Humano, no existe deficiencias significativas, no obstante, es importante realizar una presentación periódica de la información, siendo esto necesario para tener un mejor control de las

actividades y objetivos cumplidos periódicamente. Por lo que se establece que el desarrollo de la información en esta instancia del MINDUC cumple con la generación de datos necesarios para la regulación.

### **Recomendaciones**

Es preciso que la información y comunicación de resultados este acompañado de un plan adecuadamente estructurado para generar la evidencia necesaria, capaz de generar confianza y credibilidad, con el propósito de hacer de la Unidad de Nómina una instancia del Ministerio de Educación, un agente transparente y accesible para el usuario.

## **5. MONITOREO Y SUPERVISIÓN**

En el Departamento Financiero se evidencia que, en cuanto a la información contable, esta no es evaluada periódicamente, esta es una de las debilidades de las instituciones públicas, pues la información contable no se utiliza para la sistematización del control. En cuanto a las revisiones periódicas de la información contable - financiera, se encontró que estas no se efectúan, no obstante, cada año la institución debe entregar un informe de actividades económicas y financieras. Por otra parte, en el Departamento de Talento Humano, se tiene una situación similar en cuanto a la información contable y financiera, puesto que esta no es revisada para tener un control adecuado de la administración de los recursos de la institución.

### **Recomendaciones**

El monitoreo y supervisión es uno de los procesos fundamentales que deben implementarse en la Unidad de Nómina, pues a partir de su aplicación es posible mejorar las actividades y procedimientos que se realizan diariamente en la institución, pues

permite realizar una rápida identificación de deficiencias para estructurar acciones correctivas para mejorar gradualmente los resultados en el corto plazo.

Atentamente,

.....

Mario Yanchapaxi S.  
AUDITOR OPERATIVO

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado Por:	<b>M.Y. S</b>	<b>14/11/2019</b>
Revisado Por:	<b>H. A</b>	

**Ministerio de Educación**

**CODIGO: PV 1/1**

**Documentos de Trabajo de Planificación N° 5.1.**

**Fecha: 15/11/2019**

**Dirección: Quito, sector Iñaquito, calle Av. Amazonas N34-451**

**Objetivo:** Desarrollar la memoria de planificación de la auditoría de la Unidad de Nómina de la Dirección Nacional Financiera del Ministerio de Educación.

### **Memoria de Planificación**

**INSTITUCION:** Ministerio de Educación

**PERÍODO:** La Auditoría de Gestión a la Unidad de Nómina de la Dirección Nacional Financiera del Ministerio de Educación, será efectuada en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018.

#### **1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA**

Informe de Auditoría.

Oficio de responsabilidades, en el caso que sea necesario.

#### **2. FECHA DE INTERVENCIÓN**

##### **FECHA ESTIMADA**

Orden de Trabajo	06/11/2019
Comienzo del trabajo de campo	16/11/2019
Terminación del trabajo de campo	06/12/2019
Presentación del informe	10/12/2019
Envío del informe a la Máxima Autoridad	12/12/2019

### 3. EQUIPO DE AUDITORÍA

**Auditor Operativo:** Mario Yanchapaxi S.

**Asistente:** Luis Melgar

### 4. DÍAS PRESUPUESTADOS

<b>FASE I:</b> Planificación	1 Semana
<b>FASE II:</b> Ejecución	2 Semanas
<b>FASE III:</b> Comunicación de Resultados	1 Semana

### 5. RECURSOS ECONÓMICOS - FINANCIEROS Y MATERIALES

Tabla 9 Recursos Económicos

<b>DETALLE</b>	<b>VALORES</b>
<b>Materiales de oficina</b>	\$ 100,00
✓ Agendas	
✓ Esferográficos	
✓ Borrador	
✓ Hojas de papel bond A4	
✓ Tinta para impresora continua	
✓ Grapadora.	
<b>Estudios Técnicos</b>	\$500,00
✓ Investigación de campo	
✓ Medio de transporte	
✓ Alimentación (de los auditores)	
<b>Equipo necesario</b>	\$ 600,00
✓ Computadora de escritorio	
✓ Portátil	
✓ Copiadora	
<b>Total USD \$</b>	<b>\$1.200,00</b>

Elaboración propia

## **6. PERSPECTIVA DE LA AUDITORÍA**

### **ELEMENTOS SELECCIONADOS PARA LA FASE DE EJECUCIÓN**

Los elementos a ser evaluados son:

- La Auditoría de Gestión a la Unidad de Nómina de la Dirección Nacional Financiera del Ministerio de Educación – Planta Central del Distrito Metropolitano de Quito.
- El propósito de la Auditoría de Gestión es identificar las deficiencias y falencias en los procesos de Gestión de Nómina y generar recomendaciones que fortalezcan el nivel de transparencia, eficiencia y economía del Talento Humano Unidad de Nómina de la Dirección Nacional Financiera del Ministerio de Educación, particularidades importantes que facilitarán a la institución la planificación, ejecución y logro de los objetivos institucionales.

### **OBJETIVOS**

#### **Objetivo general**

- Establecer si la Gestión de la Nómina genera la seguridad necesaria en relación al logro de objetivos asociados con la eficacia, la eficiencia y la economía de la gestión y cumplimiento de las disposiciones legales y demás normas aplicables.

#### **Objetivos Específicos**

- Determinar la existencia de políticas y procedimientos de gestión del Talento Humano y su alineación a la normativa legal.
- Verificar si se efectuó una apropiada planificación del Talento Humano.
- Evaluar si la Unidad de Nómina realizó el reclutamiento y selección de personal en base con los requerimientos determinados de acuerdo a las directrices legales, normativas y códigos generales e internos y demás normas existentes.

- Comprobar la planificación y ejecución adecuada del Plan Anual de Capacitación Institucional de acuerdo a las competencias y necesidades de cada departamento y servidor público.
- Corroborar si la Unidad de Nómina efectúa la evaluación del desempeño del personal para establecer el nivel de eficiencia y vocación de servicio, necesario para que los servidores aporten a la consecución de los objetivos institucionales.
- Constatar la existencia de indicadores de gestión que muestren la rotación, evolución y desempeño del personal.
- Analizar si se efectuó la valoración y descripción de los puestos de trabajo.

## **ALCANCE**

La Auditoría de Gestión a la Unidad de Nómina de la Dirección Nacional Financiera del Ministerio de Educación – Planta Central del Distrito Metropolitano de Quito, se efectuará por el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2018.

## **INDICADORES DE GESTIÓN**

Al detectar la no existencia de condiciones para la evaluación del talento humano se analizarán los siguientes índices:

- Índices económicos
- Índices de eficiencia
- Índices de eficacia

## **REALIZAR EN LA FASE DE EJECUCIÓN**

### 1. Análisis administrativo de la Unidad de Nómina.

- Evaluar los puestos de trabajo en base a los requerimientos determinados para el ingreso al sector público.

### 2. Indagar la existencia de políticas y procedimiento de gestión de talento humano y su alineamiento a la normativa legal vigente.

- Identificar la realización de una apropiada planificación del Talento Humano.

### 3. Evaluar los procedimientos correspondientes proceso de reclutamiento y selección de personal.

- Determine la forma como se realizan los procedimientos para seleccionar al personal.

### 4. Compruebe si se planificó y ejecutó un Plan Anual de Capacitación Institucional.

- Solicite el Plan Anual de Capacitación y determine el porcentaje de ejecución.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado Por:	<b>M.Y. S</b>	<b>15/11/2019</b>
Revisado Por:	<b>H. A</b>	

## **Fase II: Ejecución**

**Institución:** Ministerio de Educación del Ecuador.

**Período:** Auditoría de Gestión a los procesos de la Unidad de Nómina de la Dirección Nacional Financiera del Ministerio de Educación – Planta Central del Distrito Metropolitano de Quito, en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018.

### **Objetivos:**

- Evaluar y analizar los procedimientos relacionados con la administración del Recurso Humano.
- Obtener evidencia suficiente, competente y relevante mediante la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría.
- Desarrollar los hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones.

Tabla 10 Ejecución

<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
1	Realizar la evaluación de la gestión de la Unidad de Nómina a través del análisis del puesto de trabajo en base a lo establecido para el ingreso al sector público.	<b>EI 1/1</b>	<b>M.Y.S.</b>	<b>16/011/2019</b> <b>17/11/2019</b>
2	Investigar la existencia de políticas y procedimientos de gestión del Talento Humano y su alineamiento con la normativa legal vigente.	<b>EII 1/1</b>	<b>M.Y.S.</b>	<b>20/11/2019</b>
3	Revisar el desarrollo apropiado de la planificación del Talento Humano.	<b>EIII 1/1</b>	<b>M.Y.S.</b>	<b>22/11/2019</b>
4	Analizar la aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal en base a los requerimientos establecidos de acuerdo a los principios legales y normativas vigentes.	<b>EIV 1/1</b>	<b>M.Y.S.</b>	<b>24/011/2019</b>
5	Comprobar la planificación y ejecución del Plan Anual de Capacitación Institucional de acuerdo a las competencias de cada cargo.	<b>EV 1/1</b>	<b>M.Y.S.</b>	<b>27/11/2019</b>
6	Confirmar la realización del proceso de evaluación del desempeño del personal de la institución que establezca el nivel de eficiencia, eficiencia y productividad básicos para conseguir los objetivos institucionales.	<b>EVI 1/1</b>	<b>M.Y.S.</b>	<b>29/11/2019</b>
7	Verificar la existencia de índices o información cuantitativa del desempeño del personal.	<b>EVII 1/1</b>	<b>M.Y.S.</b>	<b>30/11/2019</b>
8	Analizar la valoración y descripción de puestos de trabajo.	<b>EVIII 1/1</b>	<b>M.Y.S.</b>	<b>03/012/2019</b>
9	Aplicar índices de gestión económica, eficiencia y eficacia.	<b>EIX 1/1</b>	<b>M.Y.S.</b>	<b>04/12/2019</b>

Elaboración propia

Ministerio de Educación

Documento de Trabajo de Ejecución N° 1.1.

Fecha: 16/11/2019

Dirección: Quito, sector Iñaquito, calle Av. Amazonas N34-451

**CODIGO: EI 1/1**

**Objetivos:** Realizar la evaluación de la gestión de la Unidad de Nómina a través del análisis del puesto de trabajo en base a lo establecido para el ingreso al sector público.

**REQUISITOS PARA EL INGRESO AL SERVICIO PÚBLICO: DEPARTAMENTO FINANCIERO**

Tabla 11 Requisitos para el Ingreso al Servicio Público Departamento Financiero

N°	PUESTOS DE TRABAJO  REQUISITOS	Director Financiero		Gerente Financiero		Analista Financiero		Asistente Financiero											
		Luis Camacho		Esteban Jácome		Elena Beltrán		Julio Beltrán		Roberto López		Alex Elizalde		María Iturralde		Mishel Gómez		Estrella Vera	
		CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	Tener más de 18 años y gozar de los derechos establecidos por la Constitución y la Ley para el ejercicio de una función pública.	x		x		x		x		x		x		x		x		x	
2	No estar en prohibición civil, no ser el insolvente con proceso de concurso de acreedores y no encontrarse en situación de insolvencia fraudulenta.	x		x		x		x		x		x		x		x		x	

3	No estar considerado en los parámetros de prohibición para cubrir funciones públicas.	X		X		X		X		X		X		X		X		X
4	Cumplir con los requisitos de formación educativa y competencias exigibles establecidas en la LOSEP y su Reglamento.	X		X		X		X		X		X		X		X		X
5	Haber ejercido el derecho al voto, excepto en los casos que la Ley excusa.	X		X		X		X		X		X		X		X		X
6	No tener obligaciones en mora determinados en beneficio de instituciones u organizaciones del sector público, a excepción de lo definido en el artículo 9 de la LOSEP.	X		X		X		X		X		X		X		X		X
7	Presentar la declaración patrimonial juramentada.	X		X		X		X		X		X		X		X		X
8	Declaración de no estar acusado de nepotismo, incapacidades o interdicciones establecidas en la constitución.	X		X		X		X		X		X		X		X		X
9	Haber ganado el concurso de méritos y oposición, a excepción de los servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción.		X	X		X	X	X		X		X		X		X		X

Elaboración propia

**Observaciones:**

De forma general se puede establecer que todo el personal (servidores públicos) se han ajustado a las condiciones determinadas para el reclutamiento y selección, no obstante, en cuanto al favorecimiento del concurso de méritos y oposición se detectaron dos puesto de trabajo en los cuales no se seleccionó por conveniencia, favoritismo, nepotismo o negligencia, por lo tanto, esta es una de las más importantes deficiencias que se deben corregir, pues no permiten que estos cargos puedan ser de libre acceso para todos aquellos que tienen las condiciones y el conocimientos necesarios para asumir estas funciones. Esto se suscita por lo general en cargos medios (directivos, gerentes y analistas), en este caso en específico se estableció que el Director Financiero Luis Camacho y la Analista Financiera Elena Beltrán, no ganaron el concurso de méritos y oposición.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado Por:	<b>M.Y. S</b>	<b>16,17/11/2019</b>
Revisado Por:	<b>H. A</b>	

**Ministerio de Educación**

**Documento de Trabajo de Ejecución N° 1.2.**

**Fecha: 16/11/2019**

**Dirección: Quito, sector Iñaquito, calle Av. Amazonas N34-451**

**CODIGO: EII 1/1, EIII 1/1, EIV 1/1, EV 1/1, EVI 1/1, EVII 1/1, EVIII 1/1**

**Objetivos:**

- Investigar la existencia de políticas y procedimientos de gestión del Talento Humano y su alineamiento con la normativa legal vigente.
- Revisar el desarrollo apropiado de la planificación del Talento Humano.
- Analizar la aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal en base a los requerimientos establecidos de acuerdo a los principios legales y normativas vigentes.
- Comprobar la planificación y ejecución del Plan Anual de Capacitación Institucional de acuerdo a las competencias de cada cargo.
- Confirmar la realización del proceso de evaluación del desempeño del personal de la institución que establezca el nivel de eficiencia, eficiencia y productividad básicos para conseguir los objetivos institucionales.
- Verificar la existencia de índices o información cuantitativa del desempeño del personal.
- Analizar la valoración y descripción de puestos de trabajo.

## REQUISITOS PARA EL INGRESO AL SERVICIO PÚBLICO: DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Tabla 12 Requisitos para el Ingreso al Servicio Público Departamento Talento Humano

N°	PUESTOS DE TRABAJO	Director de Talento Humano		Gerente de Talento Humano		Analista de Selección		Analista de Nómina			
		CÉSAR LITUAÑA	ESTEBAN ALBORNOZ	JORGE SIMBAÑA	LUIS MELGAR	JUAN JÁTIVA					
N°	REQUISITOS	CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	Tener más de 18 años y gozar de los derechos establecidos por la Constitución y la Ley para el ejercicio de una función pública.	x		x		x		x		x	
2	No estar en prohibición civil, no ser el insolvente con proceso de concurso de acreedores y no encontrarse en situación de insolvencia fraudulenta.	x		x		x		x		x	
3	No estar considerado en los parámetros de prohibición para cubrir funciones públicas.	x		x		x		x		x	
4	Cumplir con los requisitos de formación educativa y competencias exigibles establecidas en la LOSEP y su Reglamento.	x		x		x		x		x	
5	Haber ejercido el derecho al voto, excepto en los casos que la Ley excusa.	x		x		x		x		x	
6	No tener obligaciones en mora determinados en beneficio de instituciones u organizaciones del sector público, a excepción de lo definido en el artículo 9 de la LOSEP.	x		x		x		x		x	
7	Presentar la declaración patrimonial juramentada.	x		x		x		x		x	
8	Declaración de no estar acusado de nepotismo, incapacidades o interdicciones establecidas en la constitución.	x		x		x		x		x	
9	Haber ganado el concurso de méritos y oposición, a excepción de los servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción.	x		x	x		x			x	

Elaboración propia

**Observaciones:**

Al igual que en el Departamento Financiero se determina que todo el personal (servidores públicos) se han ajustado a los parámetros establecidos para el reclutamiento y selección, sin embargo, en cuanto al favorecimiento del concurso de méritos y oposición se detectaron dos puesto de trabajo en los cuales no se seleccionó por conveniencia, favoritismo, nepotismo o negligencia, por lo tanto, esta es una de las más importantes deficiencias que se deben corregir, pues no permiten que estos cargos puedan ser de libre acceso para todos aquellos que tienen las condiciones y el conocimientos necesarios para asumir estas funciones. Esto se suscita por lo general en cargos medios (gerentes y analistas), en este caso en específico se estableció que el Gerente de Talento Humano Esteban Albornoz y el Analista de Selección Jorge Simbaña, no cumplieron con lo legalmente definido en los parámetros de ingreso al servicio público.

## Cumplimiento de Procesos

Tabla 13 Cumplimiento Procesos

PROCESOS	EVIDENCIA	CUMPLIMIENTO	
		Si	No
<b>POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<p>No se determinaron lineamientos y procedimientos para gestión del talento humano de manera formal ni escrita, las políticas fueron establecieron de manera vernal por la Máxima Autoridad.</p> <p>Mediante Registro Oficinal N° 418, el de 1 de abril de 2011, se aprobó el Reglamento Interno de Gestión del Talento Humano del Ministerio de Educación, analizado este instrumento se concluye que está ajustado a los parámetros normativos vigentes, entre los cuales se tiene a la Constitución, la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento y el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.</p>	✓	
<b>PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	Se efectuó una adecuada planificación del Talento Humano para el período 2019, integrando las necesidades de servidores públicos para cumplir los objetivos estratégicos de la Institución.	✓	
<b>PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<p>Durante el proceso de auditoría no se realizaron concursos de méritos y oposición, puesto que en la institución no existe un Manual de Procedimientos que describa la forma en la que debe ejecutarse las tareas, actividades y procedimientos internos, no obstante, posee un Manual de Funciones con el que se da soporte a las actividades internas de la Unidad de Nómina.</p> <p>Analizando el distributivo de personal al 31 de diciembre de 2019, se observó que el 15% de los servidores públicos tienen como respaldo el Código de Trabajo, mientras que el 25% de los trabajadores se integró a través de concurso de méritos y oposición. Finalmente, el 60% del personal se encuentra trabajando con contrato de servicios ocasionales.</p>		✓
<b>PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL</b>	De acuerdo a la información facilitada por la institución por la Unidad de Nómina, se detectó el cumplimiento del proceso de planificación y aprobación del Plan Anual de Capacitación para el periodo 2019; mismo que fue aprobado por El Ministerio de educación el 15 de marzo de 2015.	✓	

<b>PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	La evaluación del desempeño del personal de la Unidad de Monina se realizó de acuerdo a lo establecido por la Ley Orgánica de Servicio Público y a su Reglamento General.	✓	
<b>ÍNDICES O ESTADÍSTICAS DE LOS ASCENSOS, ROTACIÓN Y MOVILIDAD DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA INSTITUCIÓN</b>	El Director de Talento Humano Andrés López estableció que las promociones y ascensos del personal del área se efectuaron de acuerdo a la normativa legal vigente; no obstante, en referencia a los indicadores, de este proceso se determinó que no se han sistematizado dichos datos. En la actualidad se tiene digitalizada el 75% de la información. Hay que mencionar que esta información es vital para lograr estructura planes adecuados de carrera y sobre todo para motivar el trabajo del personal.		✓
<b>PROCESO DE DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS</b>	La institución no ha desarrollado con un manual de Gestión del talento Humano enfocado en la descripción, clasificación y valoración de cargos. El Director de Talento Humano Andrés López estableció que el manual de puestos está en desarrollo, y que se ha tomado como referencias manuales realizados para el sector público. La Unidad de Nómina está incumpliendo con el artículo 52 en los literales (d) e (i), de la Ley Orgánica del Servicio Público, el Reglamento General y con la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos.		✓

Elaboración propia

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
		20/11/2019
		22/11/2019
		24/11/2019
		27/11/2019
		29/11/2019
		30/11/2019
Elaborado Por:	<b>M. Y. S</b>	03/12/2019
Revisado Por:	<b>H. A</b>	

## INDICADORES

**Objetivo:** Identificar el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos para ayudar a la gerencia a la toma de decisiones

### Cumplimiento de objetivos

$\% \text{ cumplimiento de objetivos} = (\text{Objetivos cumplidos}) / (\text{Total objetivos}) * 100$

$\% \text{ cumplimiento de objetivos} = (12) / (12) * 100$

$\% \text{ cumplimiento de objetivos} = 100\%$

**Trabajo realizado:** Partiendo de las planificaciones para el año 2018 del MINEDUC comprobamos el porcentaje de cumplimiento de sus objetivos.

**Conclusión:** Este indicador de eficiencia demuestra que un 100% de los objetivos planificados se cumplen, lo que se encuentra en conforme al manual de procedimientos de la entidad, donde plantea, los objetivos deben estar cumplidos al 100%.

## INDICADORES

**Objetivo:** fomentar un buen ambiente laboral para la eficiencia del trabajo.

Cumplimiento de valores al Reglamento Interno del Mineduc.

$C. \text{ valores} = (\text{N. de personas con llamada de atención}) / (\text{Total funcionarios de las unidades}) * 100$

$C. \text{ valores} = (4) / (22) * 100$

$C. \text{ valores} = 18,18\%$

**Trabajo realizado:** Partiendo del Reglamento Interno del MINEDUC se comprobó ciertos llamados de atención a sus empleados.

**Conclusión:** Este indicador de eficiencia demuestra que el 18.18% de sus empleados han sido llamados la atención por alguna situación, ya que según el Reglamento Interno de la Institución se sancionará al incumplimiento de las disposiciones de máximas autoridades y/o lo entes.

## INDICADORES

**Objetivo:** fomentar un buen ambiente laboral para la eficiencia del trabajo.  
Cumplimiento de valores al Reglamento Interno del Mineduc.

$\% \text{ Servidores con nombramiento} = (\text{S. con nombramiento}) / (\text{Total Serv unidades}) * 100$   
 $\% \text{ Servidores con nombramiento} = (15) / (22) * 100$   
 $\% \text{ Servidores con nombramiento} = 68.18\%$

**Trabajo realizado:** Partiendo de la Constitución Nacional del Ecuador comprobó que existe 2 grupos de regímenes laborales.

**Conclusión:** Este indicador de eficiencia demuestra que el 68.18% de sus empleados son personal a nombramiento lo que quiere decir que estos servidores públicos han ganado sus respectivos concursos.

## INDICADORES

**Objetivo:** desarrollar la competitividad y la sociedad basada en el conocimiento tomando como factor principal la formación profesional.

título 3er nivel	15	68.18%
Sin título profesional	7	31.81%
Total, personal	22	100%

$$15(100) = 1500 / 22 = 68.18\%$$

$$7(100) = 700 / 22 = 31.81\%$$

**Trabajo realizado:** Partiendo del manual de funciones del personal del MINEDUC se presentaron ciertos acontecimientos.

**Conclusión:** Este indicador de ética y eficacia muestra que el 61.18% del personal cuenta con un título de tercer nivel mientras que el 31.81% manifestó que se encuentran estudiando. Según la ley LOSEP todo ciudadano/a está en la facultad de ejercer su derecho de ser trabajador en el sector público, acogiéndose a su escala de Remuneraciones Unificadas según su partida presupuestaria.

### INDICADORES

**Objetivo:** conocer el valor presupuestario que se ejecuta para el pago de nómina mensual de los y las servidoras públicas de las unidades.

$$\frac{\text{Gasto Nómina mensual}}{\text{Presupuesto General anual}} \times 100$$
$$= \frac{163.400}{333.460} \times 100$$
$$= 49\%$$

**Trabajo realizado:** Partiendo PGE emitido por el Ministerio de finanzas en el ámbito presupuestario se presentó lo siguiente

**Conclusión:** Este indicador de ética y eficacia muestra que el 49% del presupuesto asignado mensualmente para el pago de Remuneración mensuales es para los servidores de las unidades de Nómina y Talento Humano

### INDICADORES

**Objetivo:** conocer el valor presupuestario que se ejecuta para el pago de nómina mensual de los servidores con nombramiento.

$$\frac{\text{Gasto Nómina mensual nombramientos}}{\text{Presupuesto General anual}} \times 100$$

$$= \frac{45.231}{133.346} \times 100$$

$$= 33\%$$

**Trabajo realizado:** Partiendo PGE emitido por el Ministerio de finanzas en el ámbito presupuestario se presentó lo siguiente

**Conclusión:** Este indicador de ética y eficacia muestra que el 33% del presupuesto asignado mensualmente para el pago de Remuneración mensuales para los diversos departamentos, absorben los servidores públicos con nombramiento valor q será afectado mensualmente para el pago respectivo de nómina.

## INDICADORES

**Objetivo:** conocer la capacitación dada a los servidores en el año 2018.

$$= \frac{\text{Número total de cursos realizados en el 2018}}{\text{Número total de cursos programados para el 2018}} \times 100 = \frac{4}{20} \times 100 = 20\%$$

**Trabajo realizado:** Partiendo de la LOSEP donde los servidores tienen derecho a la capacitación en evidencio las capacitaciones dadas a los empleados.

**Conclusión:** Este indicador de ética y eficacia muestra que un 20% de las capacitaciones programadas se consolidado para el año 2018, quedando un restante en incumpliendo provocando así una observación en la planificación anual.

	INICIALES	FECHA
Elaborado Por:	M.Y. S	04/12/2019
Revisado Por:	H. A	

### Fase III: Comunicación De Resultados

**Institución:** Ministerio de Educación del Ecuador.

Período: Auditoría de Gestión a los procesos de la Unidad de Nómina de la Dirección Nacional Financiera del Ministerio de Educación – Planta Central del Distrito Metropolitano de Quito, en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018.

Propósito: Generar las correspondientes conclusiones y recomendaciones acerca del examen de auditoría realizado en la Unidad de Nómina. Complementariamente, se busca informar de los resultados todas las autoridades de la institución.

Tabla 14 Comunicación de Resultados

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Estructurar el informe de Auditoría de Gestión a la Unidad de nómina de la Dirección Financiera del Ministerio de Salud.	C 1/1	<b>M.Y.</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>Efectuar la comunicación de resultados mediante una reunión final con todo el personal auditado.</li></ul>			<b>10/12/2019</b> <b>11/12/2019</b> <b>12/12/2019</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Remita el informe de auditoría a la Máxima Autoridad de la Institución.</li></ul>			

Elaborado por: Mario Yanchapaxi Salazar

**Ministerio de Educación**

**CÓDIGO: CI 1/1**

**Documento de Trabajo de Ejecución N° 1.1.**

**Fecha: 10-11-12/12/2019**

**Dirección: Quito, sector Iñaquito, calle Av. Amazonas N34-451**

**Objetivos:**

- Estructurar el informe de Auditoría de Gestión a la Unidad de nómina de la Dirección Financiera del Ministerio de Salud.
- Efectuar la comunicación de resultados mediante una reunión final con todo el personal auditado.
- Remita el informe de auditoría a la Máxima Autoridad de la Institución.



**Informe de Auditoría de Gestión a los procesos de la Unidad de Nómina de la Dirección Nacional Financiera del Ministerio de Educación – Planta Central del Distrito Metropolitano de Quito, en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018.**

**INTRODUCCIÓN**

**Razón de la evaluación**

La Auditoría de Gestión a los procesos de la Unidad de Nómina de la Dirección Nacional Financiera del Ministerio de Educación – Planta Central del Distrito Metropolitano de Quito, se efectuó para dar cumplimiento a la Orden de Trabajo OT-UNDFME-2019-001 de octubre de 2019.

## Objetivo de la Auditoría

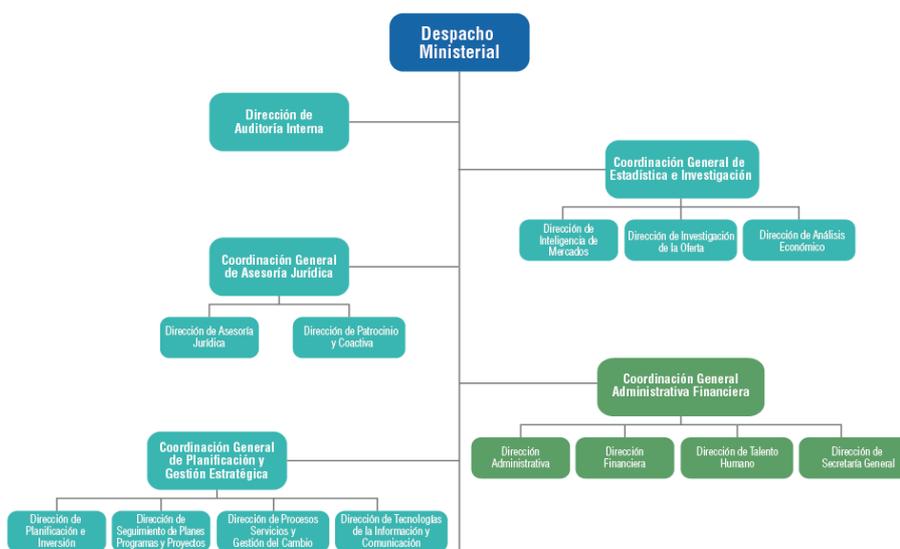
Determinar si la gestión de talento humano generar confianza razonable en base en el logro de los objetivos asociados con la economía, eficacia y eficiencia de la gestión y la observancia de la normativa actual vigente.

## Alcance de la evaluación

La Auditoría de Gestión a los procesos de la Unidad de Nómina de la Dirección Nacional Financiera del Ministerio de Educación – Planta Central del Distrito Metropolitano de Quito, en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018 y no considero el análisis de la propiedad, legalidad y veracidad de las actividades financieras y administrativas.

## Organigrama

A través de acuerdo 016 de 25 de junio de 2008, se publicó el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación y todas sus áreas.



**Figura11. Organigrama**

Fuente Ministerio de Educación

## Organización por Procesos

Mediante Acuerdo 031 de 325 de junio de 2015, Artículo 8, se certifica la aplicación de gestión por procesos.

Tabla 15 Organización de Procesos

<b>PROCESOS</b>	<b>UNIDADES ADMINISTRATIVAS</b>
<b>Gobernantes</b>	Secretaría de Educación Comité de Desarrollo Institucional
<b>Agregados de Valor</b>	Subsecretaría de Educación -Gestión de Conocimiento -Gestión de Interculturalidad -Gestión Docente -Gestión de Investigación -Gestión Cultural
<b>Habilitantes</b>	<b>Asesoría:</b> Coordinación General de Planificación -Planificación e Inversión - Información y comunicación -Coordinación Jurídica -Auditoría Interna <b>Apoyo:</b> Gestión Administrativa y Financiera -Gestión Administrativa -Gestión Financiera -Gestión de Talento Humano
<b>Desconcentrados</b>	-Coordinaciones Zonales -Instancias Provinciales

Fuente Ministerio de Educación

## Objetivos de la institución

De acuerdo a Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos, los objetivos estratégicos institucionales son:

1 Posibilitar la planificación política establecida por el Estado para la sociedad, construyendo sistemas que dinamicen las políticas públicas de educación enfocadas hacia todos los actores económicos y sociales.

2. Mejorar la capacidad operativa del Estado para brindar un servicio educativo público de calidad.

3. Generar políticas que fortalezcan el sistema educativo y el acceso a la educación.

**Monto de recursos evaluados**

No es aplicable por el tipo de evaluación aplicada.

**Indicadores utilizados**

En el desarrollo de la auditoría se utilizaron los siguientes índices:

- Indicadores de Económicos
- Indicadores de Eficiencia
- Indicadores de Eficacia

## **HALLAZGO 1: NO REALIZACIÓN DE CONCURSO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **Condición**

Para ejercer los puestos o vacantes de los cargos de nivel jerárquico y algunos de nivel operativo no se realizaron concursos para la selección del personal.

### **Criterio**

Es mandatorio de acuerdo con la LOSEP ejecutar cada directriz que se establece en los reglamentos y manuales internos.

### **Efecto**

Ineficientes procesos de selección del personal, no permiten el control de las incorporaciones de los servidores públicos.

### **Causa**

Personal no capacitado para realizar eficientemente las tareas y actividades asignadas dentro de su área.

### **Recomendaciones**

Es recomendable buscar la aplicación de los procesos de selección de personal, siguiendo los principios constitucionales conforme al derecho al trabajo que tienen todos los ciudadanos ecuatorianos, haciendo que los procesos de integración de personal sean más justo y equitativo para todos aquellos que cumplen con los requerimientos. Adicionalmente, es preciso seguir los principios establecidos en la LOSEP, conforme al concurso de méritos y oposición.

## **HALLAZGO 2: FALTA DE CONTROL CONTABLE**

### **Condición**

Se evidenció la inexistencia de control por parte de contabilidad en la ejecución del presupuesto.

### **Criterio**

En el Departamento Financiero tiene la necesidad de contar con procesos que permitan mejorar el tratamiento de la información económica y financiera de la institución. Adicionalmente, se determina el requerimiento de control contable para administrar adecuadamente los recursos públicos, por lo que debe ser solucionado a la brevedad. Mientras que el Departamento de Talento Humano

### **Causa**

Falta de procesos enfocados en el control económico y financiero.

### **Efecto**

Desbalances y falta de recursos públicos para la implementación de planes económicos y financieros.

### **Recomendación**

Es recomendable que se implementen eficientemente procesos encaminados hacia la administración de los recursos públicos, con el propósito de garantizar su manejo adecuado y óptimo, pues a partir de esto se puede realizar una adecuada distribución del presupuesto limitado de la institución pública. En tal sentido, es fundamental que se apliquen procedimientos de control y evaluación, con el fin de mejorar el desempeño y rendimiento de los recursos, y por supuesto tomar los correctivos para tomar decisiones acordes a las necesidades de la institución.

### **HALLAZGO 3: NO SE APLICAN INDICADORES QUE PERMITAN MEDIR EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS**

#### **Condición**

Se evidenció que no se aplican indicadores que permitan medir el grado de cumplimiento en las metas y objetivos planteados en la institución.

#### **Criterio**

Existen procesos que se ejecutan mensualmente, semestralmente o periódicamente, donde se evidenció que fueron atendidos de inmediato, provocando molestias a los usuarios internos y externos y dejando en incumplimiento a las metas establecidas y/o programadas.

#### **Causa**

Falta de protocolos de control dentro de los procesos de gestión del talento humano en la Unidad de Nómina.

#### **Efecto**

Incumplimiento de los objetivos departamentales no permite el desarrollo o mejora del desempeño de las actividades de la Unidad de Nómina.

#### **Recomendaciones**

Es recomendable estructurar un proceso o programa de control interno sobre la gestión realizada en los departamentos, en donde se distribuyan adecuadamente tiempos y responsabilidad para la ejecución de la revisión, control y evaluación de los procesos internos de los dos departamentos. Con este se establece la pauta para mejorar

continuamente la gestión interna, e instaurar una cultura orientada hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### **HALLAZGO 4: NO EXISTE EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTABLE**

##### **Condición**

La información contable no se utiliza para la sistematización del control. En cuanto a las revisiones periódicas de la información contable - financiera, se encontró que estas no se efectúan.

##### **Criterio**

La información contable no se utiliza para la sistematización del control, no obstante, cada año la institución debe entregar un informe de actividades económicas y financieras

##### **Causa**

Falta de procesos enfocados al control de la información económico y financiera, por la inexistente planificación que soporte la ejecución de acciones de mejora continua.

##### **Efecto**

Generación de información y datos desactualizados que distorsionan la realidad económica y financiera de la Unidad de Nómina.

##### **Recomendaciones**

Es recomendable monitorear y supervisar para mejorar las actividades y procedimientos que se realizan diariamente en la institución, pues permite realizar una

rápida identificación de deficiencias para estructurar acciones correctivas para mejorar gradualmente los resultados en el corto plazo.

## **HALLAZGO 5: NO SE REALIZARON CONCURSOS DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN**

### **Condición**

En la institución no existe un Manual de Procedimientos que describa la forma en la que debe ejecutarse las tareas, actividades y procedimientos internos, no obstante, posee un Manual de Funciones con el que se da soporte a las actividades internas de la Unidad de Nómina.

### **Criterio**

La Ley a través de la LOSEP según el Art. 176 obliga a ejecutar procesos estandarizados para la selección de personal a instancias públicas.

### **Causa**

Limitado control de los procesos de selección e irregularidades en la gestión del talento humano.

### **Efecto**

Exceso de personal en la Unidad de Nómina, e incompetencia para el desarrollo de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo.

### **Recomendaciones**

Es recomendable que se sigan todas las disposiciones legales establecidas en la Constitución, la Ley Orgánica de Servicio Público y su reglamento, con el propósito de

garantizar la legitimidad a los procesos de selección de servidores públicos, esto considerando que el sector público está caracterizado por generar plazas de trabajo transparentes. Es necesario que se realiza un control exhaustivo a este tipo de procesos para darle la transparencia que merecen los interesados (postulantes).

## **HALLAZGO 6: NO SE HAN SISTEMATIZADO INDICADORES DE ASCENSOS, ROTACIÓN Y MOVILIDAD DEL PERSONAL**

### **Condición**

En la actualidad se tiene digitalizada el 75% de la información que maneja la unidad de Talento humano en cuanto a los ascensos del personal efectuados en el periodo 2018. Hay que mencionar que esta información es vital para lograr estructurar planes adecuados y sobre todo para motivar el trabajo del personal.

### **Criterio**

Se estableció que las promociones y ascensos del personal del área se efectuaron de acuerdo a la normativa legal vigente; no obstante, en referencia a los indicadores, de este proceso se determinó que no se han sistematizado dichos datos.

### **Efecto**

Inaplicaciones de las directrices y políticas de control y evaluación de los resultados de la Unidad de Nómina.

### **Causa**

Desconocimiento del comportamiento y estructura de los servidores públicos.

### **Recomendaciones**

La no medición de resultados es consecuencia de un conjunto de actividad mal implementadas, que no han dado el soporte necesario al comportamiento del personal, al no medir la rotación, los ascenso y movilidad de los servidores publicaciones, no es posible determinar si la capacidad operaciones que tiene la entidad es la suficiente para atender las necesidades de la población. Por lo tanto, es preciso que se aplique in programa de indicadores de gestión que permitan controlar, evaluar y mejorar la movilidad del personal de la institución.

## **HALLAZGO 7: LA INSTITUCIÓN NO HA DESARROLLADO CON UN MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ENFOCADO EN LA DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS**

### **Condición**

La institución no ha desarrollado un manual de gestión en la unidad de talento humano enfocado en la descripción, clasificación y valoración de cargos.

### **Criterio**

Se está incumpliendo con el artículo 52 en los literales (d) e (i), de la Ley Orgánica del Servicio Público, el Reglamento General y con la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos.

### **Causa**

Falta de planificación para la gestión adecuada del talento humano dentro de la Unidad de Nómina.

## **Efecto**

Desorganización de las actividades desarrolladas en la Unidad de Nómina.

## **Recomendaciones**

Es fundamental que se inicie con la estructuración rápida de un manual que de soporte a los procesos de gestión de talento humano desde la perspectiva interna (institución), pues a partir de la conformación y designación de las funciones de cada cargo, se pueden sistematizar las relaciones entre unidades y departamentos.

Atentamente,

.....  
Mario Yanchapaxi  
AUDITOR OPERATIVO

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
		<b>10/12/2019</b>
		<b>11/12/2019</b>
Elaborado Por:	<b>M.Y. S</b>	<b>12/12/2019</b>
Revisado Por:	<b>H. A</b>	

## CONCLUSIONES

En relación a los objetivos de la investigación se han establecidos las siguientes conclusiones.

Se procedió a investigar las Leyes, Normativas y Reglamentos que regulan a las Instituciones del sector público, esta institución ha sido auditada continuamente sin embargo dichas auditorías han sido de carácter financiero, por lo que la Coordinación Nacional Financiera consideró oportuno realizar una auditoría de gestión constituyéndose como una herramienta importante para revisar y analizar la información y actividades de las diferentes Unidades, en donde se pudo evidenciar el cumplimiento de actividades, además evaluar la eficiencia, eficacia, economía y estrategia en las mismas.

El conocimiento general del giro de la institución auditada permitió analizar sus procesos, profundizando en sus aspectos más importantes basado en el diagnóstico situacional del Ministerio, para ello se realizó el diagnóstico inicial con la información proporcionada por las unidades analizadas mediante entrevistas, aplicación de cuestionarios y visitas a las instalaciones con el objeto de definir las evaluaciones a realizar.

El presente trabajo fue realizado acorde a los lineamientos de las normas internacionales de auditoría y la normativa establecida para el control interno, se elaboraron procedimientos para analizar las áreas de la institución, las mismas que fueron evaluadas mediante el establecimiento de indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los objetivos planteados para el año 2018, así también determinando los hallazgos con sus recomendaciones que serán de mucha utilidad para la entidad.

## **RECOMENDACIONES**

Realizar auditorías de gestión de manera periódica con el fin de conocer la situación de la institución frente a sus objetivos planteados y la eficiencia con la cual se busca el cumplimiento de estos, la administración del establecimiento debería realizar revisiones continuas a sus estatutos, reglamentos, establecer políticas de control interno y planes de mejoramiento con su respectiva supervisión en beneficio de la institución.

Se debe poner mayor atención en actualizar el manual de funciones existente para las áreas de nómina, contabilidad, Talento humano, para distribuir efectivamente las actividades a desarrollarse en cada departamento y así evitar la duplicidad de funciones.

El recurso humano es un elemento primordial para el desarrollo de una institución, la capacitación es un factor influyente en el desempeño de labores de los empleados por tal motivo debería ser oportuno y constante para mantener un personal innovador y actualizado con respecto a su área de trabajo. Conjuntamente se debería realizar evaluaciones del desempeño de sus empleados para medir el resultado de las mismas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arévalo Arévalo, M. L. (2016). *Evaluación al Control Interno de la Empresa L&M Seguridad Privada cía. Ltda. de la Ciudad de Riobamba, por el primer semestre del año 2014, para la optimización de sus recursos administrativos-financieros*. Riobamba: Bachelor's thesis, Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo, 2015.
- Art. 67, LOSEP. (28 de 03 de 2016).
- Bueno, M. I. (2007). *Manual básico de revisión y verificación contable (Vol. 75)*. Librería-Editorial Dykinson.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. (2017).
- COPLAFIP. (s.f.).
- Cutia Yautibug, J. E. (2014). *Auditoría de gestión a la Empresa Extractococa Extractora Río Coca SA, cantón Francisco de Orellana, provincia Orellana, período 2014*. Chimborazo: Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Ecuador, C. P. (1994). *Constitución política de la República del Ecuador*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Flores Quinche, C. C. (2018). *La auditoría como instrumento de control para la optimización de gestión de las entidades del Perú*. Tumbes: Caso Arcyjet Tumbes 2015.
- Ley Organica de Empresas Públicas, LOEP,. (2015).
- Ley Organica de la Contraloría General del Estado. (s.f.).
- Ley Organica de la Contraloría General del Estado. (2018).
- LOSEP . (03 de 2016).
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Idrc.
- Martínez López, G. M. (2011). *Auditoría de gestión y su incidencia en la rentabilidad de la compañía ITARFETI Corporation SA* . Bachelor's thesis.

- Martínez López, G. M. (2011). *auditoría de gestión y su incidencia en la rentabilidad de la compañía ITARFETI Corporation SA*. Bachelor's thesis.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.).
- Públicas, A. I. (s.f.).
- Redondo Duran, R. L. (1996). *Auditoría de gestión*.
- Ruiz López, M. I. (2013). *Los indicadores de gestión y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa municipal mancomunada de aseo integral empresa pública EMMAIT-EP año 2013* . Ambato: Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato.
- Salvador, A. G. (2005). *Evaluación de impacto ambiental*. Pearson Educación.
- Tipantiza Toapanta, S. R. (2017). *La gestión de auditoría y la responsabilidad social empresarial en las Cajas de Ahorro en el cantón Píllaro* . Ambato: Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato.
- Zabalza, M. Á. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario*. Narcea ediciones.