



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA INTEGRAL DE TALENTO
HUMANO DE LA COORDINACIÓN ZONAL DEL MINISTERIO DE
TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS, CON SEDE EN LA CIUDAD DE
CUENCA**

**Trabajo de titulación previo
a la obtención del título de
Ingeniero en Contabilidad y
Auditoría.**

Autores:

MARIO FERNANDO LITUMA RAMONES
MERCEDES DE JESUS SEGARRA MOGROVEJO

Director:

ING. GENARO PEÑA

Cuenca - Ecuador

2015

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mis padres y hermana; de manera especial, a mi madre, pilar fundamental en mi vida; gracias a su sacrificio, comprensión y apoyo incondicional he culminado esta meta.

MARIO FERNANDO

La presente investigación está dedicada a mi hijo José Daniel, quien me ha concedido la fuerza necesaria para seguir día a día y por haber creído en mí. A mi esposo y a mi madre, por su paciencia demostrada, por el apoyo incondicional recibido, lo cual ha permitido cumplir a meta que me he propuesto. Gracias a los dos.

MERCEDES

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento sincero a la Universidad del Azuay, a la Escuela de Contabilidad Superior y a sus docentes, quienes nos han brindado la oportunidad de formar parte de esta gran institución.

De manera especial, agradecemos al Ing. Genaro Peña, nuestro tutor, por el asesoramiento recibido durante el proceso de desarrollo del presente trabajo de titulación.

Al Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP), con sede en la ciudad de Cuenca, por su valiosa colaboración. Gracias por facilitarnos los medios necesarios, para desarrollar tanto la fase de investigación de campo, como la de su realización.

Y, finalmente, un agradecimiento sincero para todas aquellas personas que nos brindaron, de una u otra forma, su apoyo y colaboración para que este trabajo culmine con éxito.

ÍNDICES DE CONTENIDOS

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índices de contenidos	iv
Índices de tablas	v
Índices de gráficos.....	vi
Índices de anexos	vii
Resumen.....	ix
Abstract	x
 Introducción	 1

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS, CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA

1.1 Reseña histórica	3
1.2 Base legal	4
1.3 Valores	5
1.4 Misión	5
1.5 Visión	6
1.6 Objetivos	6
1.7 Ejes estratégicos	6
1.8 Organigrama	7

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Auditoría de gestión	8
--------------------------------	---

2.1.1 Definición.....	8
2.1.2 Objetivos	9
2.1.3 Alcance.....	10
2.1.4 Enfoque	11
2.1.5 Papeles de trabajo.....	12
2.1.6 Pruebas de auditoria	17
2.1.7 Indicadores de gestión.....	18
2.1.8 Programas de auditoría	20
2.2 Control de Gestión	21
2.2.1 Definición.....	21
2.2.2 Objetivos	22
2.2.3 Tipos de Control.....	22
2.2.4 Control Interno	23
2.3 Fases de Auditoría	28
2.3.1 Fase I: Planificación.....	28
2.3.1.1 Conocimiento preliminar	28
2.3.1.2 Planificación específica.....	30
2.3.2 Fase II: Ejecución.....	31
2.3.3 Fase III: Conclusión	31

CAPÍTULO III

3. APLICACIÓN PRÁCTICA

3.1. FASE I: PLANIFICACIÓN	32
3.1.1. CONOCIMIENTO PRELIMINAR	42
3.1.1.1. Programa de trabajo conocimiento preliminar.....	42
3.1.1.2. Visita preliminar	46
3.1.1.3. Encuesta de generalidades.....	48
3.1.1.4. Reporte conocimiento preliminar	50
3.1.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	55
3.1.2.1. Programa de trabajo planificación específica	55
3.1.2.1.1. Cuestionario de evaluación del control interno.....	56
3.1.2.1.2. Cuestionario específico de control interno por componente.....	64

3.1.2.1.3. Indague con el jefe de talento humano, sobre la aplicación de los subsistemas de talento humano	72
3.1.2.1.4. Diagrama de flujo de los subsistemas de talento humano.....	75
3.1.2.1.5. Prepare un análisis de la evaluación del talento humano practicado por el departamento encargado	98
3.1.2.1.6. Análisis FODA.....	102
3.1.2.1.7. Funciones jerarquías responsables en el área de talento humano	107
3.1.2.1.8. Matriz de riesgo de auditoría.....	122
3.1.2.1.9. Informe sobre el análisis del control interno del Ministerio de transporte y obras públicas, con sede en la ciudad de Cuenca.....	124
3.2. FASE II: EJECUCIÓN	134
3.2.1. Programa de trabajo ejecución	134
3.2.1.1. Concursos de méritos y oposiciones aplicación	135
3.2.1.2. Evaluaciones de desempeño del personal	136
3.2.1.3. Modalidad del personal	137
3.2.1.4. Resultados de la ejecución	139
3.2.1.4.1. Hallazgos.....	139
3.3. FASE III: CONCLUSIÓN	148
3.3.1. Informe general	148
BIBLIOGRAFÍA	179

ÍNDICES DE TABLAS

Tabla 1: Marcas de auditoría	15
Tabla 2: Simbología del diagrama de flujo	28
Tabla 3: Visita preliminar	46
Tabla 4: Encuesta de generalidades	48
Tabla 5: Cédula narrativa	72
Tabla 6: Diagrama de flujo de planificación del talento humano	75
Tabla 7: Diagrama de flujo de clasificación de puestos.....	77
Tabla 8: Diagrama de flujo de selección del personal	80
Tabla 9: Diagrama de flujo de formación y capacitación	84
Tabla 10: Diagrama de flujo de evaluación del desempeño	88

Tabla 11: Diagrama de flujo de contratación eventual.	92
Tabla 12: Diagrama de flujo de reporte de nómina.....	94
Tabla 13: Diagrama de flujo de cuadro de vacaciones.	96
Tabla 14: Puntajes de evaluación del desempeño.	99
Tabla 15: Evaluación del desempeño del MTOP, zonal 6.	100
Tabla 16: Evaluación de la unidad de talento humano	101
Tabla 17: Matriz FODA	102
Tabla 18: Matriz de evaluación de factores internos	104
Tabla 19: Matriz de evaluación de factores externos.....	106
Tabla 20: Descripción y perfil jefe de talento humano	107
Tabla 21: Actividades esenciales jefe de talento humano.....	110
Tabla 22: Evaluación de funciones jefe de talento humano.....	111
Tabla 23: Requisitos para ingreso al servicio público jefe talento humano.....	114
Tabla 24: Descripción y perfil asistente de talento humano	115
Tabla 25: Actividades esenciales asistente de talento humano	117
Tabla 26: Evaluación de funciones asistente de talento humano.....	118
Tabla 27: Requisitos para ingreso al servicio público asistente de talento humano	120
Tabla 28: Resumen análisis de funciones del personal de talento humano	121
Tabla 29: Matriz de riesgo de auditoría	122
Tabla 30: Indicadores porcentajes de servidores con nombramiento	138

ÍNDICES DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama estructural de las direcciones provinciales de transporte y obras públicas.....	7
Gráfico 2: Modelo de COSO.....	24
Gráfico 3: Estructura por procesos.....	52
Gráfico 4: Ubicación del MTOP, con sede en la ciudad de Cuenca.	54
Gráfico 5: Cuestionario de evaluación del control interno	63
Gráfico 6: Cuestionario de evaluación del control interno específico subcomponente planificación de talento humano	68

Gráfico 7: Cuestionario de evaluación del control interno específico subcomponente clasificación de puestos.....	69
Gráfico 8: Cuestionario de evaluación del control interno específico subcomponente reclutamiento y selección del personal	70
Gráfico 9: Cuestionario de evaluación del control interno específico subcomponente formación y capacitación	70
Gráfico 10: Cuestionario de evaluación del control interno específico subcomponente evaluación del desempeño	71
Gráfico 11: Planificación de concursos de méritos y oposición	135
Gráfico 12: Puestos vacantes concursos de méritos y oposición	136
Gráfico 13: Evaluación del desempeño cumplimiento de metas	136
Gráfico 14: Evaluación del desempeño MTOP, Zonal 6	137
Gráfico 15: Modalidad aleatorio del personal, MTOP zonal 6.....	137

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Tabla de remuneraciones	181
Anexo 2 Resumen consolidado de evaluación del desempeño.....	182
Anexo 3 Muestra del listado del personal MTOP, zonal 6	185
Anexo 4 Formulario solicitud de vacaciones	187
Anexo 5 Formulario de salida del personal en horas laborables.....	188
Anexo 6 Diseño de tesis.....	189

RESUMEN

El presente trabajo de investigación aplica una Auditoría de Gestión al Sistema Integral de Talento Humano del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP), con sede en la ciudad de Cuenca. El primer capítulo hace una descripción general de la entidad y, luego, desarrolla la parte teórica sobre la Auditoría de Gestión. El capítulo segundo y el tercero hacen referencia a la aplicación de las fases de Auditoría a la Unidad Administrativa de Talento Humano de la entidad. Este análisis permitió determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos del área de Talento Humano. Se establecieron indicadores de gestión que permitieron evaluar el desarrollo de los procesos. Las conclusiones y recomendaciones servirán para que la institución adopte los correctivos que estimen permitidos para beneficio del fortalecimiento institucional.

ABSTRACT

This research deals with the application of Management Auditing to the Human Talent Overall System at the Ministry of Transportation and Public Works (MTOP), located in the city of Cuenca. The first chapter describes the general knowledge of the entity; chapter two develops the theoretical part of Management Auditing; and finally, chapter three presents the practical application to Human Resource Department, in which the stages of Auditing were applied. This evaluation allowed us to determine the levels of efficiency, effectiveness and economy of the processes in the area of human talent, and establish management indicators that allowed us to evaluate the development of the processes. The conclusions and recommendations will serve the institution to take the appropriate corrective measures to benefit the institutional strengthening.




Translated by
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación se ha realizado con la finalidad de proporcionar una evaluación independiente, acerca del rendimiento del área de talento humano, que administra el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP), con sede en la ciudad de Cuenca. Si se gestiona correctamente o si tales fines –componentes principales de la auditoría de gestión- se cumplen con eficiencia, eficacia y economía, se puede afirmar que éstos cumplen la finalidad para la cual fueron nombrados o contratados.

De igual manera, la presente investigación determina el grado de capacitación, perfeccionamiento, idoneidad, ética y moral, que disponen los recursos humanos del Ministerio en estudio, tal como los establecen las normas generales del sector público y las especificaciones de la institución. De ahí que para facilitar la toma de decisiones por parte de los responsables, quienes buscan fortalecer el talento humano de la institución, se ha diseñado su ejecución que será desarrollada a lo largo de los tres capítulos que propone la presente investigación.

En el primer capítulo se describe, de manera global, la entidad del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP), con sede en la ciudad de Cuenca. La descripción detalla: la reseña histórica, base legal, valores, misión, visión, objetivos, ejes estratégicos y organigrama institucional.

El segundo capítulo puntualiza tanto los conceptos y herramientas de la auditoría de gestión, como la metodología fundamental que permita el correcto conocimiento y desarrollo de la Auditoría en el capítulo que continúa.

Finalmente, el capítulo tercero ejecuta la Auditoría de Gestión al Sistema Integral de Talento Humano del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, con sede en la ciudad de Cuenca. Es decir, se inicia el desarrollo de las fases de auditoría.

El presente trabajo desarrollará la planificación como primera fase. De esta derivan dos sub-fases: a) el conocimiento preliminar que hace referencia a la obtención de información actualizada acerca del Sistema Integral de Talento Humano de la institución, información que permitirá un mayor acercamiento a la vida institucional;

b) la planificación específica determina los objetivos, actividades y procedimientos a desarrollar durante la realización de la auditoría: evalúa el sistema de control interno, evalúa y califica el riesgo; todo lo cual ayudará a establecer el enfoque del análisis.

En la segunda fase de ejecución, se aplican pruebas de auditoría: técnicas y prácticas, se evalúa la eficiencia, eficacia y economía del sistema, se identifica y desarrolla los hallazgos de auditoría; asimismo se obtiene la evidencia, los Indicadores de Gestión, y se aplican los criterios de auditoría para obtener los papeles de trabajo.

La tercera fase, la conclusión, presenta el informe final en el que se da a conocer a los directivos de la institución las conclusiones y recomendaciones pertinentes para el mejoramiento de la eficiencia, eficacia y economía del ministerio de transporte y obras públicas, con sede en la ciudad de Cuenca.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS, CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA

1.1. Reseña histórica

Durante la administración del Doctor Isidro Ayora, Presidente de la República (1929 – 1931), se crea el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, también el de Agricultura y de Fomento. Al primero de estos ministerios, le correspondió como responsabilidad todo lo relacionado con: la construcción, explotación, conservación y financiamiento de las obras públicas; vigilancia de las obras municipales; el progreso de la agricultura y del comercio en todos sus ramos; así como el fomento de la producción agrícola, industrial y transporte.

Las funciones que el ministerio en estudio dio cuenta, en ese entonces, giró alrededor de: los caminos y ferrocarriles; las obras portuarias, marítimas y fluviales; los canales de navegación y los trabajos necesarios para la buena conservación de las playas del mar y de las riberas de los ríos; correos, telégrafos y teléfonos, administración y mejoramiento de líneas postales y la instalación de estaciones radiotelegráficas del Estado. Para trámites administrativos y despacho de diversidad de asuntos, el Ministerio contaba, además de la Subsecretaría respectiva, con la dirección general Obras Públicas y de Agricultura, así como con la de los directores de Correos y Telégrafos.

El Decreto Supremo No. 92 de la Asamblea Nacional crea de manera definitiva el Ministerio de Obras Públicas, durante el gobierno del Presidente León Febres Cordero, Ing. Alfredo Burneo, un 9 de julio de 1929. Asimismo, el Acuerdo Ministerial No. 037 del 15 de octubre de 1984 declara como fecha oficial la creación del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, un 9 de julio de 1929.

El 15 de enero del 2007, el Presidente de la República, Eco. Rafael Correa Delgado, mediante Decreto Ejecutivo 053, cambia la estructura de este Portafolio y crea el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, en sustitución del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones.

Que, mediante Art. 5 del decreto Ejecutivo N. 878 de 18 de enero del 2008 y publicado en el Registro Oficial N. 268 de 8 de febrero del mismo año y correspondiente reformas establecen siete regiones administrativas para la construcción de subsecretarías regionales.

Que, con Decreto Ejecutivo N. 357 de 20 de mayo de 2010 el Presidente de la República establece nueve zonas administrativas a nivel nacional, las mismas que están constituidas por subsecretarías zonales.

1.2. Base legal

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO), con sede en la ciudad de Cuenca, cuenta para el desarrollo de sus actividades con las siguientes disposiciones legales, reglamentarias y demás disposiciones internas:

Normas de creación:

- Acuerdo ministerial,
- Decreto ejecutivo de creación,
- Ley de creación,
- Normas constitucionales,
- Ordenanza de creación.

Normas de regulación:

- Acuerdos ministeriales,
- Decretos ejecutivos,
- Disposiciones constitucionales,
- Leyes conexas,
- Ordenanzas.
- Plan nacional del buen vivir,
- Reglamentos generales.

1.3. Valores

- Apertura: Admitir nuevas ideas, propuestas y enfoques, que nos permitan enriquecernos y mejorar el servicio a la ciudadanía.
- Calidad: Hacer correctamente nuestro trabajo desde el inicio.
- Eficiencia: Lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado, mejorando la capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.
- Eficacia: Optimizar el uso racional de los medios con que contamos para alcanzar un objetivo predeterminado; mejorando la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.
- Honestidad: Siempre pensar, hablar y actuar con simpatía a lo correcto y la verdad.
- Lealtad: Cumplir y hacer cumplir nuestra Misión, Visión y Valores Institucionales, por encima de nuestros intereses personales.
- Mejora Continua: Siempre buscar fortalecer y mejorar nuestro trabajo.
- Servicio: Brindar a la ciudadanía servicios que les permita vivir mejor, socialmente.
- Solidaridad: Hacer nuestras las necesidades de formación e información.
- Probidad.
- Lealtad.
- Vocación de servicio.
- Responsabilidad.
- Disciplina.
- Prudencia.
- Honestidad.

1.4. Misión

Como entidad rectora del Sistema Nacional del Transporte Multimodal formula, implementa y evalúa políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos que garantizan una red de Transporte seguro y competitivo, minimizando el impacto ambiental y contribuyendo al desarrollo social y económico del País.

1.5. Visión

Ser el eje del desarrollo nacional y regional mediante la Gestión del Transporte Intermodal y Multimodal y su Infraestructura con estándares de eficiencia y Calidad.

1.6. Objetivos

1.6.1. General:

Contribuir al desarrollo del País a través de la formulación de políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos, que garanticen un Sistema Nacional del Transporte Intermodal y Multimodal, sustentado en una red de Transporte con estándares internacionales de calidad, alineados con las directrices económicas, sociales, medioambientales y el plan nacional de desarrollo.

1.6.2. Específicos:

- Incrementar el nivel de seguridad de la infraestructura del transporte.
- Incrementar la cobertura de servicios de transporte con altos estándares de calidad.
- Incrementar la seguridad en la operación del transporte.
- Incrementar el nivel de servicio de la infraestructura del transporte.
- Incrementar la calidad de la educación vial.
- Incrementar la defensa y protección del usuario.
- Incrementar la eficiencia operacional.
- Incrementar el desarrollo del talento humano.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto.

1.7. Ejes estratégicos

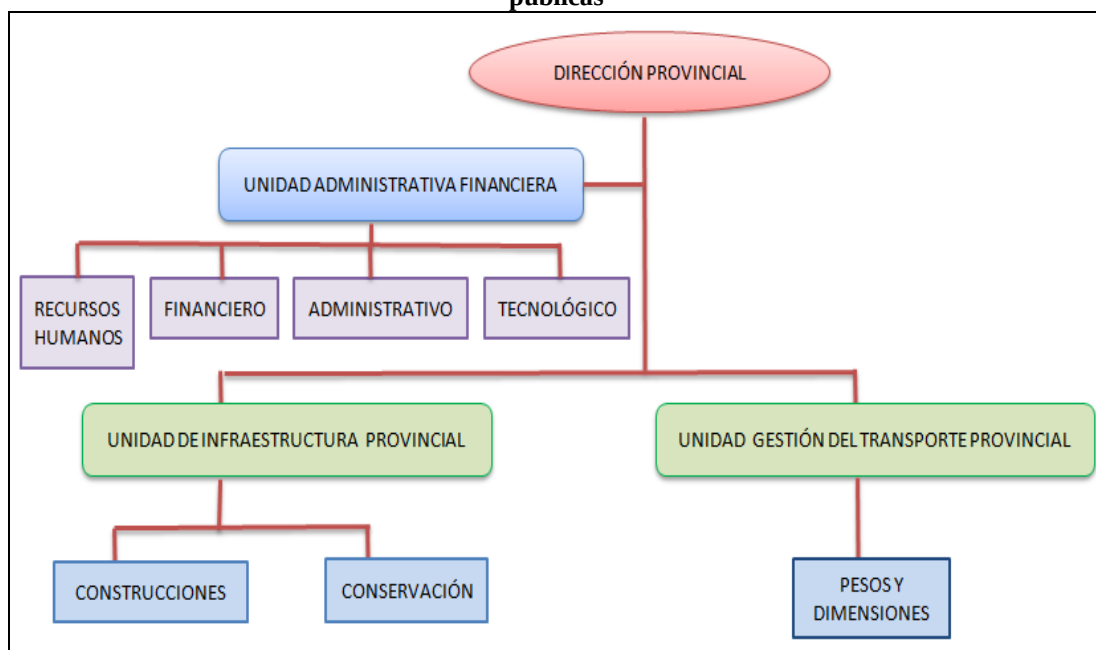
- Satisfacer plenamente, a nuestros usuarios, a través de la calidad y la fiabilidad de nuestros productos y servicios. El objetivo prioritario debe ser ofrecerles una garantía de movilidad total.
- Ser la entidad más competitiva a nivel institucional, tratando de mejorar el servicio que se brinda al ciudadano.
- Desarrollar un grupo coherente y abierto de personal público en nuestra entidad.

- Trabajar y mejor juntos.
- Alcanzar los beneficios que responden a las expectativas de los ciudadanos y al financiamiento del desarrollo de nuestra entidad.

1.8. Organigrama

El MTOP, Dirección Provincial del Azuay, consta del siguiente organigrama:

Gráfico 1: Organigrama estructural de las direcciones provinciales de transporte y obras públicas



Fuente: Acuerdo N.036 Reforma al estatuto del MTOP
Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Auditoría de gestión

2.1.1. Definición

“...La auditoría de gestión es un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades...”¹

La auditoría de gestión es un examen realizado por un profesional externo e independiente, con el propósito de analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones del desempeño de una entidad. Determina la eficacia, eficiencia y economía de los recursos. Evalúa la calidad de los servicios o bienes ofrecidos. Mide el impacto social económico derivado de sus acciones para facilitar la toma de decisiones. En fin, la auditoría de gestión se enfoca en el cumplimiento de la Eficiencia, Eficacia y Economía.

Eficiencia: Se refiere al óptimo aprovechamiento de los recursos para el logro de objetivos, considerando: la calidad y el tiempo asignado, la relación entre los recursos, y los insumos utilizados frente a los resultados obtenidos. Tiene dos medidas esenciales: técnica y económica.

Eficacia: Alcanza los objetivos, metas o resultados propuestos y mide el grado de cumplimiento de los mismos. Hace referencia al logro de resultados de manera oportuna, guardando relación con los objetivos y metas planteadas.

¹ Contraloría general del estado, Acuerdo 047-CG-2011. Guía metodológica para auditoría de gestión. Ecuador pág. 6.

Economía: Hace referencia a la adecuada adquisición y asignación, al uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad; reduce al mínimo el costo de los recursos utilizados, mide si los resultados se están obteniendo a los costos más bajos en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, en relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.

La Auditoría, Gestión del Sistema Integral de Talento Humano, es el proceso sistemático y profesional, que se dedica a examinar los aspectos importantes de la función y gestión del área talento humano, para asegurar una utilización eficaz del área a auditar, basada en normas técnicas, las cuales tienen por objeto revisar la conformidad de los procesos y procedimientos dentro de un entorno de trabajo.

Gestión de Talento Humano:

- Selección de talento humano,
- Información Interna y Externa,
- Comunicación Interna y Externa,
- Capacitación,
- Adiestramiento.

La Auditoría de Gestión al talento humano tiene a su cargo responsabilidades, tales como: la revisión de los procesos de reclutamiento y contratación de personal en términos de conocimientos, transparencia y eficacia; así mismo verifica si existen evaluaciones en el desempeño de trabajo, control de asistencia, preparación, cálculos y pagos de salarios.

2.1.2. Objetivos

La Auditoría de Gestión se enfoca en el cumplimiento del desempeño de una institución, ente: en la ejecución de programas o proyectos, cuya realización se base en principios y criterios de eficacia, eficiencia, economía, ecología, equidad y ética. Entre los principales objetivos tenemos:

“...-Establecer el grado de cumplimiento de las facultades, objetivos y metas institucionales.

-Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto y legalidad en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo.

-Determinar si se están ejecutando exclusivamente, los sistemas, proyectos, programas y/o actividades que constan en la planificación institucional, con sujeción al Plan Nacional de Desarrollo, a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales rurales de desarrollo y de ordenamiento territorial.

-Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos.

-Orientar a la administración en el establecimiento de procesos, tendientes a brindar información sobre el desarrollo de metas y objetivos específicos y mensurables.

-Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias aplicables, así como las políticas, planes y programas establecidos.

-Determinar el grado en que el organismo y sus servidores controlan y evalúan la calidad tanto de los servicios que presta, como de los bienes que adquiere.

-Medir el grado de confiabilidad y calidad de la información financiera y operativa...”²

2.1.3. Alcance

La Auditoría de Gestión examina las operaciones o actividades que realiza una institución, ente: la ejecución de programas o proyectos, en cuyo alcance se deberá incluir el manejo general de la implementación, monitoreo y supervisión; a su vez, el examen se lo hará de forma detallada: de cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización; asimismo, se debe considerarse como alcance, principalmente, lo siguiente:

² Contraloría general del estado, Acuerdo 047-CG-2011. Guía metodológica para auditoría de gestión. Ecuador pág. 8-9.

- a) *“...Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; y, la participación individual de los integrantes de la institución.*
- b) *Verificación del cumplimiento de la normativa tanto general como específica y de procedimientos establecidos.*
- c) *Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.*
- d) *Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.*
- e) *Atención a la existencia e procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación a; trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.*
- f) *Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.*
- g) *Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.*
- h) *Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditores; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo...”³*

2.1.4. Enfoque

“...El enfoque y orientación de la auditoría de gestión, determina que el examen deberá dirigir su ámbito de acción a los objetivos trazados, poniendo énfasis en los objetivos estratégicos que están directamente relacionados con la misión de la entidad.

³ Contraloría general del estado (2002). Manual General de Auditoría de gestión. Ecuador Pág. 37-38

Se modificará la orientación de la auditoría, si al finalizar la etapa de planificación, se determina la necesidad de investigar ciertas áreas críticas, con mayor detalle profundidad o intensidad que otras... ”⁴

“...Es una Auditoria con enfoque Gerencial-operativo y de resultados, porque evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad, expresados en la producción de bienes, servicios y obras en la calidad y cantidad esperados, que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto... ”⁵

2.1.5. Papeles de trabajo

“...Son los registros efectuados por el auditor, de aquella información obtenida en el desarrollo de la auditoría. En estos documentos deben consignarse las evidencias que fundamentan las observaciones, los hallazgos, opiniones y conceptos.

El propósito de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a documentar todos los aspectos importantes de la auditoría, que proporcionan evidencia de que su trabajo se llevó a cabo de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas y en cumplimiento del plan de trabajo y de los programas de auditoría. Además, respaldan el informe de auditoría, sirven como fuente de información y facilitan la administración de la auditoría.

Se pueden registrar en papel, en formato electrónico u otros medios, y deben ser legibles, lógicos, completos, fáciles de entender y estar diseñados técnicamente... ”⁶

Los papeles de trabajo son constancia escrita del trabajo realizado por el auditor, con el propósito de:

⁴ Contraloría general del estado, Acuerdo 047-CG-2011. Guía metodológica para auditoría de gestión. Ecuador pág. 9.

⁵ Contraloría general del estado (2002). Manual General de Auditoría de gestión. Ecuador Pág. 38.

⁶ http://186.116.129.40/gat/html/7_papeles/7_p1_papeles.html

- Ser un fundamento para la preparación del informe de auditoría.
- Establecer un principio para comprobar y explicar, en detalle, los comentarios, conclusiones y recomendaciones.
- Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas.

Características de los papeles de trabajo:

- Los papeles de trabajo deben incluir el programa de trabajo.
- Contener índices, marcas, referencias adecuadas.
- Estar fechados y firmados por el personal que lo ha realizado.
- Ser supervisados e incluir constancia de ello.
- Estar completos y exactos significa claridad en el trabajo de la auditoría, a fin de mostrar la naturaleza y alcance del examen realizado, sustentado, debidamente, los resultados y recomendaciones que se presenten en el informe de auditoría.
- Contener la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.
- Ser redactados de manera comprensible.
- Estar ordenados y tener espacio suficiente para datos, notas y comentarios.

Objetivos de los papeles de trabajo:

Los papeles de trabajo son conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos que forman parte importante dentro de la auditoría; estos permiten, de manera efectiva, organizar la información recopilada, que es proporcionada por las evaluaciones que se realizan durante su elaboración y que se van acumulando a lo largo del período del examen. Finalmente, estos documentos son base de la planificación de auditoría: son registro de evidencias y resultados de las pruebas que van a servir, posteriormente, para la elaboración del informe. Entonces, los principales objetivos son:

- Proporcionar evidencia del trabajo elaborado durante el examen.
- Registrar, de manera ordenada, sistemática y detallada, los procedimientos y actividades.

- Registrar la información obtenida y desarrollada, que es respaldada por los hallazgos, condiciones y recomendaciones que derivan de la auditoría.
- Facilitar la revisión y supervisión del trabajo de auditoría.
- Servir de fundamento para la información, pues son datos utilizados por el auditor para redactar el informe.
- Respaldar, de manera suficiente, las opiniones, conclusiones y en general el contenido del informe, mediante el contenido de los papeles; es decir, estos son el sustento del auditor.
- Respaldar la opinión del auditor en un proceso judicial.

Los papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma ordenada, para ello existen dos tipos de archivos:

- **Archivo permanente o continuo:** Este archivo contiene información de interés continuo, abarca más de un período de auditoría específico; es decir, es válido para más de una auditoría o auditorías subsiguientes. En este archivo, la primera cédula que se incorpora deberá ser el índice o contenido, que indica las diferentes secciones que lo integran y que se encuentran ordenadas de manera cronológica, conforme las fechas de recolección.
- **Archivo corriente:** En este archivo se recolecta los papeles de uso limitado para una sola auditoría, que es específica de un solo período. Este archivo clasifica la información en dos expedientes: el archivo de información general y el de la documentación específica por componente.

Clasificación de los papeles de trabajo:

- **Cédula sumaria:** Es un resumen. Son cuadros sinópticos de las cifras homogéneas, procedimientos y conclusiones aplicados que permiten el análisis de manera eficiente. Estas cédulas, normalmente, no contienen pruebas o comparaciones, excepto las conclusiones a las que llega el auditor como consecuencia de su supervisión y comprobación de las cuentas o rubros a las que se refieren; cada rubro tiene su propia cédula.
- **Cédula analítica:** Contiene el desarrollo de conceptos, operaciones y movimientos obtenidos de las cédulas sumarias. Contiene investigaciones

necesarias para cumplir los objetivos establecidos en los programas de trabajo, mediante pruebas o procedimientos aplicados para la obtención de la evidencia suficiente y competente.

- **Cédula de observación:** Las insuficiencias e irregularidades que se hayan manifestado en el transcurso de la revisión se plasmarán en las cédulas de observación; cada cédula contiene el número de cédula correspondiente, datos claros y precisos, a fin de proporcionar su consulta y revisión.

En la preparación de los papeles de trabajo por parte del auditor, este evitará acumular exceso de documentación, lo cual se consigue utilizando marcas de auditoría.

Marcas de auditoría: Son claves o signos particulares, distintos de auditoría. El auditor los aplica con el fin de dejar constancia del trabajo realizado; de esta manera, el alcance queda establecido. Existen dos tipos de marcas de auditoría las de significado uniforme y las de criterio del auditor, que son creadas de acuerdo a su necesidad.

Tabla 1: Marcas de auditoría

MARCAS	SIGNIFICADO
Σ	Sumatoria
$\sqrt{}$	Revisado o verificado
N	Notas aclaratorias
∂	Hallazgo
$\emptyset$	No reúne requisitos
X	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
€	No existe documentación
Æ	Documentos mal estructurados
®	Falta de proceso
IC	Verificado con evidencia

Tabla elaborada por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

Evidencia de auditoría: Son pruebas de los hechos examinados por el auditor quien los tiene como respaldo. Esta evidencia se obtiene de los resultados aplicados, según circunstancias que ocurran en la auditoría.

La evidencia debe ser suficiente y competente:

- **Suficiente:** Está sujeta a la cantidad, confiabilidad y veracidad de la información; los atributos de esta evidencia deben ser útiles y específicos.
- **Competente:** Hace referencia a la calidad existente y relevante.

La obtención y elaboración de las evidencias se consigue mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

Técnicas de auditoría:

- **Observación:** Mediante esta se determinará, dentro de la institución, la ejecución de las actividades, procesos, aspectos físicos, entre otros.
- **Entrevistas:** Es necesario mantener el diálogo con los integrantes de los diferentes departamentos institucionales de esta manera, se conseguirá conocer a fondo tanto la situación real de la entidad pública como aquellos detalles que no se reflejan en los documentos.
- **Inspección:** Se trata de un examen físico y ocular de documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad.
- **Tabulación:** Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos de las áreas o segmentos.
- **Análisis:** Es la evaluación crítica, objetiva y minuciosa de las partes que conforman una actividad o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.

Hallazgo de auditoría: Es el resultado de las evidencias recolectadas durante la ejecución de la auditoría. Se denominan hallazgos a la comparación entre criterio y situación actual encontrada en el examen de un departamento, actividad u operación, mediante la aplicación de los diferentes componentes de auditoría.

Atributos de los hallazgos de auditoría:

- **Condición:** Con situación encontrada, se hace referencia a todas aquellas deficiencias encontradas por el auditor, que estén relacionadas con una operación, actividad o transacción.
- **Criterio:** Se refiere al criterio que permite al auditor evaluar la condición actual de la condición y comparar las normas o parámetros.
- **Causa:** Hace referencia al cumplimiento o no del criterio y a las razones por las que se presentó o no la condición.
- **Efecto:** Son las consecuencias reales o potenciales de la comparación entre la condición y el criterio.

2.1.6. Pruebas de auditoría

Las pruebas de gestión consisten en la evaluación de controles y la recolección de evidencias suficientes, confiables y competentes. Estas pruebas buscan determinar el cumplimiento de la eficacia, eficiencia, economía, ecología, equidad y ética, dentro de la organización en el transcurso del examen.

Las pruebas de gestión comprenden:

- Niveles de revisión,
- Aplicación de indicadores de desempeño,
- Metodología.

Objetivos de las pruebas de auditoría:

- Evaluar la eficiencia y economía de la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros de la organización de manera eficiente y económica.
- Detectar las causas de una práctica ineficiente, inapropiada o insatisfactoria.
- Buscar determinar: si la entidad auditada, cuando lleva a cabo su misión, presta la debida atención a la conservación de sus recursos con el mínimo gasto de esfuerzos.
- Efectuar de forma integrada las actividades de la organización en el desarrollo del examen.

Clasificación de pruebas de auditoría:

- **Pruebas de cumplimiento:** Estas son diseñadas por el auditor, consisten en recolectar evidencia con el propósito de probar el cumplimiento de una organización con procedimientos de control; corroborar que los procedimientos, funciones y actividades estén operando de acuerdo a lo planificado.
Estas pruebas determinan si los controles están siendo aplicados de manera que cumplan con las políticas y los procedimientos de gestión, con el propósito de identificar sus actividades misionales e indagar acerca del control relativo a la gestión y los resultados de la entidad.
- **Pruebas sustantivas:** Las pruebas sustantivas son diseñadas por el auditor. Estas consisten en la recolección de evidencias para evaluar: la integridad de un procedimiento, transacciones individuales, datos u otra información; proveen evidencia de la validez e integridad de la información financiera; intentan que generen los estados contables y, en concreto, la exactitud monetaria de las cantidades reflejadas en los estados financieros.
- **Pruebas de doble propósito:** Son diseñadas para la evaluación tanto del grado de cumplimiento de los procedimientos de control, como la razonabilidad de la cantidad monetaria, presentadas en las cuentas examinadas.

2.1.7. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son medidas que se utilizan para evaluar el comportamiento y desempeño de una organización en términos de resultados. Los resultados se expresan en relación a sus metas, objetivos estratégicos y responsabilidades con los grupos de referencia. Los indicadores, a su vez, pueden estar señalando una desviación, sobre la cual se tomará acciones correctivas o preventivas. Los indicadores permiten medir la eficiencia y economía en el manejo de los recursos, considerando la relación entre su misión, objetivos y metas planteadas por la organización.

Cuando se implanta un sistema de indicadores, se involucra procesos operativos. Si no se encuentra indicadores que permitan valorar los avances y logros de las operaciones de la organización, será necesario desarrollar sus propios indicadores,

dependiendo de las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados, que hacen referencia a los procesos de valoración y evaluación de planes, programas y proyectos.

Cada indicador debe satisfacer lo siguiente:

- **Medible:** Debe ser cuantificable en términos de cantidad.
- **Entendible:** Ser reconocido por todos aquellos que lo utilizan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Objetivos de los indicadores de gestión:

La organización en base a su gestión institucional en datos y hechos de:

- Establecer una cultura de control y mejoramiento.
- Agregar valor al proceso, en la toma de decisiones.
- Establecer criterios de comparación.
- Brindar información para analizar la eficacia y la eficiencia.
- Analizar cumplimiento en planes, objetivos, metas y resultados.

Clasificación de indicadores de gestión:

- **Indicadores cuantitativos:** Son indicadores que miden valores y cifras y se establecen, periódicamente, como resultado del rendimiento de una actividad.
- **Indicadores cualitativos:** Son indicadores que no miden numéricamente una actividad, sino permiten tener en cuenta las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional. Estos se establecen a partir de los principios generales.

“...Criterios para identificar un indicador:

- *Simples y claros,*
- *Representativos,*
- *Investigativos,*
- *Comparables,*
- *Estables ,*

- *Relación costo-efectividad*

Criterios para seleccionar indicadores:

- *Identificar el proceso,*
- *Identificar actividades críticas a medir,*
- *Establecer metas de desempeño o estándares,*
- *Establecer medición de desempeño,*
- *Identificar las partes responsables,*
- *Recopilar los datos,*
- *Analizar y reportar el actual desempeño,*
- *Comparar el actual desempeño con las metas o estándares,*
- *Determinar si las acciones correctivas son necesarias,*
- *Hacer cambios, para que el proceso concuerde con las metas o estándares,*
- *Determinar si nuevas etapas o nuevas medidas son necesarias...”⁷*

2.1.8. Programas de auditoría

Los programas de auditoría son desarrollados para facilitar el trabajo del auditor, permitiéndole obtener evidencias pertinentes, suficientes y válidas sobre la organización y argumentos con los que se desenvuelva la institución. En los programas se registra, en forma ordenada y cronológica, los procedimientos a desarrollarse en relación con los objetivos propuestos en la ejecución del examen.

Los programas de auditoría son planeados y elaborados con anticipación y cuyo contenido se detalla de manera flexible, sencilla y compresiva que permita modificaciones, según se requiera profundizar en los hallazgos descubiertos y generar recomendaciones aplicables oportunas y adecuadas.

En el desarrollo de los programas de auditoría, se debe tomar en cuenta:

- Las normas de auditoría,
- Los métodos y técnicas de auditoría,

⁷ Contraloría general del estado, Acuerdo 047-CG-2011. *Guía metodológica para auditoría de gestión*. Ecuador pág. 23.

- Las experiencias anteriores,
- Las experiencias de terceros.

Objetivos de los programas de auditoría:

- Facilitar el acceso a la información de forma ordenada y planeada.
- Proporcionar los datos sobre la apreciación de los procedimientos.
- Dirigir el rumbo del examen.
- Evitar la omisión de procedimientos necesarios.
- Controlar el tiempo y la extensión del trabajo desarrollado.
- Dar constancia del trabajo realizado, incluyendo los cambios efectuados en el transcurso del examen.

2.2. Control de gestión

2.2.1. Definición del control de gestión

El control es una etapa primordial en la administración. Aunque una entidad cuente con magníficos planes, estructuras organizacionales adecuadas y una dirección eficiente, no se puede saber la situación real de la organización, si no existe un mecanismo que informe si los hechos responden a los objetivos. Es un sistema dinámico e importante para el logro de metas dentro de la organización.

El control de gestión de recursos humanos es un proceso sistemático que examina los aspectos importantes de la función y la gestión del área de recursos humanos, se lo puede utilizar como una herramienta de identificación de fortalezas y debilidades; ayuda y mejora el desempeño del personal; sirve para eliminar derroches e ineficiencia. Aunque, a menudo, los problemas no son tomados en cuenta, el control sirve para que sean percibidos y, de esta manera, tratados, puesto que el personal que trabaja cerca puede palpar lo que puede estar ocurriendo. Con esta ayuda, se puede identificar los criterios para medir el logro de metas y objetivos de la entidad, ya que los criterios pueden no ser los apropiados para medir el logro de metas y objetivos de la organización.

El control de gestión ayudará a localizar las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencia. Se debe tener un control adecuado en la reducción de costos; sin

embargo, se debe tener en cuenta que, a veces, esto puede influir en un menor desempeño en las actividades, ya que no se contará con el personal suficiente que facilite las operaciones de los procesos que se realiza en la entidad.

2.2.2. Objetivos del control de gestión

El control de gestión establece una guía de acción que permitirá coordinar las actuaciones en el interior de la empresa y, de igual manera, facilitará el cumplimiento de los objetivos institucionales, cuyos objetivos principales son:

- Fortalecer los procesos de comunicación entre los grupos de interés.
- Determinar acciones preventivas y correctivas.
- Velar por el cumplimiento de su función constitucional y legal.
- Facilitar el cumplimiento de los objetivos.
- Verificar que la información cumpla con las obligaciones en los diferentes niveles de estado.

2.2.3. Tipos del control de gestión

- **Control preventivo:** Este control intenta prevenir problemas advertidos; está previsto para el futuro, es decir, habrá que anticiparse a lo que pueda suceder, para no tener que enfrentar lamentaciones. Para este tipo de control, hay que contar con todo tipo de información para poder predecir los problemas, o al menos con la información histórica de lo sucedido, para no cometer equivocaciones en la utilización de procesos o en la toma de medidas que luego puedan ser inútiles y así evitar el gasto de recursos innecesarios.
- **Control concurrente:** Este se realiza durante la acción, se debe tratar de corregir el problema antes de que los costos, por este motivo, suban. Se debe acudir a una supervisión directa en este tipo de control para que se pueda ir corrigiendo a medida que vayan surgiendo.
- **Control correctivo:** Se debe realizar cuando la actividad haya terminado. La desventaja de este control es que se lo realiza cuando el daño ya se ha consumado, y ya no se pueden recuperar los recursos mal utilizados. Ante todo, un control debe ser eficaz, preciso, oportuno flexible, con criterios razonables y creados estratégicamente.

2.2.4. Control interno

Es un proceso que se aplica durante la ejecución de todas las operaciones de la organización. Es realizado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad. Es diseñado a fin de proporcionar un grado de seguridad razonable, en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

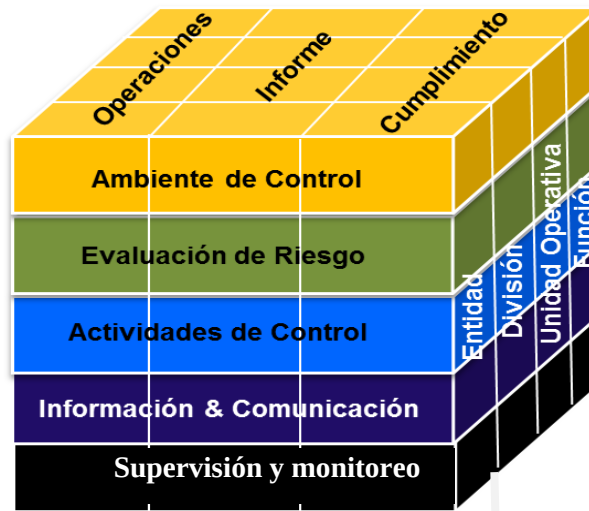
- Honestidad y responsabilidad,
- Eficacia y eficiencia en las operaciones,
- Fiabilidad de la información oportuna y confiable,
- Salvaguarda de los recursos,
- Cumple de las leyes y normas.

COSO

El modelo de COSO es un sistema de control estratégico que permite gestionar el riesgo en las entidades. Es un modelo que se puede utilizar en organizaciones que saben que tienen un “riesgo es implícito”. Las sorpresas en las operaciones se pueden reducir al identificar aquellos eventos potenciales que pueden plantear amenazas para la entidad; por lo tanto, se puede establecer a tiempo las respuestas más convenientes, Esto debe estar incluido dentro de la toma de decisiones.

El modelo COSO incorpora una visión del portafolio de riesgos, en el que los riesgos no son vistos aisladamente, sino que son identificados y llevados a la estructura organizativa.

Gráfico 2: Modelo de COSO



Fuente: COSO.

Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

Componentes del control interno

A los componentes del control interno, se los determina como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad, los cuales se clasifican en:

- Ambiente de control,
- Evaluación de riesgos,
- Actividades de control,
- Información y comunicación,
- Supervisión y monitoreo.

Ambiente de control: Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el Control Interno de la entidad. El directorio y la gerencia establecen el ejemplo en relación con la importancia del Control Interno y de las normas de conducta esperadas; enmarcan el tono de la organización; proveen disciplina y conciencia del riesgo en el personal.

Evaluación del riesgo: Sirve para describir el proceso con el que los ejecutivos identifican y responden a los riesgos de negocios que encaran la organización y sus resultados. La evaluación del riesgo se parece a la del riesgo de auditoría; sin embargo, tiene mayor alcance ya que se tiene en cuenta las amenazas contra los

objetivos en áreas como operaciones, informes financieros, cumplimiento de las leyes y regulaciones. Esta identifica los riesgos relevantes, estima su importancia y selecciona, luego, las medidas para enfrentarlas. Los elementos que integran la valoración del riesgo son:

- Identificación de los objetivos de control interno,
- Identificación los objetivos de control interno,
- Lo planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento,
- Evaluación del medio ambiente,
- Identificación de los objetivos de control interno.

Actividades de control: Las actividades de control son políticas y procedimientos que aseguran se ejecute las instrucciones de la dirección. Estas aseguran que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos, en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Se debe establecer y ajustar políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable; esto es, que se lleven a cabo, en forma eficaz, las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen, respecto a la consecución de los objetivos de la unidad.

Las actividades de control existen y se dan en toda la organización, en todos los niveles, funciones e incluyen situaciones, tales como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

Para la verificación de los controles se realizará pruebas de cumplimiento en determinadas operaciones; para comprobar el funcionamiento del sistema, en el caso de detectarse desviaciones con respecto a los procedimientos de control de cualquier área administrativa, se deberá ponderar su importancia relativa, en función de la gestión total de la entidad.

Información y comunicación: Es necesario que todos los funcionarios conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones y responsabilidades); es imprescindible que cuenten con la información periódica y

oportuna que se debe manejar para rentar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida, de tal modo que llegue, oportunamente, a todos los sectores, permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

Supervisión y Monitoreo: Los sistemas de control interno requieren de supervisión y monitoreo; es decir, es necesario comprobar que el sistema que se mantiene sea adecuado a lo largo del tiempo; se debe realizar actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de las dos; además, la supervisión continua se la realiza mientras se efectúan las operaciones, las cuales se dan dentro de las actividades normales de dirección y control; o se crean actividades extras a las normales. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones dependerán de la evaluación de los riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión.

Los sistemas de control evolucionan con el tiempo: los procesos cambian o quedan obsoletos; por esto es necesario actualizar, constantemente, dependiendo de las variaciones que se den dentro de la organización. Asimismo, los procesos de control interno pueden cambiar y puede aumentar el riesgo, nuevamente, por las nuevas circunstancias. Por ello, los directivos deben analizar: si el sistema de control interno es, en todo momento, el adecuado y si es apto para asumir nuevos riesgos.

Evaluación del sistema control interno

Existen tres métodos para la evaluación del sistema control interno los cuales son los siguientes:

- Cuestionario,
- Narrativo o descriptivo,
- Diagrama de flujo.

Método de cuestionario: Este método consiste en detallar los procedimientos más importantes y las características del control interno. Este método, un listado de preguntas sobre un tema determinado, pretende evaluar las fortalezas y debilidades del sistema de control interno. El cuestionario es considerado un instrumento de investigación que se utiliza para redactar, cuantificar y comparar la información recolectada; habitualmente, se diseña para que las respuestas negativas indiquen una

deficiencia del control interno y el auditor realice el relevamiento con la información que sea necesaria y determine el alcance del examen.

Método Narrativo o descriptivo: Este método consiste en la narración de los procedimientos relacionados con el control interno, que tienen como principal objetivo describir sistemáticamente hechos y características para las diferentes áreas calificadas por actividades, departamentos, funcionarios y servidores. Este se utiliza para recoger, organizar, resumir, analizar, presentar, los resultados de las observaciones, lo que implica recolectar y sistematizar, de manera sistemática, de los datos, a fin de compartir una idea clara de una determinada situación o evento.

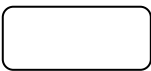
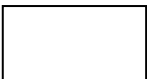
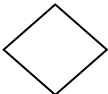
Método Diagrama de flujo:

“...Este método consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas con la auditoria, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. En la descripción de los procedimientos, el auditor utilizada simbología convencionales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos de la empresa.

Este método es un complemento muy útil porque la representación básica de los circuitos y ciclos administrativos de la empresa pueden ser utilizados por varios años, en el caso de exámenes recurrentes, y localizar muy rápidamente rutinas susceptibles de mejoramiento logrando una mayor eficiencia administrativa...”⁸

⁸ ESTUPIÑAN, Rodrigo. Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis de informe COSO I y II. ECOE Ediciones. Segunda edición. Colombia, 2006. Págs. 161-162.

Tabla 2: Simbología del diagrama de flujo

SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO
	Inicio / Fin
	Proceso
	Documento
	Decisión
	Conector fuera de página
	Conector
	Línea de unión

Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

2.3. Fases de Auditoría

2.3.1 Fase I: Planificación

“...En la planeación de una auditoría de gestión se deben cumplir varias tareas: conocimiento de la entidad a través del relevamiento de información, aplicación de indicadores, evaluación de control interno, asignación del equipo de trabajo y diseño de un programa de auditoría. La fase de planificación en la auditoría de gestión, comprende desde el conocimiento preliminar hasta la formulación del programa de auditoría...”⁹

2.3.1.1. Conocimiento preliminar

“...Las normas ecuatorianas de auditoría gubernamental, en lo relacionado con la Planificación, establecen la necesidad de identificar

⁹ Contraloría general del estado, Acuerdo 047-CG-2011. Guía metodológica para auditoría de gestión. Ecuador pág. 12.

los elementos claves de la administración, con el fin de evaluar la importancia de los objetivos de auditoría, por lo que, antes de iniciar una auditoría de gestión, es preciso un conocimiento general de la entidad, programa o proyecto a ser examinado. Se revisará la información del archivo permanente; así como se recopilarán datos en línea con la ayuda del internet y se realizará la visita previa a la entidad para establecer el estado de las actividades de la entidad y determinar la oportunidad de realizar la acción de control; lo que permitirá además, la designación del equipo de trabajo multidisciplinario y la elaboración de la orden de trabajo con objetivos más reales... ”¹⁰

Para obtener un conocimiento preliminar de la entidad, se identificará los siguientes aspectos:

- La visión, metas y objetivos de largo, mediano y corto plazo, determinados en la planificación de la entidad.
- La composición del talento humano, infraestructura, equipamiento, sistemas de información administrativa, financiera y operativa, tecnología de la información.

El informe de conocimiento preliminar, contendrá los siguientes datos:

- Nombre de la entidad ,
- Ubicación ,
- Naturaleza de la entidad,
- Visión, misión y objetivos,
- Ambiente organizacional,
- Indicadores de gestión,
- Detección de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, FODA,
- Estructura de control interno,
- Definición del objetivo y estrategia de auditoría,
- Personal necesario para su ejecución,

¹⁰Contraloría general del estado, Acuerdo 047-CG-2011. Guía metodológica para auditoría de gestión. Ecuador pág. 13.

- Tiempo a utilizarse.

La designación del equipo de trabajo para una auditoría de gestión, se realizará sobre la base de las necesidades descritas en el informe de conocimiento preliminar; es decir, dependerá del logro de los objetivos de auditoría y la oportunidad para alcanzarlos.

2.3.1.2. Planificación específica

Es un proceso de recopilación de información y de verificación de hechos, que servirán de base para conocer, tanto las características fundamentales de la entidad, como la definición de una estrategia que se adapte a las necesidades de la institución y para la ejecución del examen. En este punto, el examen se fundamenta en programas de trabajo para cada uno de los componentes que van a ser evaluados; con estas actividades podemos tener una idea clara del alcance del examen, los plazos el personal, entre otros. Y una vez obtenida toda la información necesaria, se procederá a agruparla y referenciarla.

“...Se tomarán en cuenta las operaciones, procesos o actividades medulares de las áreas que son prioritarias para la administración, como por ejemplo: administrativa y financiera, administración de bienes y servicios, talento humano, producción y/o comercialización de bienes o servicios y sistemas.

Para identificar las áreas críticas de una manera más objetiva, se elaborará una matriz que muestre el impacto que las deficiencias de control causan en los sistemas de administración. Sobre la base de este estudio, el auditor determinará en forma jerarquizada las áreas, sistemas, proyectos, procesos o actividades críticas, en las cuales deberá profundizar el análisis...”¹¹

Los programas de una auditoría de gestión hace referencia a los pasos que deben seguirse para su análisis, en términos de eficacia, eficiencia, economía, legalidad e

¹¹Contraloría general del estado, Acuerdo 047-CG-2011. Guía metodológica para auditoría de gestión. Ecuador pág. 18.

impacto; por esto deben ser formulados con cierta flexibilidad, que permitan modificaciones cuando se necesite profundizar en los hallazgos encontrados y generar recomendaciones aplicables, oportunas y pertinentes que ayuden a la entidad auditada a corregir las deficiencias

2.3.2. Fase II: Ejecución

En esta fase se aplicará los programas de trabajo que se elaboraron en la fase anterior, y se obtendrá la evidencia suficiente, relevante y competente, basada en criterios de auditoría, teniendo en cuenta los plazos establecidos y las necesidades de cada componente. Asimismo, se evaluará los resultados de la gestión y se determinará los hallazgos; de esta manera, se tendrá un sustento para los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se incluirán en el informe.

2.3.3. Fase III: Conclusión

Una vez realizadas todas las actividades de la fase de ejecución, se debe plasmar y consolidar un informe escrito con el contenido de la evaluación realizada, incluyendo las conclusiones y recomendaciones.

“...La redacción del informe de auditoría de gestión, al igual que de otro tipo de auditoría, observará las normas nacionales e internacionales y demás disposiciones emitidas para el efecto y presentará una estructura en la cual se establezcan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Se mantendrá informada a la administración de la entidad permanentemente, sobre las observaciones encontradas durante la ejecución del examen, con la finalidad de obtener los justificativos y comentarios pertinentes, previo a la elaboración del informe final...”¹²

¹²Contraloría general del estado, Acuerdo 047-CG-2011. Guía metodológica para auditoría de gestión. Ecuador pág. 25

CAPÍTULO III

3. APLICACIÓN PRÁCTICA

3.1. FASE I: PLANIFICACIÓN

MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA

ORDEN DE TRABAJO No. AI – 001 – 2014

Fecha: 05 de Mayo del 2014

De: Ing. Genaro Peña Cordero

Para: Mario Lituma, Auditor – Jefe del Equipo

Asunto: Examen del Sistema Integral de Talento Humano

Origen o motivo del examen: Por solicitud del director del Ministerio de Transporte y Obras Públicas con sede en la ciudad de Cuenca, y por presentar el trabajo de titulación de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

Objetivo General: Verificar que el sistema integral de talento humano implementando en la Unidad Administrativa permita contar con personal idóneo o cualificado.

Alcance: En el examen del sistema integral de talento humano, necesariamente, se deben estudiar los subsistemas o componentes siguientes: planificación del talento humano, clasificación de puestos, selección del personal, formación y capacitación y evaluación del desempeño.

Objetivos particulares:

- Comprobar que el Plan Estratégico de Talento Humano esté alineado con el POA Institucional.

- Verificar el subsistema de clasificación de puestos, establecido por la institución que defina los puestos en función de las especializaciones, grados de responsabilidad, tipo y competencias.
- Comprobar que el subsistema de Evaluación del Desempeño permita obtener datos reales en el desempeño de las funciones de los servidores dentro de la Institución.
- Verificar que el subsistema de formación y capacitación profesional permita que el personal adquiera nuevos conocimientos, habilidades o destrezas y sea un mecanismo para el cambio de comportamiento y actitud frente a la institución.
- Verificar que el subsistema de evaluación del desempeño permita efectuar correcciones oportunas.
- Comprobar que dentro del subsistema de Formación y Capacitación se esté aplicando adecuadamente el proceso de inducción al personal.
- Verificar si dentro del subsistema de Evaluación del Desempeño, se está aplicando la normativa vigente para dicho proceso.

Equipo de trabajo:

Nombre	Cargo	Días/Hombre
Mario Lituma	Auditor - Jefe de Auditoría	120 días.
Mercedes Segarra	Auditor Operativo	120 días.
La supervisión de este trabajo será supervisado por: Ing. Genaro Peña, supervisor del equipo de Auditoría.		

Recursos Materiales: Computadora, impresora, cartucho, materiales de oficina, cámara fotográfica.

Tiempo estimado: Se realizará en 120 días.

Costo Aproximado: \$524,00

Responsable: Ing. Genaro Peña

**MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS, CON SEDE EN LA
CIUDAD DE CUENCA**

Examen al Sistema Integral de Talento Humano

Plan Estratégico

Origen o motivo del examen: Por solicitud del director del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, con sede en la ciudad de Cuenca y por la presentación del trabajo de titulación de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

Objetivo General: Verificar que el sistema integral de talento humano implementando por la Entidad permita contar con personal idóneo o calificado.

Alcance: En el examen del sistema integral de talento humano, necesariamente, se deben estudiar los subsistemas o componentes siguientes: planificación del talento humano, clasificación de puestos, selección del personal, formación y capacitación y evaluación del desempeño.

Objetivos particulares:

- Comprobar que el subsistema de planificación del sistema integral de talento humano esté garantizando la calidad y cantidad de los recursos para la entidad.
- Verificar el subsistema de clasificación de puestos establecido por la institución y definir los puestos en función de las especializaciones, grados de responsabilidad, tipo, aptitudes.
- Comprobar que el subsistema de selección de personal permite evaluar competitivamente a los potenciales servidores de la entidad.
- Verificar que el subsistema de formación y capacitación profesional permita que el personal adquiera nuevos conocimientos, habilidades o destrezas y sea un mecanismo para el cambio de comportamiento y actitud frente a la institución.
- Verificar que el subsistema de evaluación del desempeño permita efectuar correcciones oportunas.
- Verificar que las políticas salariales respondan a las normativas vigentes, políticas y requerimientos institucionales.

En el examen del sistema integral de talento humano, se utilizará siguiente proceso metodológico:

1. Planificación:

Esta fase está orientada a familiarizarse con el sistema integral de talento humano, a obtener información y a evaluar el control interno.

1.1. Conocimiento preliminar

Objetivos:

- Obtener y actualizar información que nos proporcione el conocimiento del sistema integral de talento humano.
- Familiarizar al equipo de auditoría con las actividades sustantivas y objetivas del examen.

Resultados:

- a) El reporte contendrá el resultado del conocimiento acumulado del sistema integral de talento humano; detallará su planificación, base legal, organización, personal, producción, tecnología, seguridad, mecanismos de control y comunicación de resultados. Este reporte es de uso exclusivo por el equipo de auditoría y debe ser aprobada por el supervisor.
- b) La conformación del archivo de papeles de trabajo que manejará el flujo de información y documentos del sistema, será clasificado de la siguiente manera:
 - **Archivo permanente:** Es el conjunto de documentos relativos a los antecedentes, organización, operación, normatividad jurídica y contable e información financiera y presupuestal que podrá utilizarse en futuros exámenes.
 - **Archivo corriente:** Es el conjunto de documentos, planillas, respaldos, en los cuales el auditor registra los datos y la información obtenida durante el proceso de auditoría. Los resultados y las pruebas realizadas son de uso exclusivo del examen del sistema integral de talento humano.
- c) El programa detallado como resultado de la fase de planificación específica:

1.2. Planificación específica

Objetivos:

- Evaluar el control interno del sistema integral de talento humano.
- Evaluar y calificar el riesgo de auditoría del examen al sistema integral de talento humano.
- Identificar áreas críticas.
- Establecer el enfoque del examen.

Resultados:

a) Para la entidad:

Informe de evaluación del control interno al sistema integral de talento humano, que implementado permitirá mejorar su eficacia.

b) Para el equipo

b.1) Informe.

b.2) Matriz de calificación de riesgo, nos referimos a los riesgos de:

- **Riesgo inherente:** Es la posibilidad de error definida por la naturaleza propia del componente, se lo establece antes de evaluar el control interno.
- **Riesgo de control:** Hace referencia a la posibilidad de que los controles internos incluidos la unidad de auditoría interna, no detecten errores significativos. Se lo establece, luego de evaluar el control interno.

FRECUENCIA	VALOR
Muy Alta	4
Alta	3
Media	2
Baja	1

b.3) Plan de muestreo: Nos ayuda a determinar los datos estadísticos y la evaluación del control interno que proporcionan el tamaño de la muestra y definirán los tipos de pruebas de auditoría, se clasifican en:

- **Prueba sustantiva:** Verificar la razonabilidad en la presentación de la información de la entidad.

- **Prueba de cumplimiento:** Determinar el grado de cumplimiento de las políticas y procedimientos del control interno.
- **Prueba de doble finalidad:** Determinar el cumplimiento de procedimientos de control y razonabilidad en la presentación de la información de la entidad.

b.4) Programa detallado de la ejecución.

b.5) Papeles de trabajo.

2. EJECUCIÓN:

Esta fase está orientada a evaluar la eficiencia, eficacia, y economía. Se identificará y se analizará los hallazgos, para lo cual se aplicará pruebas de auditoría.

Objetivos:

- Aplicar pruebas y procedimientos de auditoría.
- Verificar e incrementar la eficiencia, eficacia y economía.
- Identificar y desarrollar los hallazgos.

Resultados:

- **Hallazgos:** Descripción lógica, completa, ordenada y detallada de las desviaciones establecidas por el auditor, producto de la aplicación de pruebas y procedimientos.

En su redacción, se incluirá los siguientes atributos:

- **Condición:** Situación encontrada.
- **Criterio:** Normas o parámetros de comparación.
- **Causa:** Razón fundamental por la que no se cumplió.
- **Efecto:** Consecuencia.

3. CONCLUSIÓN:

Dirigida a comunicar los resultados del examen al sistema integral de talento humano.

Objetivos:

- Comunicar los resultados obtenidos al sistema integral de talento humano.
- Terminar las labores del sistema integral de talento humano.
- Entregar el informe del sistema integral de talento humano.

Resultados:

El informe, documento profesional, que describe los resultados obtenidos del sistema integral de talento humano y previo a la entrega del examen final, debe seguir el siguiente proceso:

- a) Redactar el borrador,
- b) Conferencia en donde se discutirá los resultados escritos en el borrador,
- c) Obtención de redacciones final del informe,
- d) Entrega del informe.

Plan de índices o referencia

Es un código alfanumérico que permite definir los papeles de trabajo:

ÍNDICES	
PP	Conocimiento preliminar
P/P	Programa
PPp	Planificación del talento humano
PPcp	Clasificación de puestos
PPrs	Reclutamiento y selección
PPed	Evaluación del desempeño
PPfc	Formación y capacitación
PPc	Medidas de control
PPco	Cartas oficio preliminar
PPo	Organización y funciones
PPi	Información
PE	Específica
PE/P	Programa
PEai	Ambiente de control
PEer	Evaluación de riesgo
PEac	Actividades de control
PEic	Información y comunicación
PEm	Monitoreo
PEc	Cuestionarios
PEi	Información
PEf	Diagrama de flujo
PEfo	FODA
PEm	Matriz de riesgo

E	Ejecución
E/P	Programa de la ejecución
EP	Evaluación de la planificación
EO	Evaluación de la Organización
ED	Evaluación de la Dirección
C	Conclusión
CB	Borrador
CD	Discusión del borrador
CI	Informe

Marcas del Examen

Son símbolos referentes por el auditor.

MARCAS	SIGNIFICADO
Σ	Sumatoria
$\sqrt{}$	Revisado o verificado
N	Notas aclaratorias
∂	Hallazgo
$\emptyset$	No reúne requisitos
X	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
€	No existe documentación
Æ	Documentos mal estructurados
®	Falta de proceso
IC	Verificado con evidencia

Terminología (Términos técnicos)

Talento Humano

Capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y actitudes propias de personas talentosas.

Sistema integral de talento humano

Enfoque técnico y administrativo, encaminado al desarrollo del talento humano que está conformado por subsistemas: planificación del sistema integral de talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección del personal; capacitación y desarrollo profesional; evaluación del desempeño; sueldos y salarios; aspectos disciplinarios; coordinación interdepartamental; métodos alternativos y servicios sociales; todos ellos encaminados a conseguir que el talento humano sea idóneo o cualificado dentro de una entidad.

Planificación del talento humano

Conjunto de normas, técnicas y procedimientos, encaminados a medir la situación histórica, actual y futura del talento humano de una institución, a fin de garantizar cantidad y calidad de este recurso.

Clasificación de puestos

Proceso técnico por medio del cual se agrupan: los puestos en una entidad, conjunto de funciones, responsabilidades, cualidades y condiciones que conforman una unidad de trabajo específica y personal.

Selección de personal

Técnica de escoger entre un conjunto de candidatos disponibles que reúnan los requisitos de los puestos a cubrirse en la entidad.

Formación y la capacitación

Preparación del personal en el cargo, con el propósito de prepararlos para el ambiente dentro y fuera del trabajo.

Evaluación del desempeño

Instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Medición sistemática, objetiva e integral de las conductas profesionales y el rendimiento logrado.

Recursos:

- Humanos

Nombre	Cargo	Días/Hombre
Mario Lituma	Auditor - Jefe de Auditoría	120 días
Mercedes Segarra	Auditor Operativo	120 días
La supervisión de este trabajo estará a cargo del: Ing. Genaro Peña, supervisor del equipo de Auditoría.		

- Materiales: Computadora, impresora, cartucho, materiales de oficina, cámara fotográfica.

Cronograma / Estrategia de tiempo

ETAPA / PROCESO	FASE	DESARROLLO	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	TOTAL
PLANIFICACIÓN	30	18	12	30
CONOCIMIENTO PRELIMINAR	12			
Auditor - Jefe de Auditoría	8			
Auditor operativo	4			
ESPECIFICA	18			
Auditor - Jefe de Auditoría	10			
Auditor operativo	8	65	10	75
EJECUCIÓN	75			
Auditor - Jefe de Auditoría	45			
Auditor operativo	30		15	15
CONCLUSIÓN	15			
Auditor - Jefe de Auditoría	8			
Auditor operativo	7			
TOTAL	120	83	37	120

3.1.1. CONOCIMIENTO PRELIMINAR

3.1.1.1. Programa de trabajo conocimiento preliminar

 MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS, CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA SISTEMA INTEGRAL DE TALENTO HUMANO		CP/P		
No.	Objetivos y procedimientos	Ref.: programa	Realizado	Supervisado
1	Objetivos: Obtener y actualizar información que proporcione el conocimiento del Sistema Integral del Talento Humano.			
2	Familiarizar al equipo de auditoría con las actividades sustantivas y objetivas del examen.			
1	Procedimientos: Preparación de una visita preliminar que permita obtener datos generales de la institución y realizar los contactos iniciales.			
2	Solicitar al director el plan estratégico del área de talento humano del Ministerio de transporte y obras públicas, con sede en la ciudad de Cuenca que le permita conocer:	PPp1	ML-MS	Ing. G. Peña
	a) Metas y objetivos			
	b) Políticas			
	c) Estrategias e indicadores			
	d) Principios			
3	Solicitar al Coordinador administrativo el Manual Orgánico funcional, de puestos y de procesos, que permita identificarlos:	PPo1 PPo2	ML-MS	Ing. G. Peña
	a) Estructura y niveles de las institución			
	b) Funciones departamentales			
	c) La descripción de puestos			
	d) Estructura por procesos			
4	Planificación de reuniones con el:			
	a) Director Zonal con la finalidad de:	PPco1	ML-MS	Ing. G. Peña
	• Informarle el inicio del examen.			
	• Los objetivos y resultados			
	• Sobre problemas del área de Talento Humano.			

	• Solicitarle informes que se hayan producido sobre el tema. • Concertar fechas para la comunicación de resultados. • Solicitar el apoyo para el examen y el envío de comunicaciones.			
	b) Director de Talento Humano para: • Informarle el inicio del examen. • Solicitarle información relativa al tema. • Compartir los posibles resultados del examen. • Identificar la base legal.	PPco2	ML-MS	Ing. G. Peña
5	Solicitarle la visita a las instalaciones, para documentar y actualizar la información.	PPi1	ML-MS	Ing. G. Peña
6	Solicitarle un listado del personal que labora en el área de talento humano, con la descripción de sus características personales y profesionales.	PPo3	ML-MS	Ing. G. Peña
7	Solicitar al Director de talento Humano los siguientes documentos:	PPfc1 PPed1	ML-MS	Ing. G. Peña
	a) Informe sobre reclutamiento y selección del personal efectuado en el último período.			
	b) Las capacitaciones realizadas en el último período.			
	c) Reporte de la evaluación del Desempeño del último período.			
8	Solicitar identifique las políticas y procedimientos que utiliza la institución para comunicarse con las actividades centrales del Ministerio, tales como:	PPc1	ML-MS	Ing. G. Peña
	a) Dirección General de Talento Humano.			
	b) Dirección Financiera			
	c) Dirección Jurídica			
9	Ingresar a la página web del ministerio y obtener la escala remunerativa	PPc2	ML-MS	Ing. G. Peña
10	Aplicar una encuesta a la Directora de Talento Humano sobre datos generales de la institución.	PPi2	ML-MS	Ing. G. Peña
11	Reporte		ML-MS	Ing. G. Peña
			Realizado por: ML-MS	

Cuenca, 10 de Mayo del 2014

OFICIO: No. 001

NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA

Ing. Iván Sánchez

DIRECTOR DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS CON
SEDE EN LA CUIDAD DE CUENCA.

Presente.-

De nuestras consideraciones:

Luego de un cordial saludo, Mario Fernando Lituma Ramones con cédula de identidad No. 1400786347 y Mercedes de Jesús Segarra Mogrovejo con cédula de identidad No. 0104938469, alumnos egresados de la especialidad de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría de la Universidad del Azuay, notificamos, a usted, que el día de hoy iniciaremos el examen de Auditoría de Gestión al Sistema Integral de Talento Humano, por lo que le solicitamos, muy comedidamente, autorice a quien corresponda la entrega de la información requerida, correspondiente al período fiscal 2013.

El objetivo general de este examen es analizar el entorno (factores externos) y el clima organizacional (factores internos) del componente recursos humanos. Así como el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión y objetivos realizadas por la Institución, la evolución preliminar del sistema de control interno y la determinación de componentes en base a los objetivos y enfoque de la auditoría.

Agradecemos su atención.

Atentamente,

Mario Lituma Ramones

Mercedes Segarra Mogrovejo

Cuenca, 10 de Mayo del 2014

OFICIO: No. 002

NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA

Dra. Margarita Cárdenas

JEFE DE RRHH DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS,
CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA.

Presente.-

De mis consideraciones:

Luego de un cordial saludo, Mario Fernando Lituma Ramones con cédula de identidad No. 1400786347 y Mercedes de Jesús Segarra Mogrovejo con cédula de identidad No. 0104938469, alumnos egresados de la especialidad de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría de la Universidad del Azuay, notificamos, a usted, que iniciaremos el examen de Auditoría de Gestión al Sistema Integral de Talento Humano del período fiscal 2013.

Estos son los objetivos generales del examen a realizarse: conocer, de manera general, el proceso administrativo, la evaluación del sistema de control interno, el cumplimiento de los objetivos, las leyes y la utilización del manejo adecuado de los recursos.

Agradecemos la colaboración prestada para la ejecución de la Auditoría de Gestión.

Atentamente,

Mario Lituma Ramones

Mercedes Segarra Mogrovejo

3.1.1.2. Visita preliminar

Tabla 3: Visita preliminar

MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS,		PPi1
 Ministerio de Transporte y Obras Públicas		ZONAL 6
SISTEMA INTEGRAL DE TALENTO HUMANO		
20 Mayo 2014		
Ref. Visita preliminar		
1. Entidad Ministerio de Transporte y Obras Públicas. 2. Dirección Cuenca, Av. Huayna Cápac 1- 181 y Pizar Cápac. 3. Teléfonos (593) (7) 408 45 84 / (593) (7) 408 45 85 / (593) (7) 408 45 87. 4. Fecha de creación El 8 de febrero del 2008, según Registro Oficial N. 268. 5. Organigrama estructural Si cuenta con un organigrama. 6. Objetivo de la entidad Contribuir al desarrollo del País a través de la formulación de políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos, que garanticen un Sistema Nacional del Transporte Intermodal y Multimodal, sustentado en una red de Transporte con estándares internacionales de calidad, alineados con las directrices económicas, sociales, medioambientales y el plan nacional de desarrollo. 7. Sistema de control interno Mantiene un sistema de control interno biométrico.		

8. Recursos y tiempo requeridos

a. Recursos que se requieren:

Recursos Humanos

Nombres	Cargo
Ing. Genaro Peña	Supervisor
Mario Lituma	Auditor Jefe Equipo
Mercedes Segarra	Auditor Operativo

Recursos Materiales:

- Computadora,
- Impresora,
- Cartuchos,
- Materiales de oficina,
- Cámara fotográfica.

b. Tiempo estimado:

Tiempo:

Se utilizará 120 días.

Fuente: MTOP, zonal 6.

Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

3.1.1.3. Encuesta de generalidades

Tabla 4: Encuesta de generalidades

MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS,		PPi2
 Ministerio de Transporte y Obras Públicas		ZONAL 6 SISTEMA INTEGRAL DE TALENTO HUMANO 13 Mayo 2014
Ref. Encuesta de generalidades		
1. ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico? Sí. 2. ¿Qué tipo de actividad realizan? Construcción, mantenimiento y proyección vial. 3. ¿Qué leyes rigen sus actividades? • LOSEP, • Reglamento de aplicación LOSEP, • Código de trabajo, • Estructura básica de personal, • Manual de clasificación de puestos, • Estatuto orgánico por procesos, • Decretos servidores públicos, • Norma técnica del subsistema de planificación de talento humano, • Norma técnica del subsistema de clasificación de puestos, • Norma técnica del subsistema de selección del personal, • Norma técnica del subsistema de formación y capacitación , • Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño, • Reglamento interno institucional. 4. ¿Con cuántos departamentos cuenta la institución? • Asesoría jurídica, • Administrativo y financiero, • Estudios, • Construcciones, • Mantenimiento vial. 5. ¿Cuánto personal labora, actualmente? Actualmente, laboran 130 personas. 6. ¿La empresa cuenta con un reglamento interno? Sí.		

7. ¿Existe un organigrama dentro de la empresa?

Sí.

8. ¿Se ha elaborado un diagnóstico FODA?

No.

9. ¿La institución cuenta con indicadores de gestión?

Sí, indicadores de gestión ambiental, estratégicos, vial, talento humano.

10. ¿Se ha realizado auditorías anteriores?

No.

Fuente: Psic. Johanna Piedra

Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

3.1.1.4. Reporte conocimiento preliminar

El examen del Sistema Integral de Talento Humano del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, con sede en la ciudad de Cuenca, se ha efectuado de acuerdo a la orden de trabajo No. AI – 001 – 2014, con fecha 05 de Mayo del 2014, el cual dio como resultado la siguiente información y documentación:

Documentos:

PPp1 El plan estratégico del área de talento humano del MTOP zonal 6, para conocer el proceso sistemático implementado para alcanzar sus propósitos.

El plan contiene:

- **Misión:** Administrar la unidad de Gestión de Talento Humano, a fin de proveer el desempeño eficiente del personal de la Dirección Provincial de Azuay del MTOP y, de esta manera, contribuir al cumplimiento del plan estratégico institucional.
- **Visión:** Lograr una gestión integral para el desarrollo de talento humano que incrementa el potencial de los funcionarios a través de su compromiso con la filosofía institucional.
- **Objetivo general:** Convertir la gestión de Talento Humano en una referencia por la efectividad de sus resultados.
- **Objetivos específicos:**
 - Reestructurar los procesos de la Administración de Talento Humano y mejorarlos, continuamente.
 - Potenciar el desarrollo del Talento Humano.
 - Proporcionar adecuados espacios de clima laboral para el personal, a fin de que se sienta motivado y comprometido para el desarrollo de las acciones.
- **Políticas:**
 - Impulsar el conocimiento y desarrollo del talento humano.
 - Promover el mejoramiento continuo dentro de la unidad de talento humano.
- **Estrategias:** Alinear el plan estratégico de Talento Humano y el plan estratégico Institucional, en búsqueda del mejoramiento continuo.
- **Principios institucionales:**

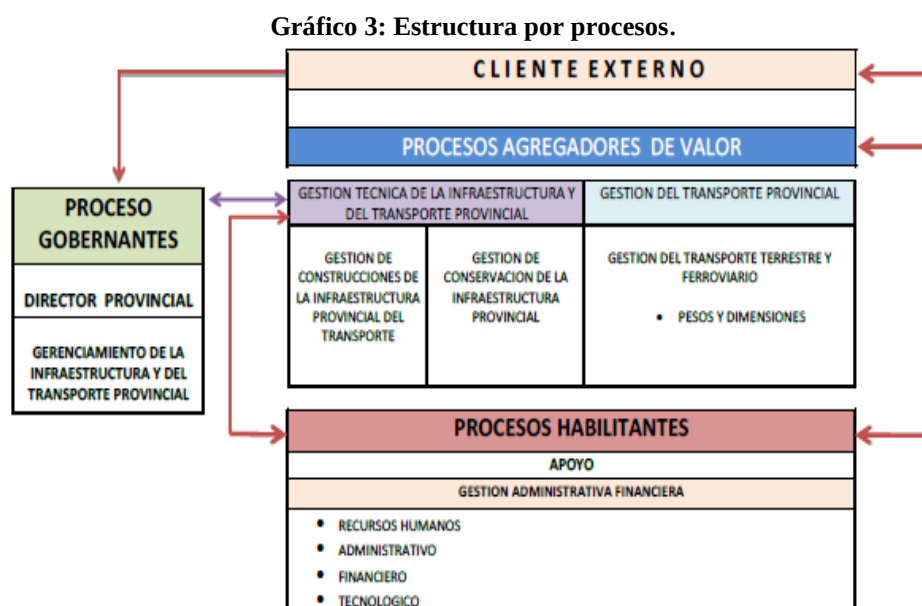
- Transparencia,
- Integridad,
- Congruencia,
- Equidad,
- Confianza.

PPo1 Las funciones departamentales del Ministerios de Transporte y Obras Públicas, zonal 6, contiene:

- **Asesoría jurídica**
 - Asesorar en materia legal al subdirector zonal y al resto de unidades administrativas de la zona.
 - Elaborar y revisar convenios, contratos y reglamentos que deba efectuar en razón de la delegación pertinente.
 - Llevar a cabo la defensa de las controversias judiciales y extrajudiciales de su competencia.
- **Administrativo y financiero**
 - Establecer mecanismos de aplicación de los sistemas de contabilidad, pagaduría, abastecimiento, administrativos y de recursos humanos.
 - Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias, que rigen para la administración pública.
 - Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y las demás normas en materia de administración personal, relaciones laborales, bienestar social e higiene del trabajo.
- **Estudios**
 - Revisar y supervisar los proyectos de estudios que realizan los contratistas y emitir el informe respectivo.
- **Construcciones**
 - Supervisar y fiscalizar la construcción de carreteras, caminos vecinales y puentes por contrato.
- **Mantenimiento vial**

- Programar, organizar, coordinar y supervisar las actividades relacionadas con el mantenimiento rutinario, periódico, de mejoramiento y de emergencia, en carreteras y caminos vecinales asignados a la subdirección zonal, así como el mantenimiento y reparación de puentes, equipos y maquinarias.

PPo2 La estructura por procesos contiene:



Fuente: MTOP, zonal 6
Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

PPo3 Listado del personal que labora en departamento de RRHH, con descripción de nombre y cargo:

Nombre	Cargo
Psic. Johanna Piedra	Jefe de Talento Humano
Ing. Sandra Pardo	Asistente de Talento Humano

PPfc1 El informe de capacitación contiene:

- Descripción general y objetivos del programa de capacitación:
 - Propósito del programa,
 - Población objetiva,
 - Descripción general del diseño del programa.

- Resultado de la evaluación:
 - Diseño,
 - Organización y gestión,
 - Eficacia y calidad,
 - Antecedentes financieros,
 - Eficiencia y economía.
- Justificación de la continuidad del programa.
- Principales recomendaciones.

PPed1 El informe de evaluación del desempeño contiene:

- Descripción de objetivos.
- Descripción general de los RRHH:
 - General y por departamentos,
 - Acciones formativas,
 - Organizaciones del personal,
 - Bajas del personal,
- Resultado del clima laboral:
- Resultado de reconocimientos.
- Conclusiones.
- Mejoras propuestas:
 - Procedimientos,
 - Resultados,

PPc2 La escala remunerativa y niveles estructurales son determinadas por el gobierno. (Ver anexo 1)

Información:

PPi1 El Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO), con sede en la ciudad de Cuenca, está ubicada en la Av. Huayna Cápac 1- 181 y Pizar Cápac, mediante Art. 5 del decreto Ejecutivo N. 878 de 18 de enero del 2008 se publica en el Registro Oficial N. 268 de 8 de febrero del mismo año, emitido por el Presidente de la República, cuya función es la construcción y mantenimiento de la red vial nacional

del Ecuador, que comprende el conjunto de caminos de propiedad pública sujetos a la normativa y marco institucional vigente.

Se maneja a través de un esquema coordinado, cuyo acceso a los servicios y a la información, son las principales aristas de un grupo de valores que enriquecen el trabajo diario de esta cartera de estado.

Gráfico 4: Ubicación del MTOP, con sede en la ciudad de Cuenca.



Fuente: Google maps
Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

PPc1 Las políticas y procedimientos de comunicación con las actividades del ministerio son realizadas mediante el sistema Quipux de gestión documental web, implementado para facilitar el manejo de la información institucional a nivel interna y externa entre los diferentes departamentos, lo cual permite el registro, control, circulación y ordenación de documentos digitales y/o físicos que se envían y reciben dentro de la institución.

3.1.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

3.1.2.1. Programa de trabajo planificación específica

 MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS, CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA SISTEMA INTEGRAL DE TALENTO HUMANO				PE/P
No.	Objetivos y procedimientos	Ref.: programa	Realizado	Supervisado
1	Objetivos Evaluar el control interno del sistema integral de talento humano.			
2	Evaluar y calificar el riesgo de auditoría del examen al sistema integral de talento humano.			
3	Identificar áreas críticas.			
4	Establecer el enfoque del examen.			
	Procedimientos:			
1	Aplicación de un cuestionario de control interno que permita evaluar los elementos del control interno implementados en el Ministerio de Transporte y Obras Públicas.	PEc1	ML-MS	Ing. G. Peña
2	Aplicación de un cuestionario de control interno que le permita evaluar los diferentes componentes del sistema integrado de talento humano.	PEc2	ML-MS	Ing. G. Peña
3	Análisis del cumplimiento de la normativa aplicable al manejo de la unidad talento humano.			
4	Investigación, con el jefe de talento humano, sobre la aplicación de los subsistemas de talento humano.	PEi1 PEf1	ML-MS	Ing. G. Peña
5	Preparación y evaluación, mediante diagrama de flujo, de los procesos utilizados en los subsistemas de talento humano.	PEf2	ML-MS	Ing. G. Peña
6	Identificación y evaluación de la consistencia de las políticas de remuneraciones.			
7	Preparación de un análisis de la evaluación del talento humano, practicado por el departamento encargado.	PEi2	ML-MS	Ing. G. Peña
8	Elaboración del FODA, determinando la evaluación de los factores internos y externos.	PEfo1	ML-MS	Ing. G. Peña
9	Análisis de la organización existente en el área de talento humano, evaluando estructura, funciones, jerarquías responsables.	PEi3	ML-MS	Ing. G. Peña
			Realizado por: ML-MS	

3.1.2.1.1. Cuestionario de evaluación del control interno

PEc1

 Ministerio de Transporte y Obras Públicas		CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			Hoja No. 01
EMPRESA: Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO), con sede en la ciudad de Cuenca.					
PERÍODO EXAMINADO: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013.					
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión.					
REALIZADO POR: Mario Lituma - Mercedes Segarra.					
REVISADO POR: Ing. Genaro Peña.					
AMBIENTE DE CONTROL					
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
Integridad y Valores éticos					
1. ¿Posee el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO), con sede en la ciudad de Cuenca un código de ética?	4	1			
2. ¿Las relaciones con los empleados, clientes, acreedores, etc., se basan en la honestidad y equidad?	5	0			
3. ¿Se incorpora los códigos de ética en los procesos y en el personal?	3	2			
4. ¿Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales?	2	2	1		
Filosofía y Estilo de la Alta Dirección					
5. ¿La filosofía y el estilo de la Administración se reflejan en la forma en que establecen las políticas, objetivos, estrategias difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento?	3	2			
6. ¿El Director incentiva y compromete a sus servidores en el cumplimiento de las leyes, ordenanzas y otras disposiciones?	2	3			
7. ¿El Director cuida la imagen institucional?	4	1			
8. ¿La administración presenta, oportunamente, información financiera y de gestión?	1	4			
Estructura Organizativa					
9. ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional?	2	3			
10. ¿Se identifica con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	4	1			
11. ¿Existe comunicación interna y externa?	3	2			
Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida					

 Ministerio de Transporte y Obras Públicas		CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			Hoja No. 02
EMPRESA: Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOPE), con sede en la ciudad de Cuenca.					
PERÍODO EXAMINADO: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013.					
TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión.					
REALIZADO POR: Mario Lituma - Mercedes Segarra.					
REVISADO POR: Ing. Genaro Peña.					
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
12. ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	5	0			
13. ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?	3	2			
14. ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad?	5	0			
Gestión del Capital Humano					
15. ¿Existe un sistema de gestión del recurso humano?	2	3			
16. ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los servidores públicos?	3	2			
17. ¿Se aplica sanciones disciplinarias?	3	1	1		
18. ¿Existen métodos para motivar a los empleados?	0	4	1		
19. ¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal?	3	2			
Responsabilidad y Transparencia					
20. ¿Se establece objetivos con indicadores de rendimiento?	3	2			
21. ¿Existe informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?	4	1			
22. ¿Se revisa periódicamente, en forma interna y externa, los informes financieros y de gestión?	2	3			
23. ¿La entidad promueve una cultura de la empresa dirigida a la responsabilidad?	2	3			
EVALUACIÓN DE RIESGOS					
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
Estimación de Probabilidad e Impacto					

 Ministerio de Transporte y Obras Públicas		CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			Hoja No. 03
EMPRESA: Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP), con sede en la ciudad de Cuenca.					
PERÍODO EXAMINADO: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013.					
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión.					
REALIZADO POR: Mario Lituma - Mercedes Segarra.					
REVISADO POR: Ing. Genaro Peña.					
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
24. ¿La Entidad cuenta con el apoyo de directores, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?	1	4			
25. ¿Se evalúa los riesgos, periódicamente, para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos?	1	4			
Evaluación de Riesgos					
26. ¿Se ha implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos, tales como: benchmarking, modelos probabilísticas y modelos no probabilísticas?	1	4			
27. ¿Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos?	1	4			
Riesgos Originados por los Cambios					
28. ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa?	1	4			
29. ¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos?	0	5			
ACTIVIDADES DE CONTROL					
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
Integración con las Decisiones sobre Riesgos					
30. ¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?	1	4			
31. ¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos, con el objeto de brindar una seguridad razonable para que los riesgos se mitiguen y se alcancen los objetivos?	1	4			

 Ministerio de Transporte y Obras Públicas		CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO		Hoja No. 04	
EMPRESA: Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP), con sede en la ciudad de Cuenca.					
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013.					
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión.					
REALIZADO POR: Mario Lituma - Mercedes Segarra					
REVISADO POR: Ing. Genaro Peña					
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
Principales Actividades de Control					
32. ¿Existe diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?	1	4			
33. ¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectives, manuales, informáticos y de dirección?	1	4			
Controles sobre los Sistemas de Información					
34. ¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos?	1	4			
35. ¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software?	3	2			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
Cultura de Información en todos los Niveles					
36. ¿Existen políticas relativas a la información y comunicación, así como su difusión en todos los niveles?	3	2			
37. ¿Se comunica al personal sobre los resultados, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos?	2	3			
38. ¿Se ha implantado políticas de información y comunicación y su difusión en todos los niveles?	2	3			
Herramienta para la Supervisión					
39. ¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?	1	3	1		

 Ministerio de Transporte y Obras Públicas		CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO		Hoja No. 05	
EMPRESA: Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOPE), con sede en la ciudad de Cuenca.					
PERÍODO EXAMINADO: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013.					
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión.					
REALIZADO POR: Mario Lituma - Mercedes Segarra					
REVISADO POR: Ing. Genaro Peña					
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
40. ¿La información constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se ha logrado los objetivos, metas e indicadores?	1	4			
Sistemas Estratégicos e Integrados					
41. ¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todos los departamentos?	1	4			
42. ¿Se ha emitido un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos empresariales y la gestión de los riesgos?	1	4			
43. ¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse, eficazmente, con la comunidad y terceros vinculados?	1	4			
Confiabilidad de la Información					
44. ¿Existe sistemas y procedimientos que aseguren la confiabilidad de los datos?	2	3			
45. ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?	1	4			
46. ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible?	1	4			
47. ¿Existen mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información?	1	4			
Comunicación Interna					
48. ¿Se comunica, oportunamente, al personal respecto de sus responsabilidades?	3	2			
49. ¿Existe comunicación con clientes y proveedores?	2	3			
50. ¿La Unidad de Comunicación ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?	2	3			
Comunicación Externa					

 Ministerio de Transporte y Obras Públicas		CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			Hoja No. 06
EMPRESA: Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP), con sede en la ciudad de Cuenca.					
PERÍODO EXAMINADO: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013.					
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión.					
REALIZADO POR: Mario Lituma - Mercedes Segarra.					
REVISADO POR: Ing. Genaro Peña.					
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
51. ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad?	2	3			
52. ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros?	2	3			
53. ¿Se actualiza permanentemente la página WEB de la Entidad?	5	0			
54. ¿En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tableros de anuncios, videos y mensajes en la página web?	3	2			
SUPERVISION Y MONITOREO					
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
Supervisión Permanente					
55. ¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos?	1	4			
56. ¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?	1	4			
57. ¿Los auditores y asesores internos y externos deben facilitar periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos?	3	2			
58. ¿La empresa realiza auto evaluaciones del Control Interno?	1	4			
Supervisión Interna					
59. ¿Se ha tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?	4	0	1		
60. ¿Existe planes de acción correctiva?	2	3			

 Ministerio de Transporte y Obras Públicas		CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			Hoja No. 7
EMPRESA: Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP), con sede en la ciudad de Cuenca.					
PERÍODO EXAMINADO: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013.					
TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión.					
REALIZADO POR: Mario Lituma - Mercedes Segarra.					
REVISADO POR: Ing. Genaro Peña.					
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
61. ¿La Auditoría Interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad?	3	2			
Supervisión Externa					
62. ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI?	4	0	1		
63. ¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo?	3	2			
64. ¿Disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informe de auditoría interna y externa?	3	2			

Fuente: Manual específico de auditoría

Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

Calificación del cuestionario de evaluación del control interno

Para evaluar el anterior cuestionario de evaluación del control interno, se tomó el siguiente cuadro de ponderación:

Suficiente	85% a 100%
Medianamente suficiente	69% a 84%
Insuficiente	>= a 68%

Cuestionario de evaluación del control interno			
	Si	No	N/A
Respuesta	142	172	6
%	44	54	2

Insuficiente

Gráfico 5: Cuestionario de evaluación del control interno



Fuente: Ministerio de Transporte y Obras Públicas, con sede en la ciudad de Cuenca
Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

3.1.2.1.2. Cuestionario específico de control interno por componente.

PEc2

 Ministerio de Transporte y Obras Públicas		CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO			Hoja No. 01
TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión.					
COMPONENTE: Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP), con sede en la ciudad de Cuenca.					
SUBCOMPONENTE: Departamento de Recursos Humanos.					
PERÍODO EXAMINADO: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013.					
REALIZADO POR: Mario Lituma - Mercedes Segarra					
REVISADO POR: Ing. Genaro Peña					
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
1. PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO					
1.1 ¿Posee la institución una planificación del talento humano?	2	0			
1.2 ¿La planificación de talento humano existente aporta los medios para alcanzar los resultados esperados?	2	0			
1.3 ¿Se presenta la planificación institucional de talento humano ante el Ministerio de Relaciones Laborales para el año siguiente, para su aprobación?	2	0			
1.4 ¿La máxima autoridad de la institución cumple a cabalidad con la creación de puestos, según se requiera?	0	2			
1.5 ¿Los contratos de servicios ocasionales se realizan con el determinado estudio de existencia de partida presupuestaria y disponibilidad de los recursos económicos?	2	0			
1.6 ¿La institución posee convenios o contratos de pasantías y prácticas con estudiantes de institutos, universidades y escuelas politécnicas, respetando la equidad y paridad de género, discapacidad y la interculturalidad?	2	0			
1.7 ¿La suspensión de puestos procede de acuerdo a razones técnicas, funcionales y económicas de los organismos y dependencias estatales?	2	0			
1.8 ¿Se encuentra descentralizado aquí el subsistema de planificación de talento humano?	0	2			
2. CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO PÚBLICO					
2.1 ¿Existes una norma estandarizada para la clasificación de puestos?	2	0			

 Ministerio de Transporte y Obras Públicas		CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO			Hoja No. 02
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión.					
COMPONENTE: Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP), con sede en la ciudad de Cuenca.					
SUBCOMPONENTE: Departamento de Recursos Humanos.					
PERÍODO EXAMINADO: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013.					
REALIZADO POR: Mario Lituma - Mercedes Segarra.					
REVISADO POR: Ing. Genaro Peña.					
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
2.2 ¿En la clasificación de puestos, se toma en cuenta el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad?	1	1			
2.3 ¿Entre los requisitos de clasificación de puestos, se toma en cuenta aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos?	2	0			
2.4 ¿Todo nombramiento, contrato ocasional, ascenso, promoción, traslado, rol de pago y demás movimientos de personal está dentro del subsistema de clasificación de puestos del Ministerio de Relaciones Laborales?	2	0			
2.5 ¿La elaboración de los presupuestos de gastos de personal se sujetará al sistema de clasificación vigente, en coordinación con la unidad de administración de talento humano de la entidad?	2	0			
2.6 ¿Se encuentra descentralizado aquí el subsistema de clasificación de puestos?	0	2			
3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL					
3.1 ¿Cuenta con planes de trabajo para el reclutamiento y selección de personal?	0	2			
3.2 ¿Se encuentran establecidos criterios y objetivos de razonable prioridad que impidan preferencias subjetivas al momento de seleccionar el personal?	0	2			
3.3 ¿Las hojas de vida del personal contienen toda la información requerida para la selección del personal, incluidas las evaluaciones y calificaciones del empleado?	0	2			
3.4 ¿Se investiga el carácter y las referencias de la hoja de vida de los candidatos a cargos de responsabilidad, especialmente en cargos de confianza y manejo?	1	1			

 Ministerio de Transporte y Obras Públicas		CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO			Hoja No. 03
TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión.					
COMPONENTE: Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP), con sede en la ciudad de Cuenca.					
SUBCOMPONENTE: Departamento de Recursos Humanos.					
PERÍODO EXAMINADO: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013.					
REALIZADO POR: Mario Lituma - Mercedes Segarra.					
REVISADO POR: Ing. Genaro Peña.					
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
3.5 ¿Cuenta la institución con personal discapacitado o portador de una enfermedad catastrófica que represente el 4% del total de servidores como se estipula la ley?	2	0			
3.6 ¿Los ingresos de personal son realizados mediante concursos de merecimiento y oposición?	1	1			
3.7 ¿Los ascensos son efectuados por concursos de méritos y oposición?	0	2			
3.8 ¿Existe procedimientos de investigación de datos sobre los postulantes a cargos de vacantes?	0	2			
3.9 ¿Se encuentra descentralizado el subsistema de selección de personal?	0	2			
4. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN					
4.1 ¿La institución presenta la implementación y desarrollo de un programa de formación y capacitación para el personal?	2	0			
4.2 ¿El personal de la institución cuenta con formación y capacitación necesarios para el nivel de responsabilidad asignado, considerando la naturaleza y la complejidad de las operaciones a desarrollar?	1	1			
4.3 ¿Se toma en cuenta el proceso de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo técnico, habilidades y valores dentro de los derechos humanos?	2	0			
4.4 ¿La institución incentiva principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz?	0	2			

 Ministerio de Transporte y Obras Públicas		CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO			Hoja No. 04
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión.					
COMPONENTE: Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP), con sede en la ciudad de Cuenca.					
SUBCOMPONENTE: Departamento de Recursos Humanos.					
PERÍODO EXAMINADO: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013.					
REALIZADO POR: Mario Lituma - Mercedes Segarra.					
REVISADO POR: Ing. Genaro Peña.					
PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
4.5 ¿Existen sanciones para los servidores públicos que incurran en el incumplimiento de obligaciones dentro de su formación y capacitación?	0	2			
4.6 ¿Los servidores públicos de la institución se preocupan por la formación y capacitación de sus conocimientos para el desarrollo de sus operaciones?	2	0			
4.7 ¿Se encuentra descentralizado aquí el subsistema de formación y capacitación?	0	2			
5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
5.1 ¿Existe una evaluación del desempeño en la institución para determinar los resultados requeridos?	2	0			
5.2 ¿Se utiliza indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales?	2	0			
5.3 ¿Se realizan anualmente la evaluación a los servidores de la institución?	2	0			
5.4 ¿Se mantiene una escala de calificación de la evaluación del desempeño?	2	0			
5.5 ¿Se toma en cuenta la evaluación de desempeño para ascensos, cesación y estímulos que contemplan la ley y reglamentos?	0	2			
5.6 ¿Se toma medidas a los servidores públicos que obtuvieran la calificación de regular?	0	2			
5.7 ¿Se encuentra descentralizado aquí el subsistema de evaluación del desempeño?	0	2			

Fuente: LOSEP

Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

Calificación del cuestionario de evaluación del control interno específico por subcomponente.

Para evaluar el anterior cuestionario de evaluación del control interno específico por subcomponentes, se tomó el siguiente cuadro de ponderación:

Suficiente	85% a 100%
Medianamente suficiente	69% a 84%
Insuficiente	>= a 68%

Cuestionario de evaluación del control interno específico subcomponente planificación de talento humano				Mediamente suficiente
	Sí	No	N/A	
Respuesta	12	4	0	
%	75	25	0	

Gráfico 6: Cuestionario de evaluación del control interno específico subcomponente planificación de talento humano.

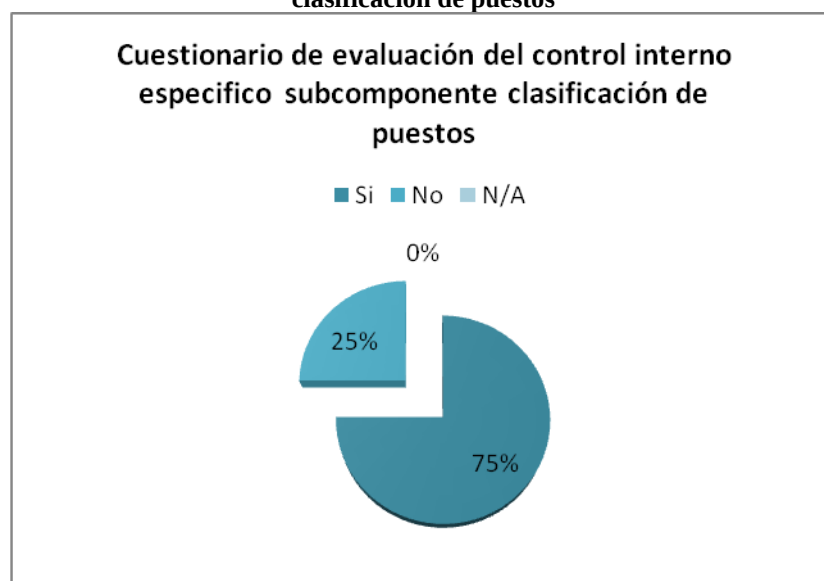


Fuente: Ministerio de transporte y obras públicas, con sede en la ciudad de Cuenca
Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

Cuestionario de evaluación del control interno específico subcomponente clasificación de puestos			
	Sí	No	N/A
Respuesta	9	3	0
%	75	25	0

**Mediamente
suficiente**

**Gráfico 7: Cuestionario de evaluación del control interno específico subcomponente
clasificación de puestos**

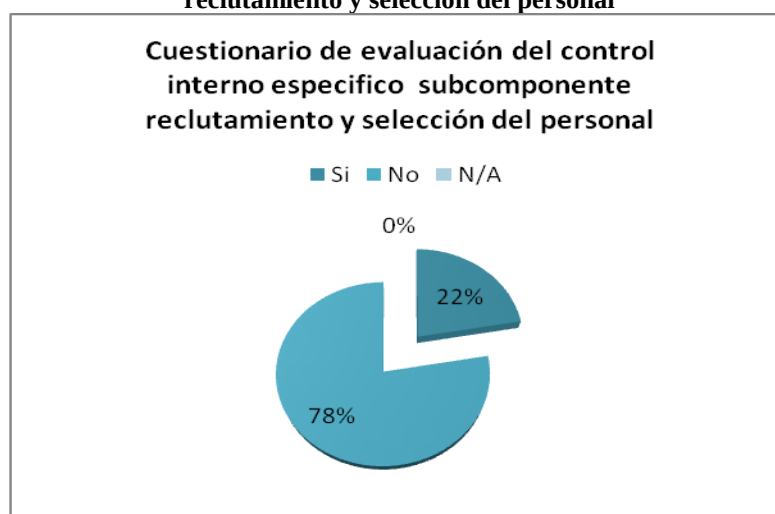


Fuente: Ministerio de transporte y obras públicas, con sede en la ciudad de Cuenca
Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

Cuestionario de evaluación del control interno específico subcomponente reclutamiento y selección del personal			
	Sí	No	N/A
Respuesta	4	14	0
%	22	88	0

Insuficiente

Gráfico 8: Cuestionario de evaluación del control interno específico subcomponente reclutamiento y selección del personal

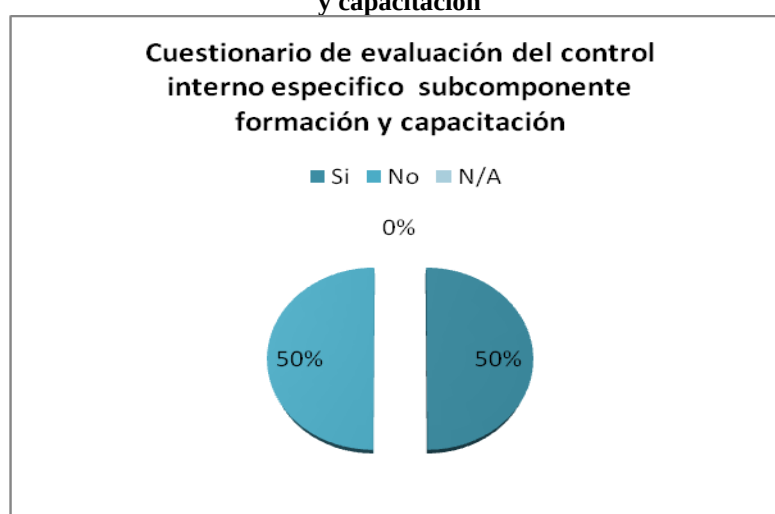


Fuente: Ministerio de transporte y obras públicas, con sede en la ciudad de Cuenca
Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

Cuestionario de evaluación del control interno específico subcomponente formación y capacitación			
	Sí	No	N/A
Respuesta	7	7	0
%	50	50	0

Insuficiente

Gráfico 9: Cuestionario de evaluación del control interno específico subcomponente formación y capacitación

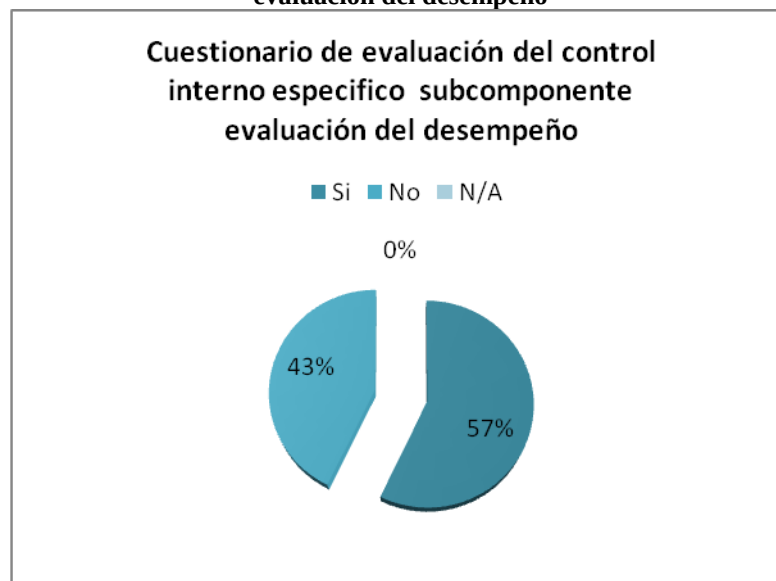


Fuente: Ministerio de transporte y obras públicas, con sede en la ciudad de Cuenca
Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

Cuestionario de evaluación del control interno específico subcomponente evaluación del desempeño			
	Sí	No	N/A
Respuesta	8	6	0
%	57	43	0

Insuficiente

Gráfico 10: Cuestionario de evaluación del control interno específico subcomponente evaluación del desempeño



Fuente: Ministerio de transporte y obras públicas, con sede en la ciudad de Cuenca
Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

3.1.2.1.3. Investigue, con el jefe de talento humano, sobre la aplicación de los subsistemas de talento humano.

Tabla 5: Cédula narrativa

MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS,  Ministerio de Transporte y Obras Públicas	PFi1
ZONAL 6 SISTEMA INTEGRAL DE TALENTO HUMANO	
Ref. Cédula Narrativa	
La siguiente cédula narrativa se realizó, junto con el Jefe de Unidad de Talento, a fin de indagar sobre la aplicación de los subsistemas que manejan y aplican en el MTOP, zona 6. Esta entrevista se la realizó a la Psicóloga Johana Piedra; la mencionada encuesta se realizó el 02 de marzo de 2015, con la cual pudimos conocer, más a fondo, todas las actividades que realiza la institución, diariamente. En la entrevista se realizó las siguientes preguntas: 1. ¿Con qué personal se cuenta en la UATH? La Unidad de Talento Humano cuenta con la Jefa de Talento Humano, la Asistente de Talento Humano. 2. ¿Cuáles son las funciones que desempeña usted como jefa de la Unidad? • Plan de Capacitación, • Planificación de vacaciones, • Reporte de nómina: faltas, horas extras, • Apoyo campamentos, • Visita de campamentos, • Contratación. 3. ¿Cómo maneja usted el subsistema de capacitación y formación de los Servidores de la Institución? El subsistema de capacitación y formación del personal se aplica de acuerdo a la Norma Técnica. Este subsistema no se encuentra	

desconcentrado en esta sede, más bien, se realiza ciertos procedimientos como la norma técnica lo dice.

Se pide a los jefes departamentales realizar un levantamiento de las necesidades de cada área, de las funciones que realizan, y de los conocimientos que son imprescindibles durante el período, para el que se planifique.

Luego de esto, el Subsecretario y el Director son quienes aprueban esta planificación y, una vez, aprobado se envía la documentación correspondiente a la UATH del ministerio en Quito.

4. ¿Cómo realizan la planificación de las vacaciones?

Cuando un empleado ya cumpla con los requerimientos para tomar vacaciones, se coordina con el jefe de cada departamento y se hace un calendario tentativo de vacaciones que se aplicará a lo largo del año.

5. ¿El subsistema de selección del personal se encuentra desconcentrado en esta sede?

El subsistema de selección del personal se encuentra desconcentrado pero no en su totalidad, se realiza ciertos procesos de la norma, técnica como la contratación ocasional.

6. ¿Cómo realizan el proceso de Evaluación del Desempeño?

El proceso de Evaluación del Desempeño se realiza una vez al año; de esta situación encarga el subsecretario y el director.

7. ¿Cómo manejan el subsistema de la Planificación del Talento Humano?

La planificación del talento humano no está desconcentrado en su totalidad, desde la sede se envía una planificación de los puestos que se necesitará a lo largo del año, para contar con las partidas presupuestarias necesarias durante el período,

8. ¿Cómo elabora la planificación del talento humano?

Anualmente, se plantean metas POA en referencia a los subsistemas que maneja la Unidad.

9. ¿La institución maneja el subsistema de clasificación de puestos?

No, este subsistema se encuentra concentrado en su totalidad en la ciudad de Quito.

10. ¿Cómo se operan políticas salariales de la Zonal 6?

Se realiza un reporte con la nómina, en la que se incluye horas extras, atrasos, faltas; este se envía a la central, allí ellos realizan el proceso de pago a los servidores.

Fuente: Psic. Johanna Piedra

Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

3.1.2.1.4. Diagrama de flujo de los subsistemas de talento humano

PEf1

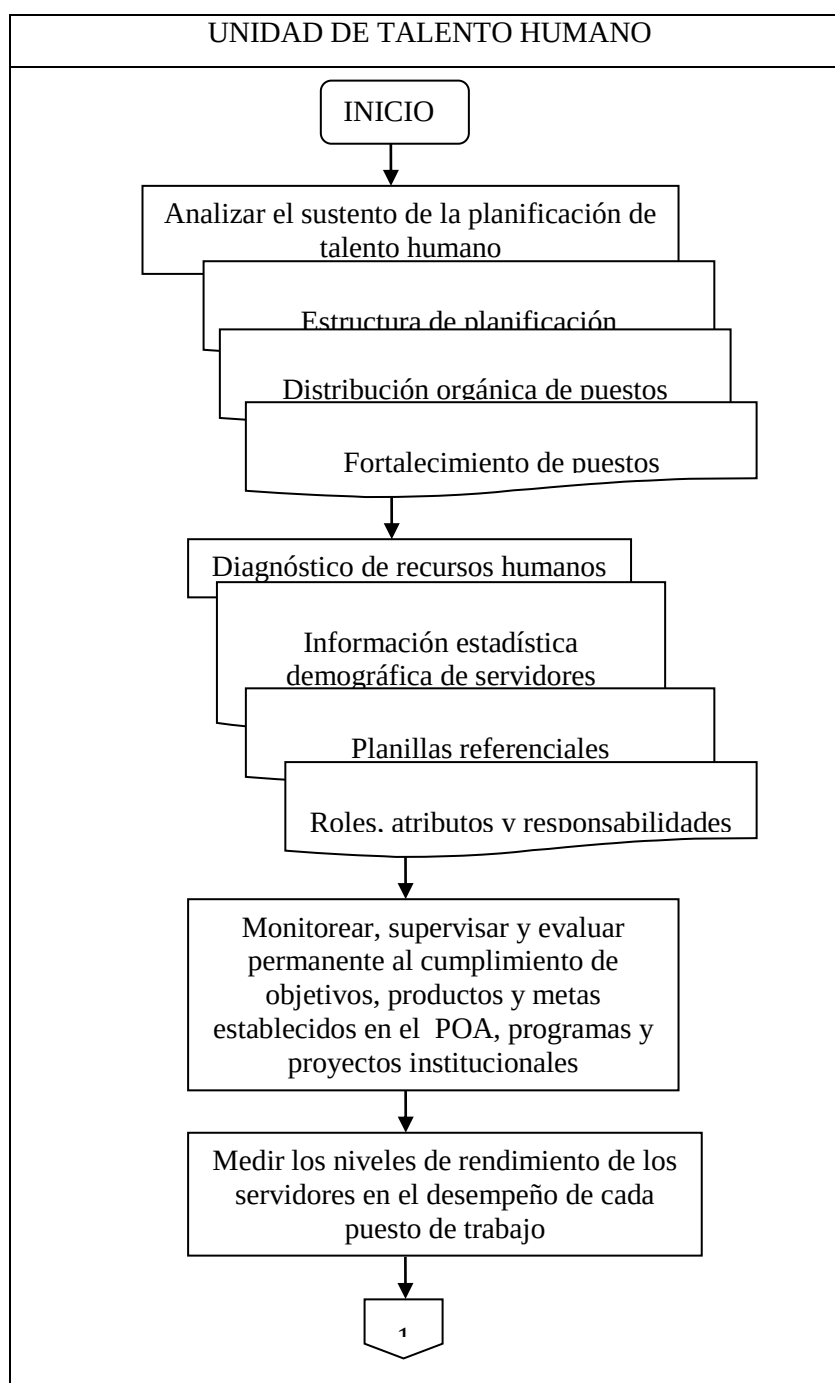
Diagramas de flujo modelos de acuerdo a la LOSEP.

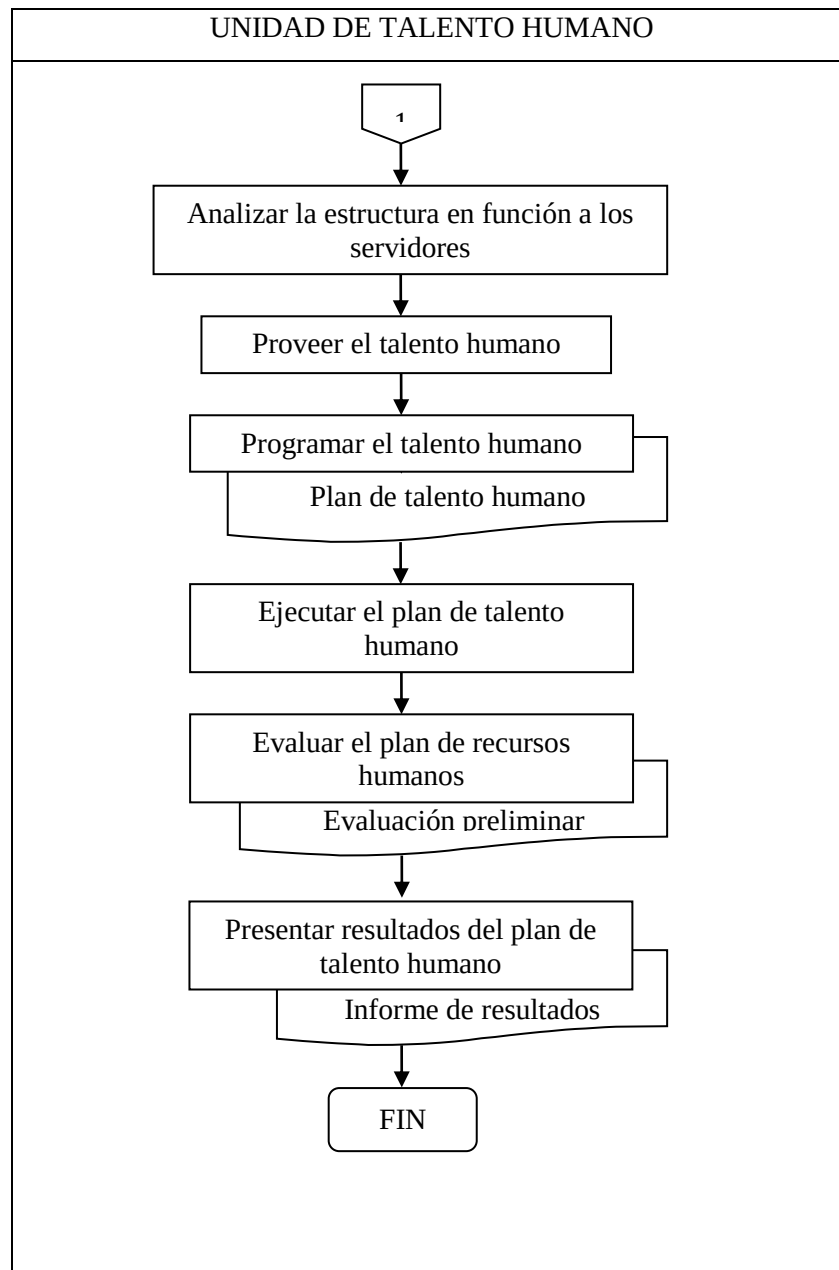
1. Planificación del talento humano

MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS (MTO),
CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA.

FLUJOGRAMA DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tabla 6: Diagrama de flujo de planificación del talento humano





Fuente: LOSEP

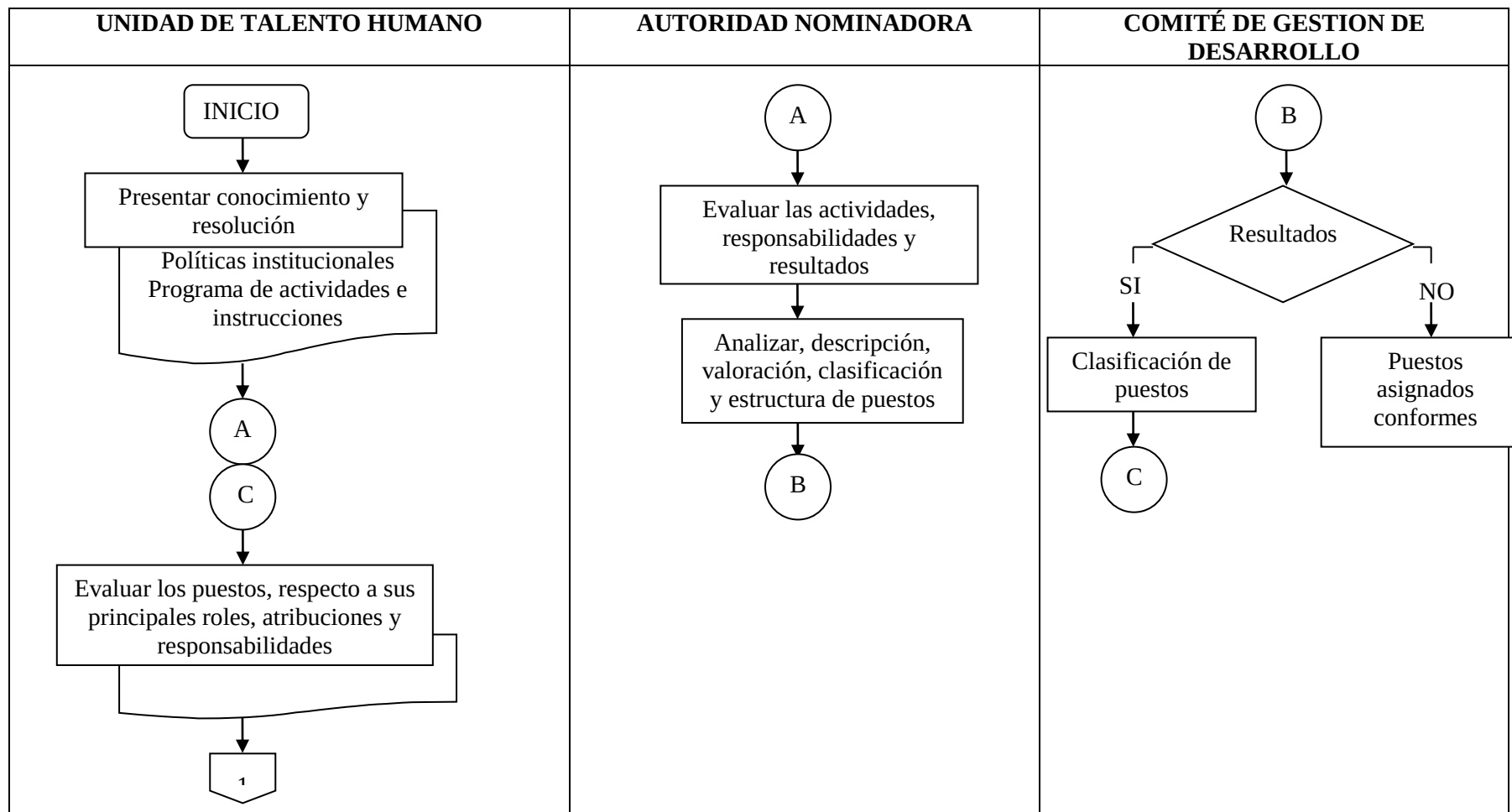
Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

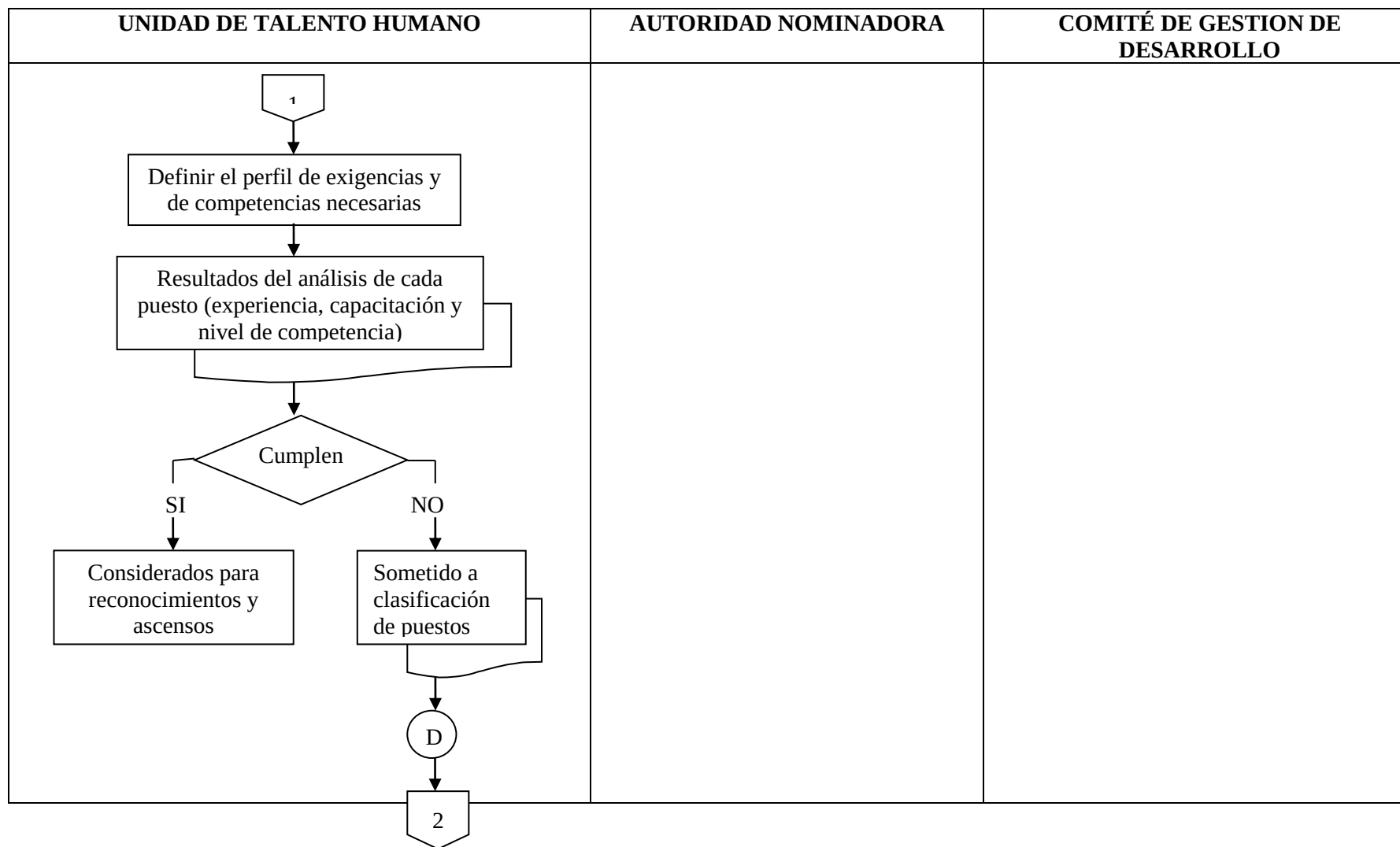
2. Clasificación de puestos del servicio público

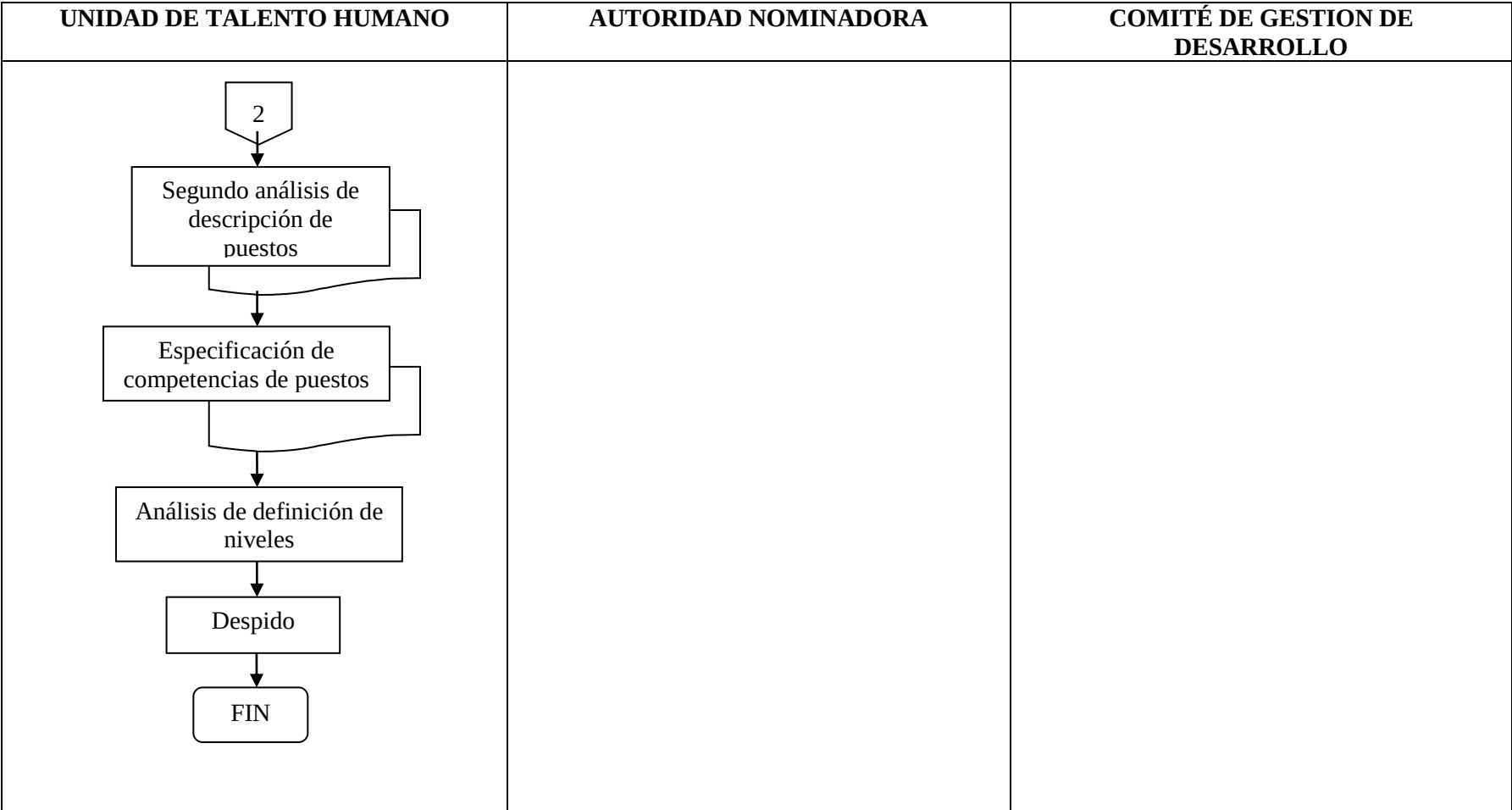
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS (MTOP), CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA.

FLUJOGRAMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Tabla 7: Diagrama de flujo de clasificación de puestos







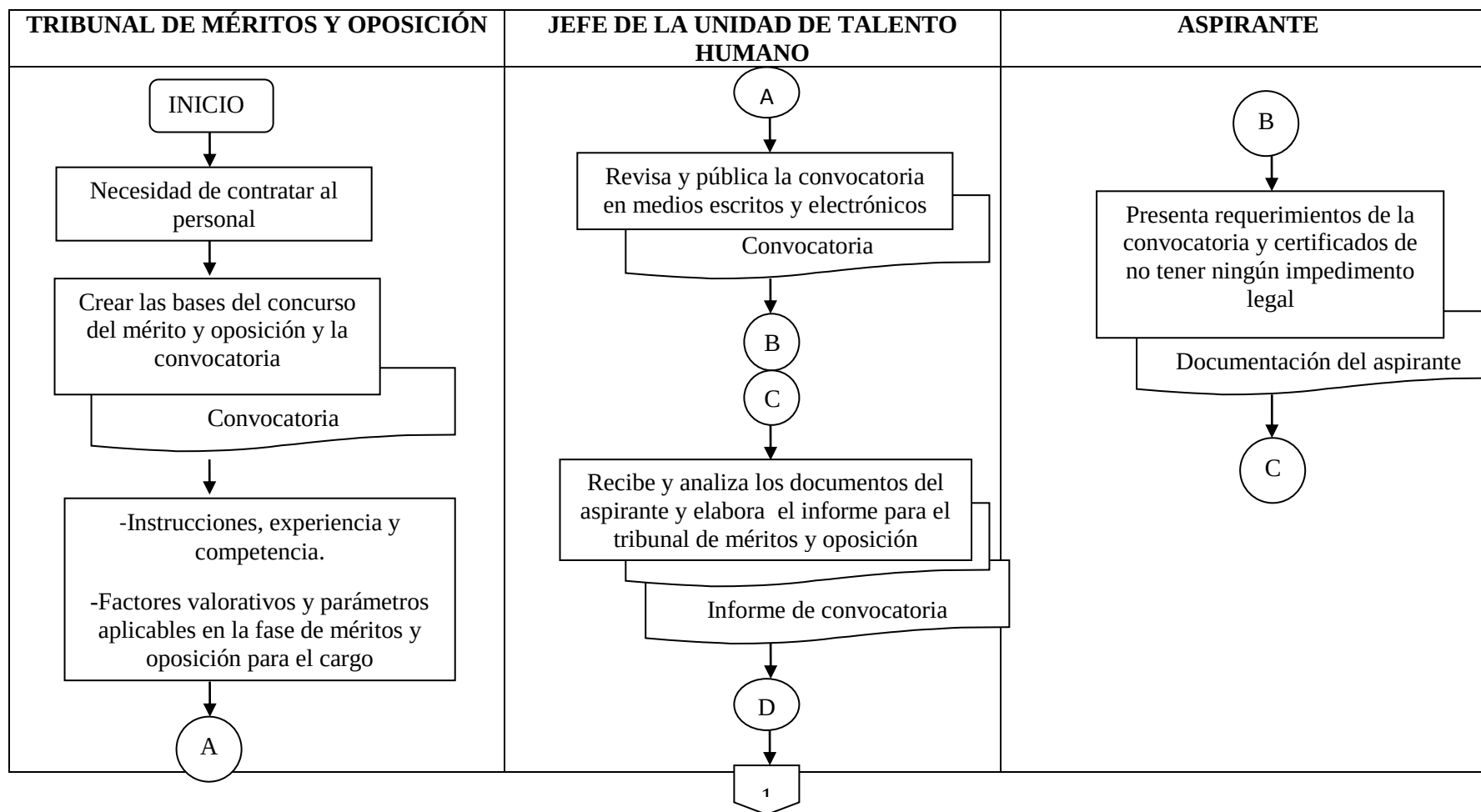
Fuente: LOSEP
Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

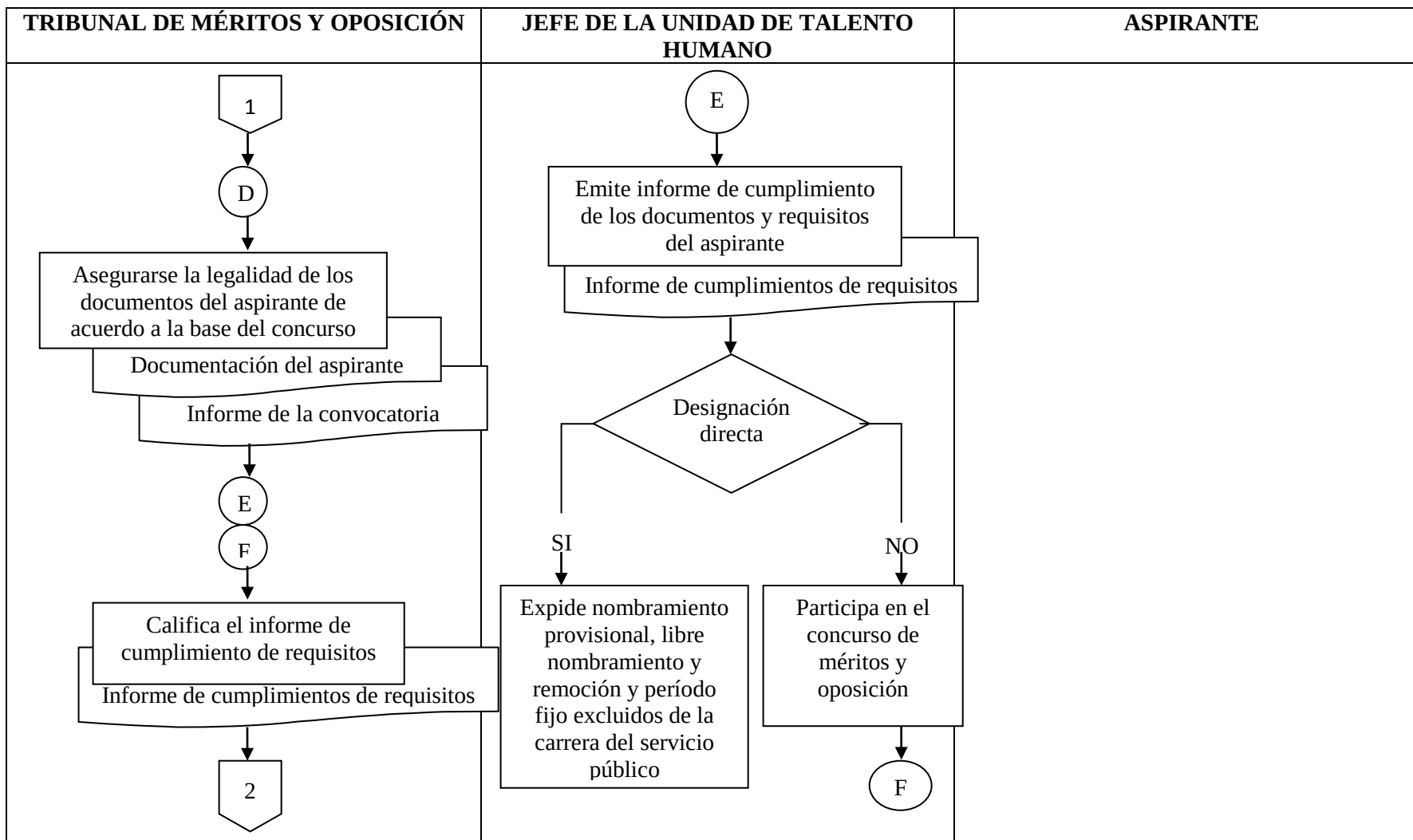
3. Selección de personal

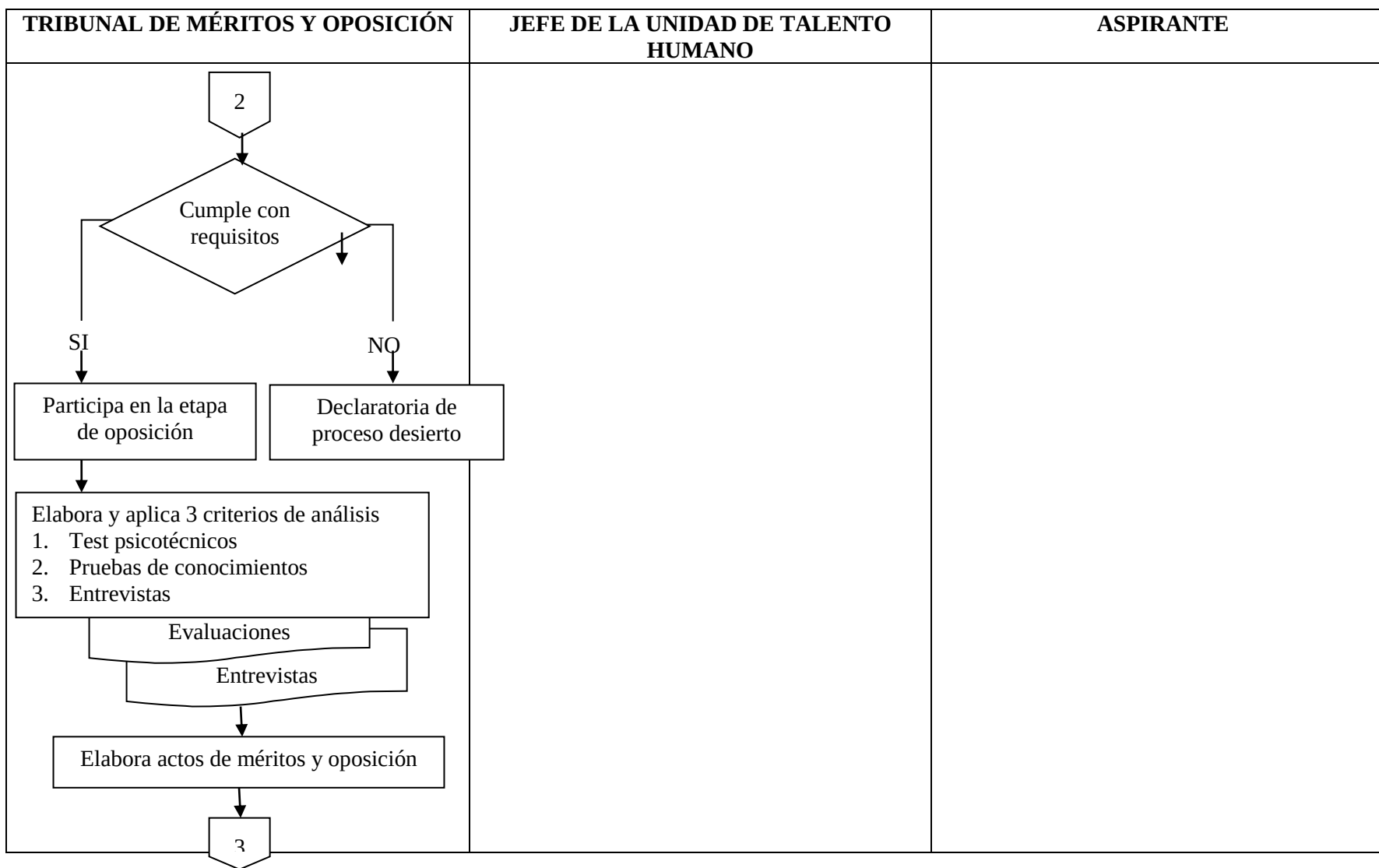
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS (MTOP), CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA.

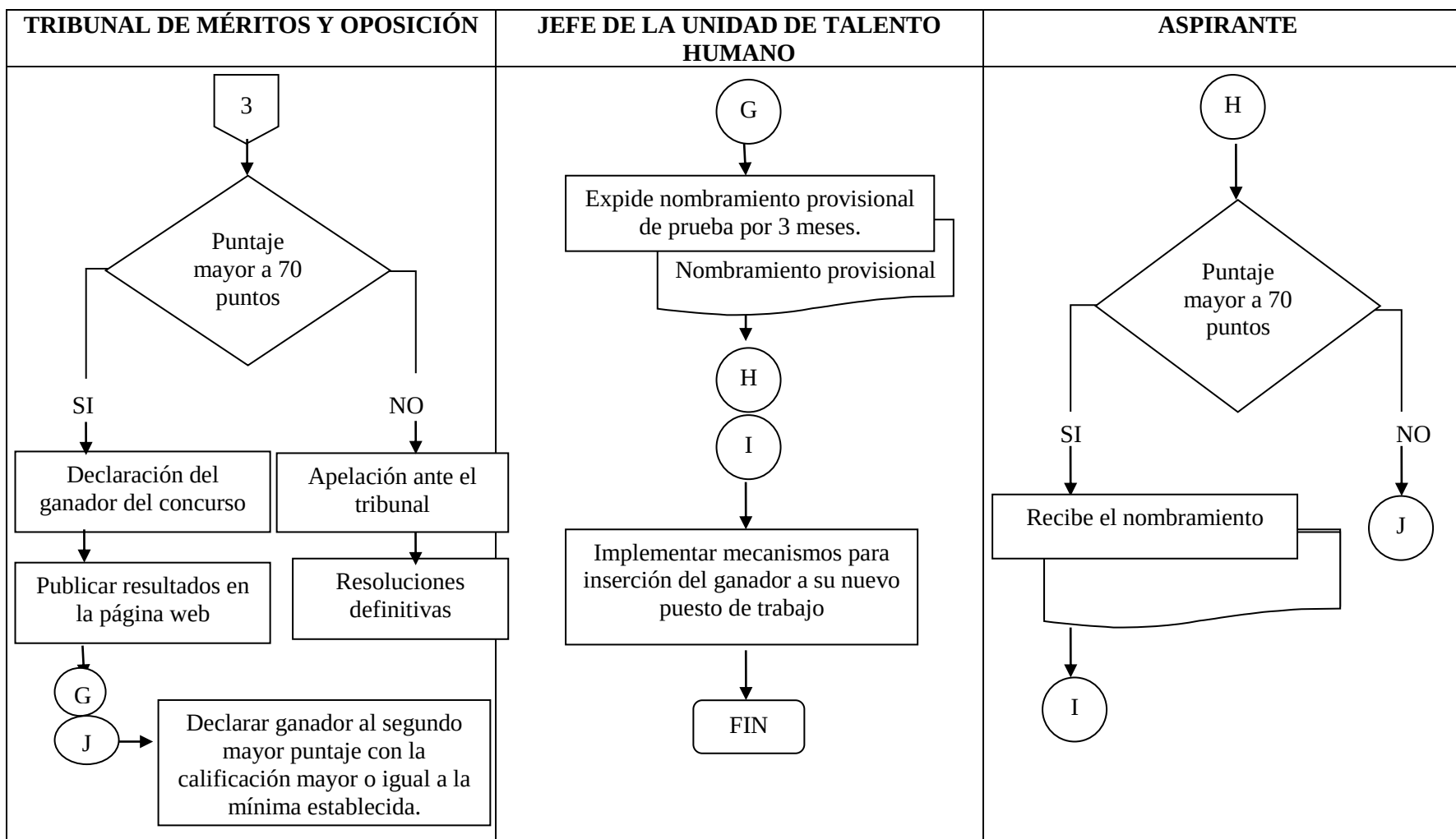
FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Tabla 8: Diagrama de flujo de selección del personal









Fuente: LOSEP

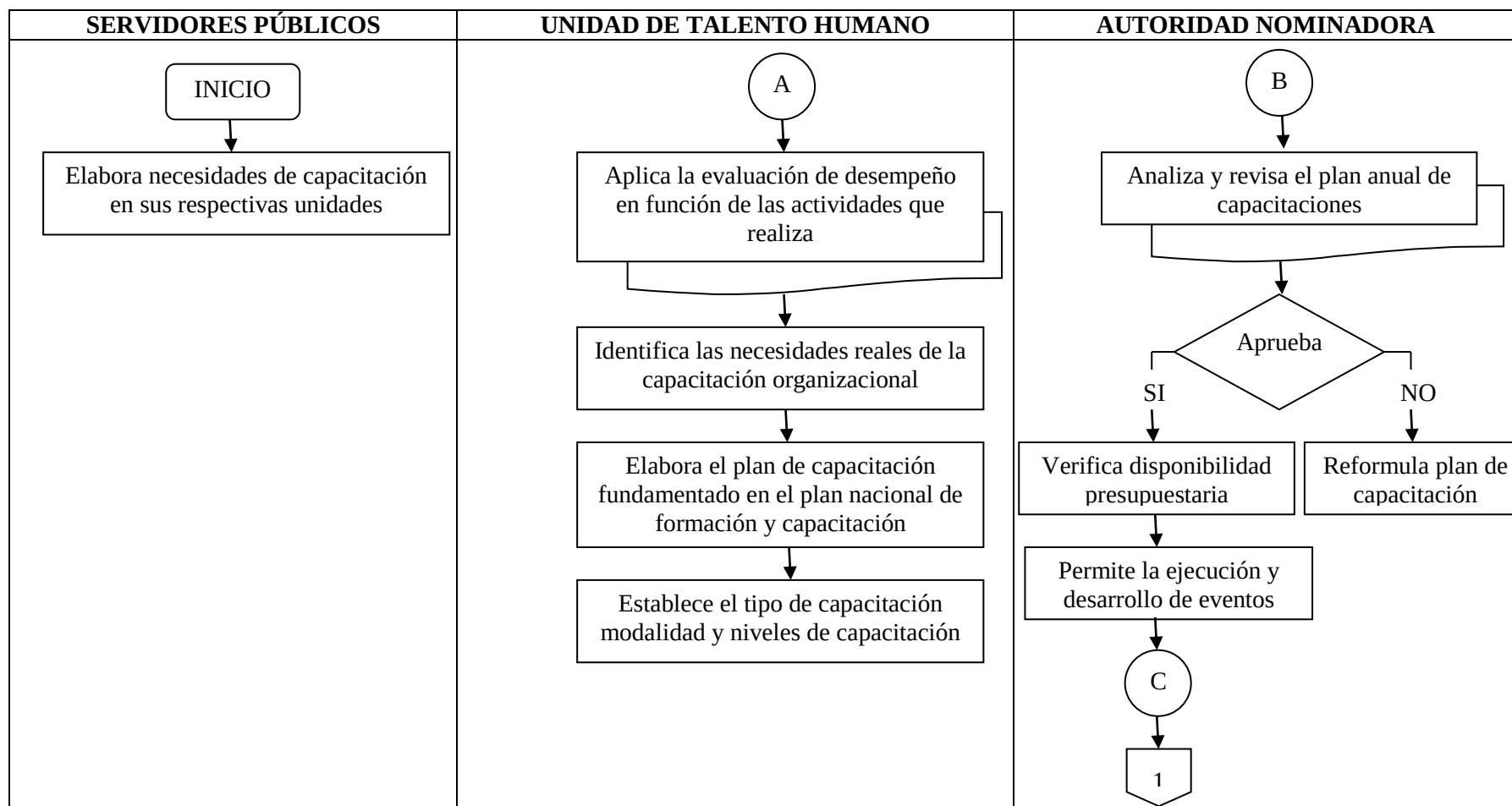
Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

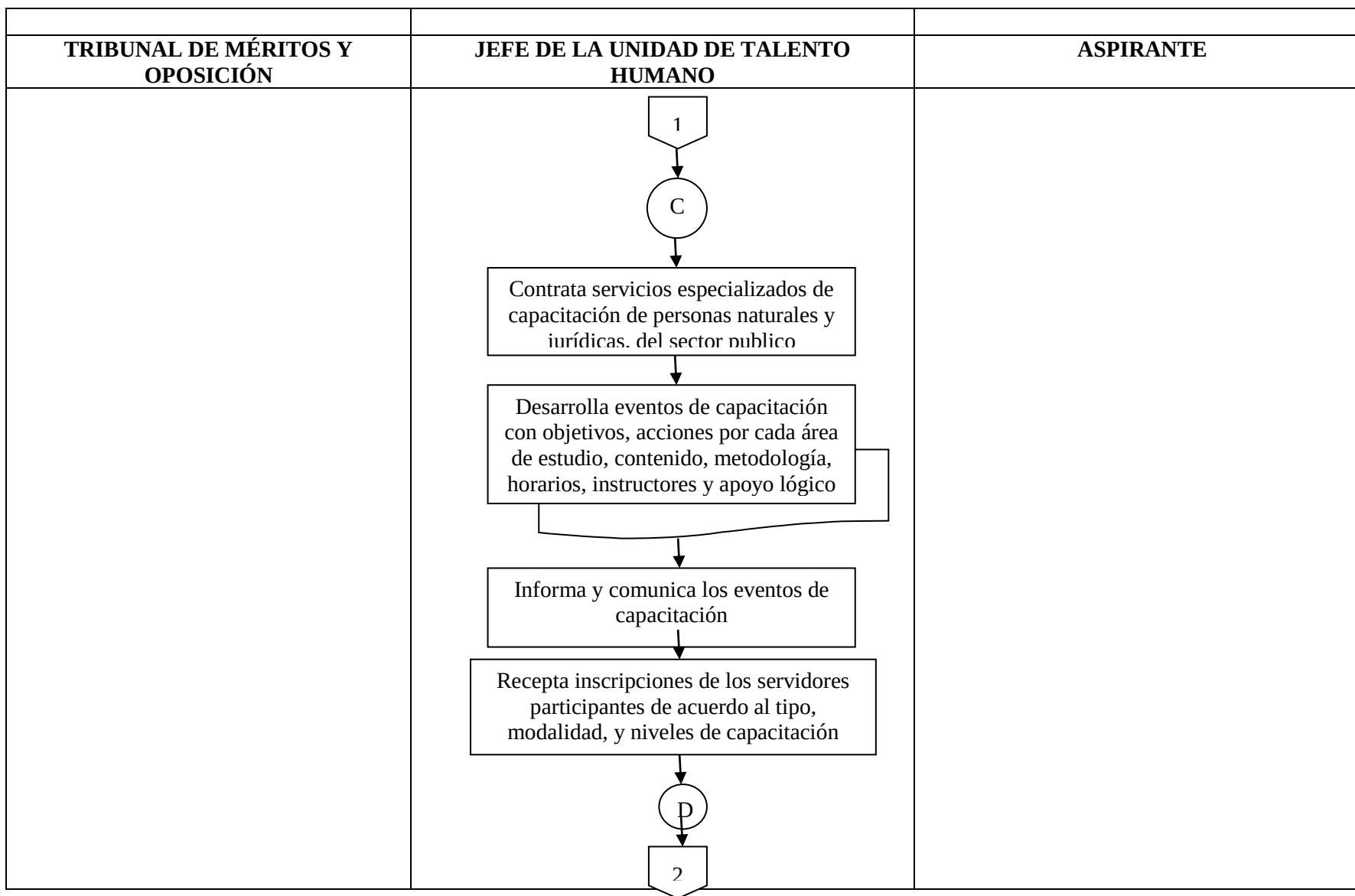
4. Formación y la capacitación

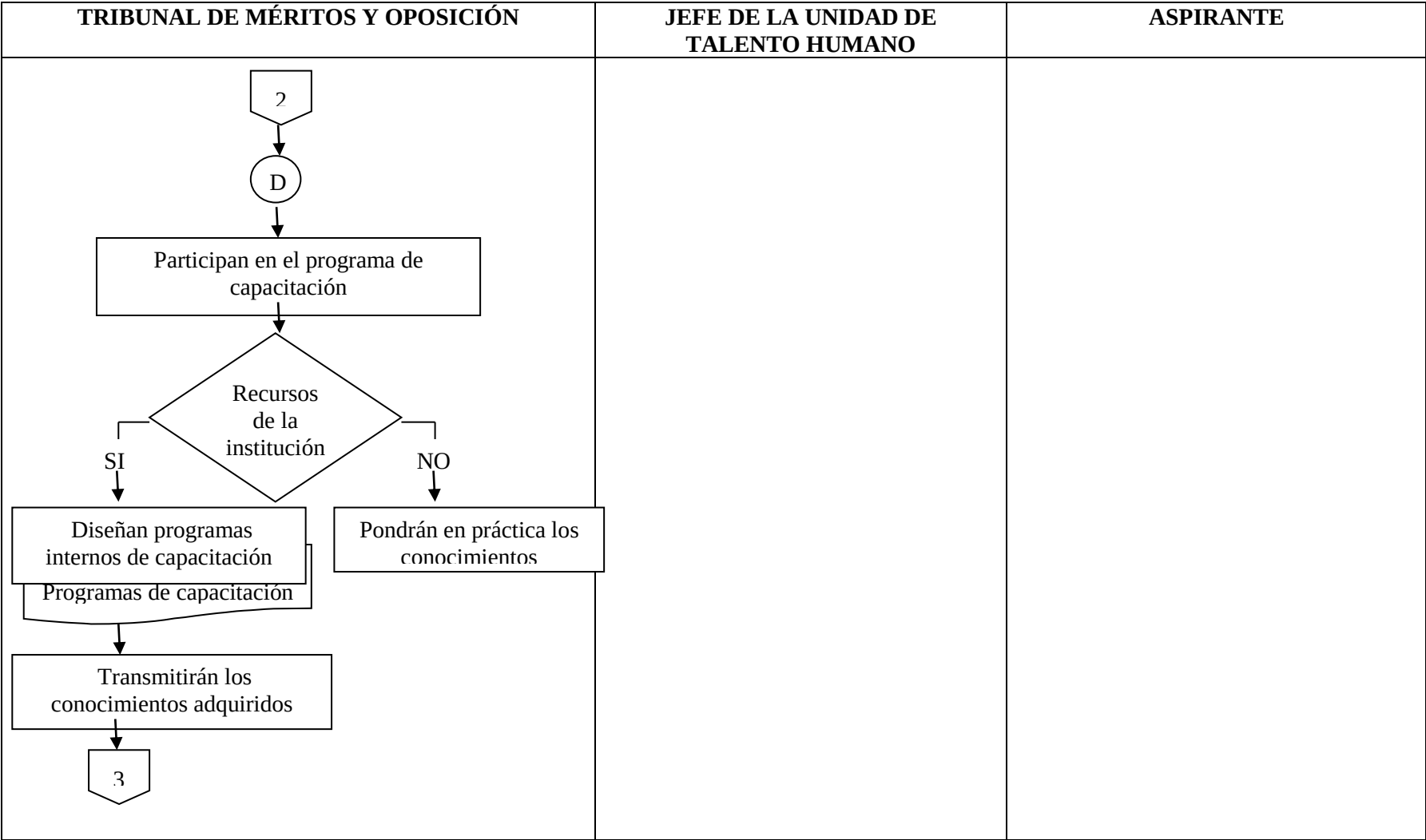
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS (MTOP), CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA.

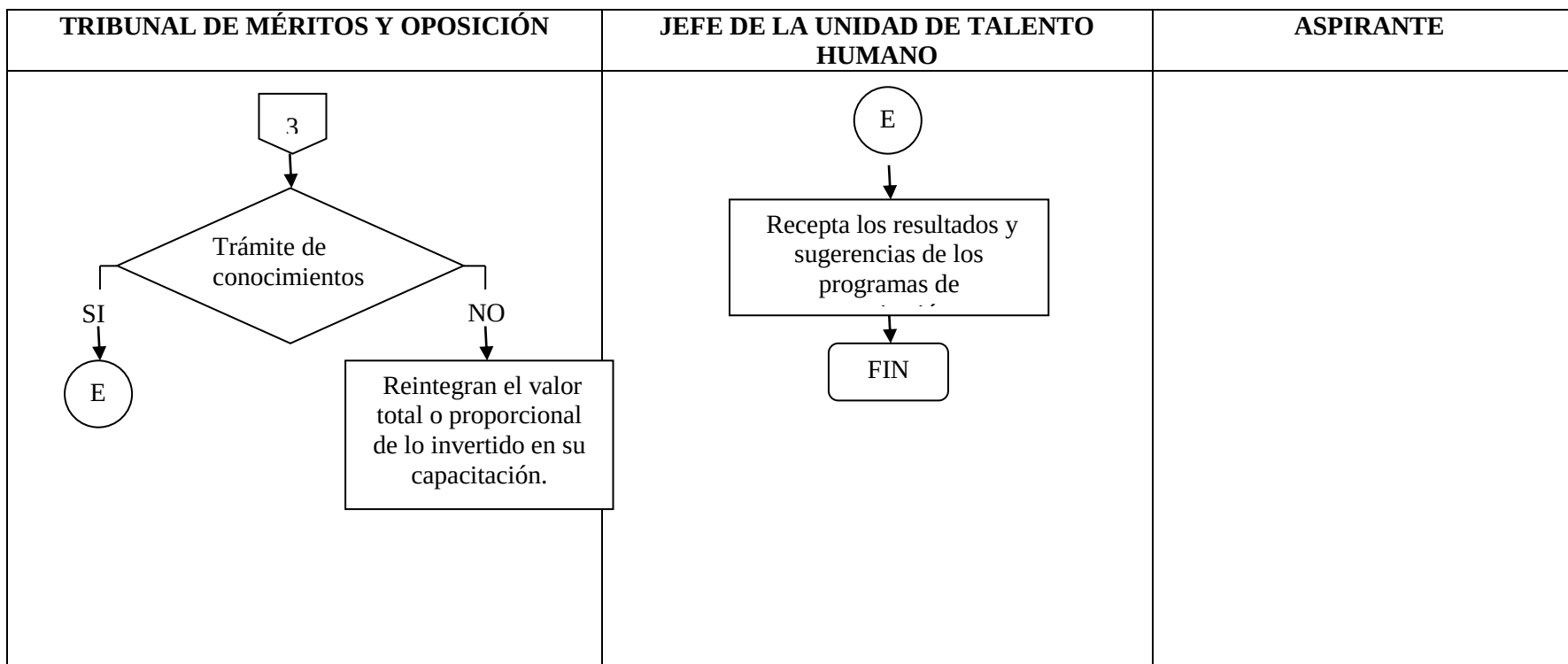
FLUJOGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Tabla 9: Diagrama de flujo de formación y capacitación









Fuente: LOSEP

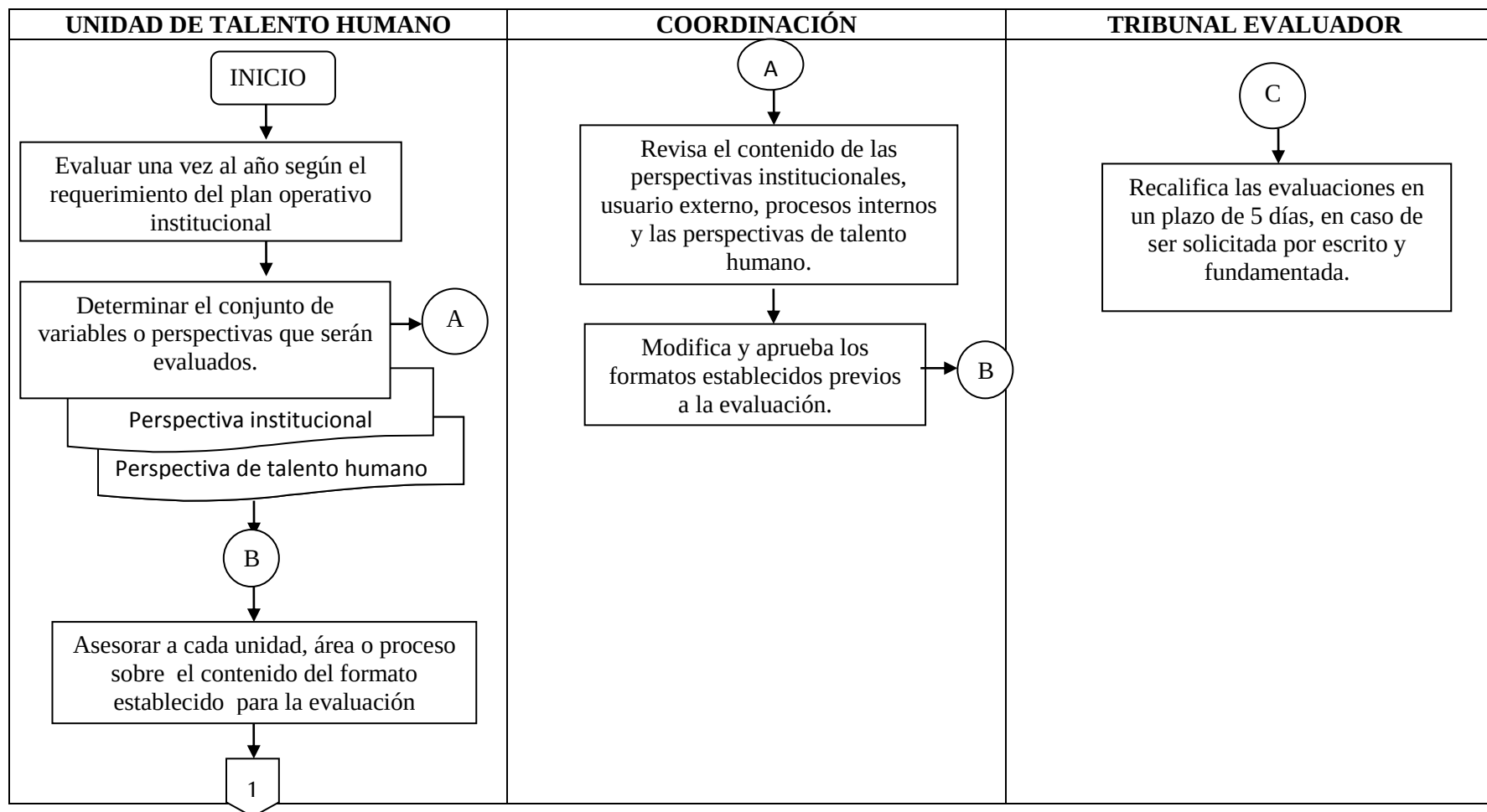
Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

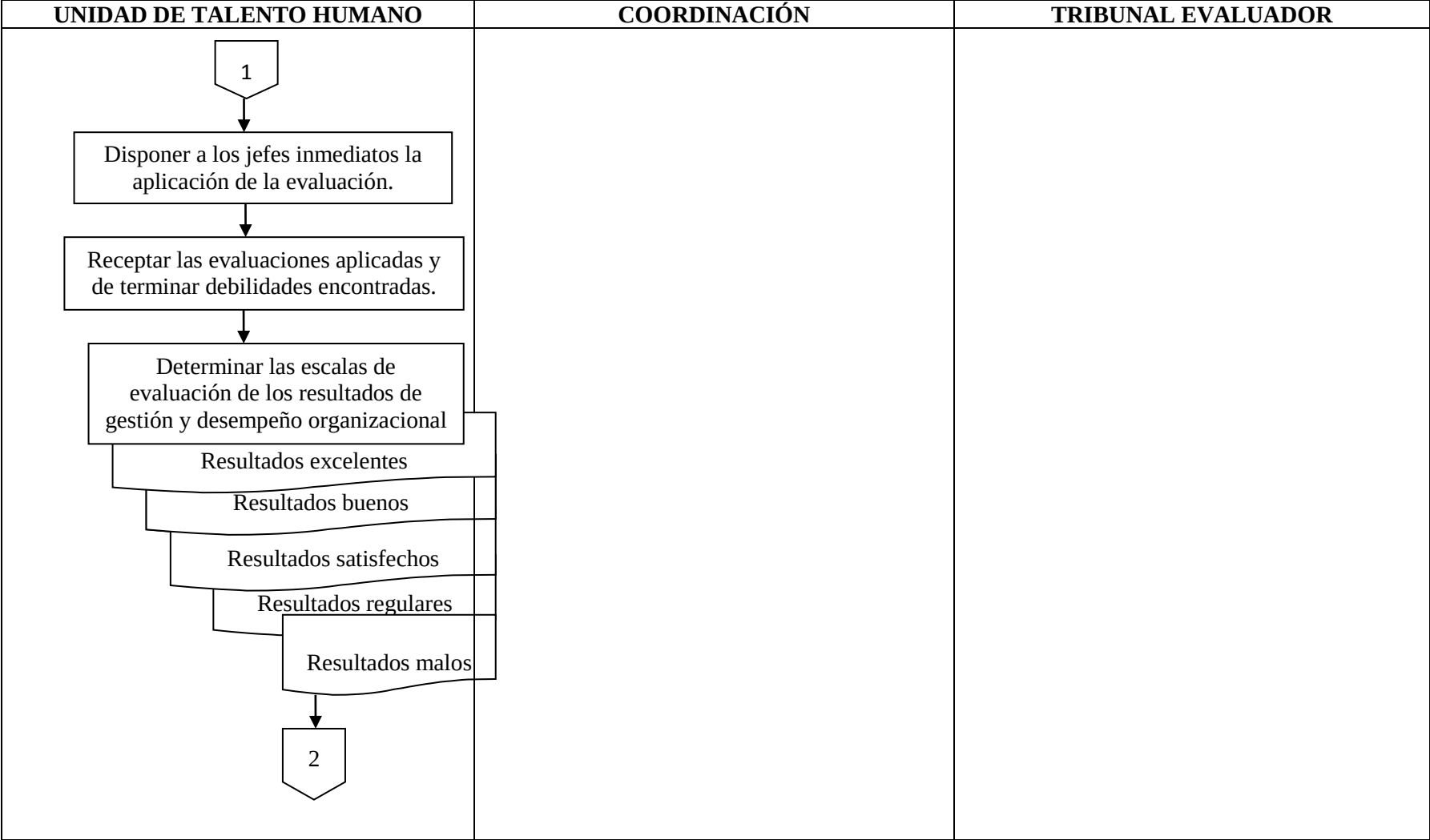
5. Evaluación del desempeño

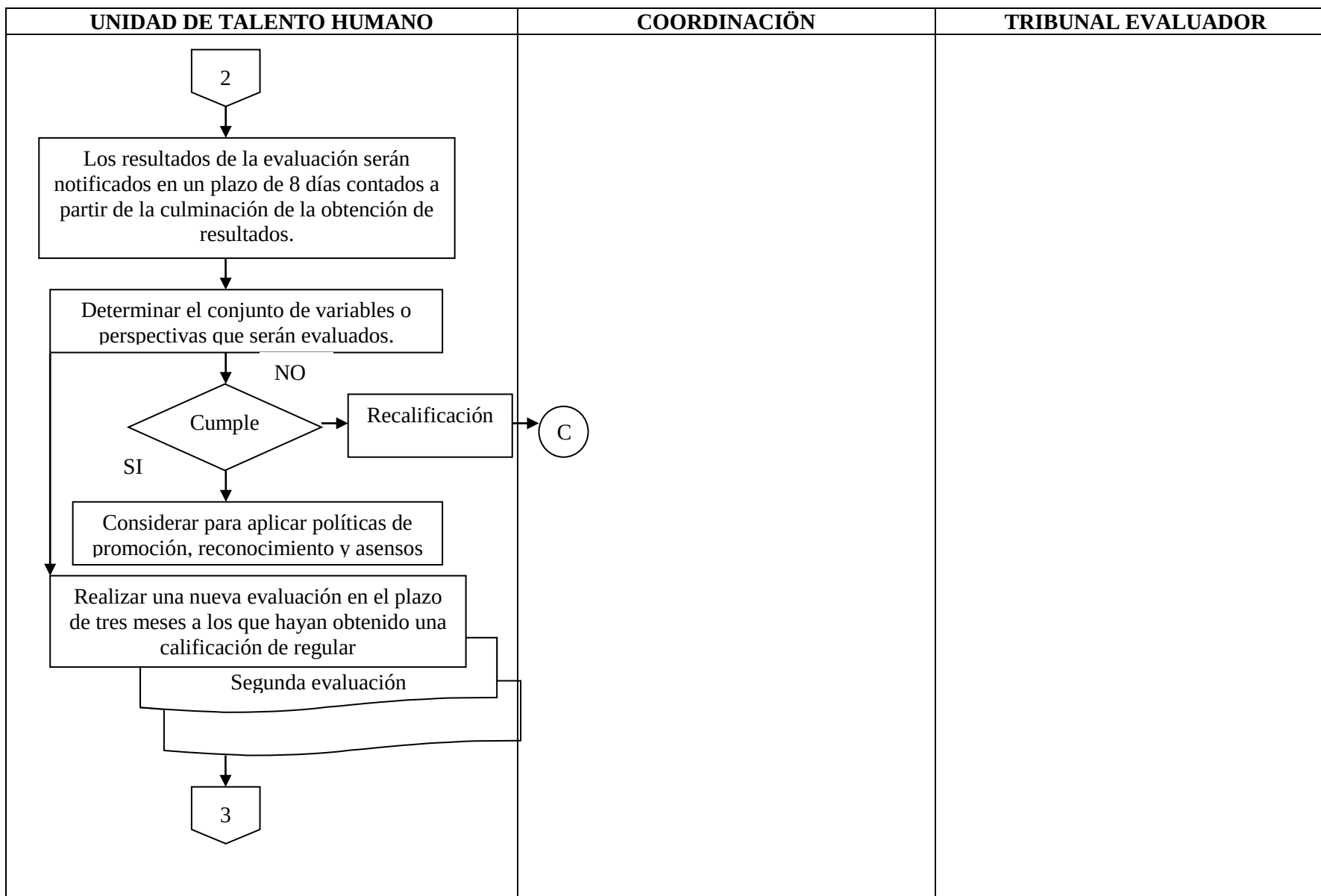
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS (MTO), CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA

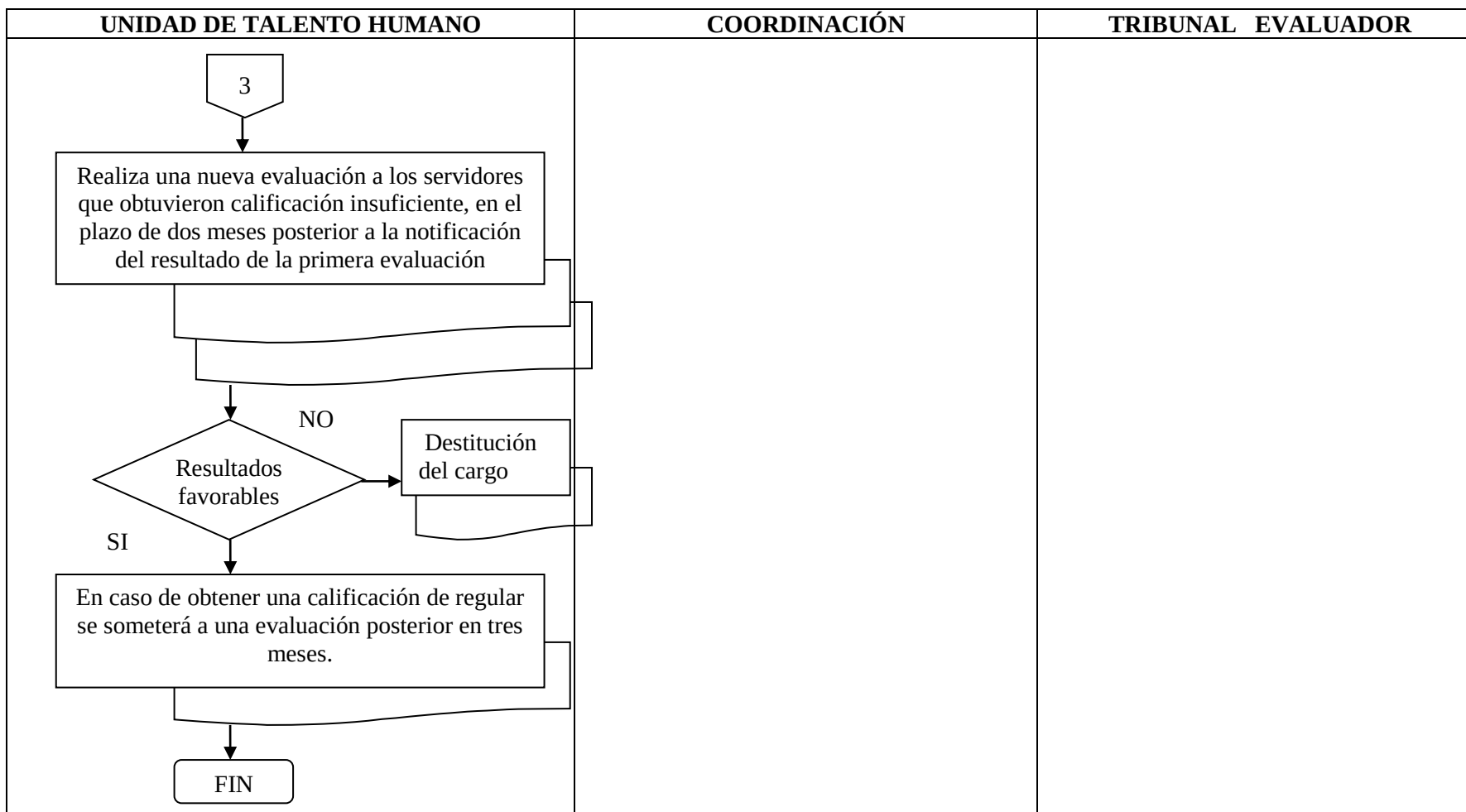
FLUJOGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tabla 10: Diagrama de flujo de evaluación del desempeño









Fuente: LOSEP

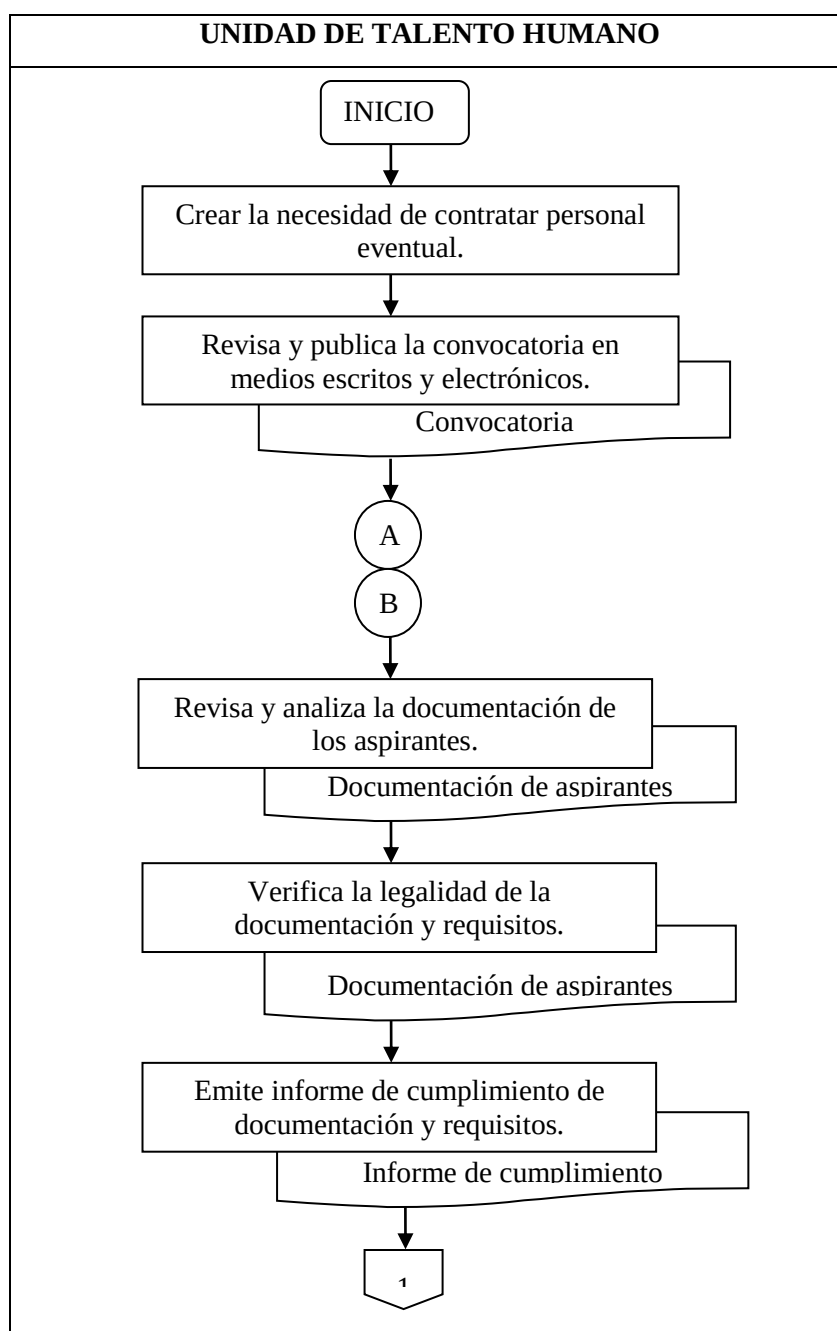
Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

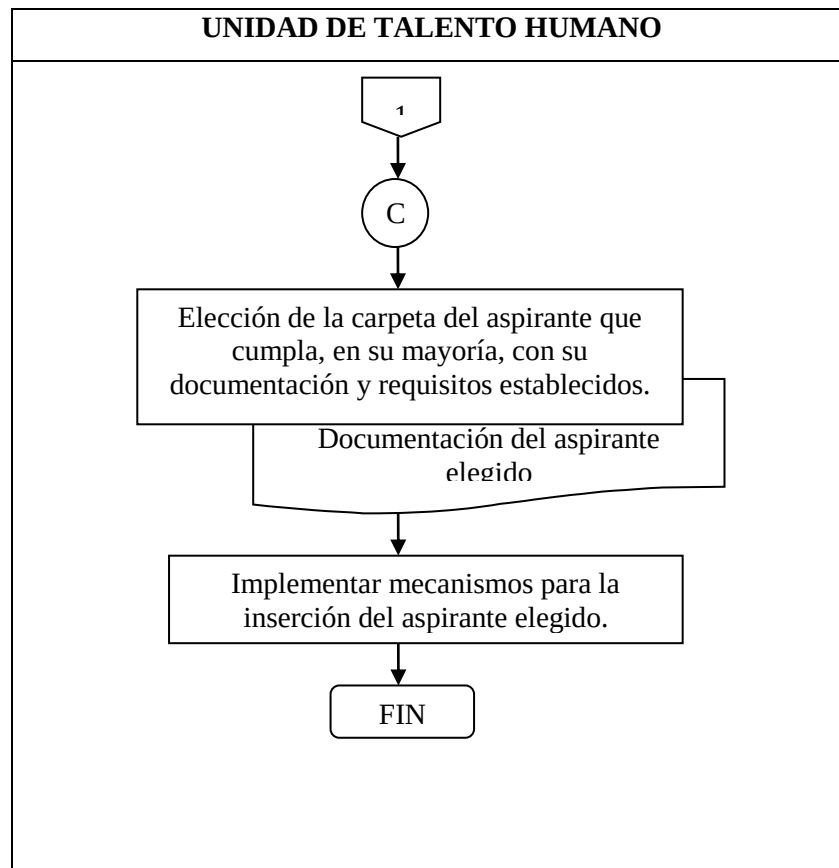
1. Contratación eventual

MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS (MTOP), CON
SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA

FLUJOGRAMA DE CONTRATACIÓN EVENTUAL

Tabla 11: Diagrama de flujo de contratación eventual.





Fuente: MTOP, zonal 6

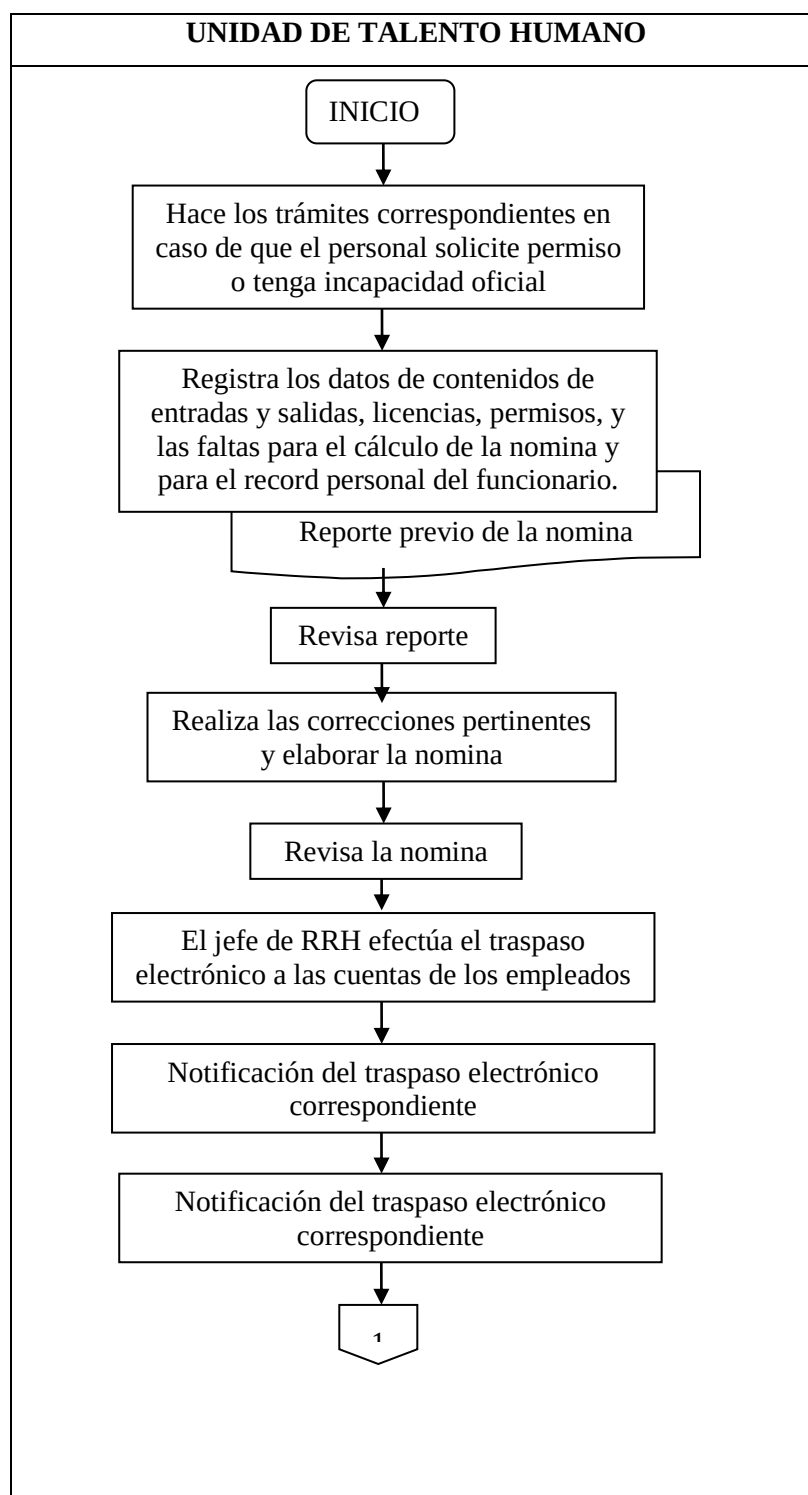
Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

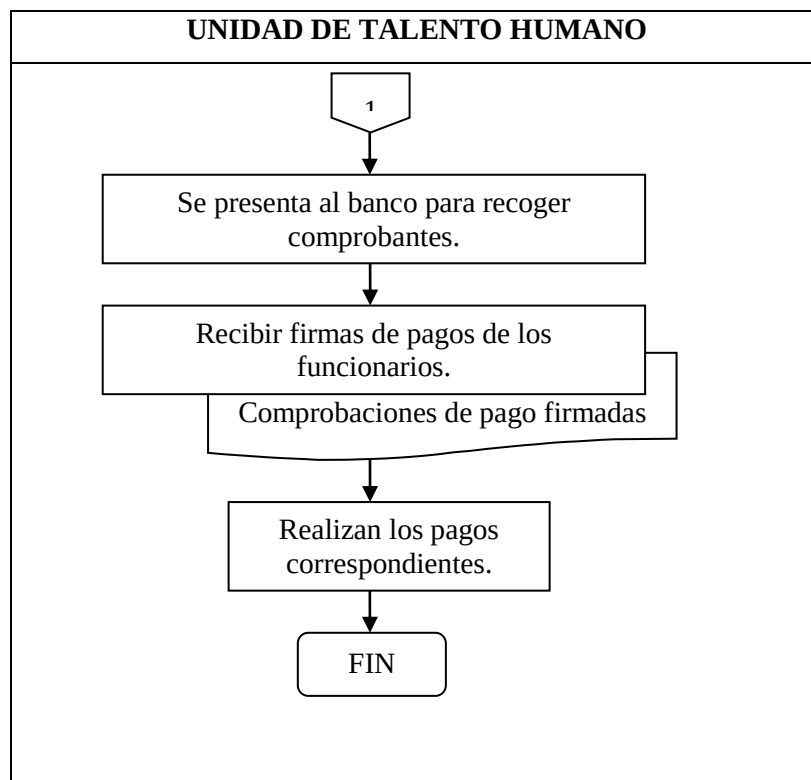
2. Reporte de nómina

MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS (MTO), CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA.

FLUJOGRAMA DE REPORTE DE NÓMINA

Tabla 12: Diagrama de flujo de reporte de nómina





Fuente: MTOP, zonal 6

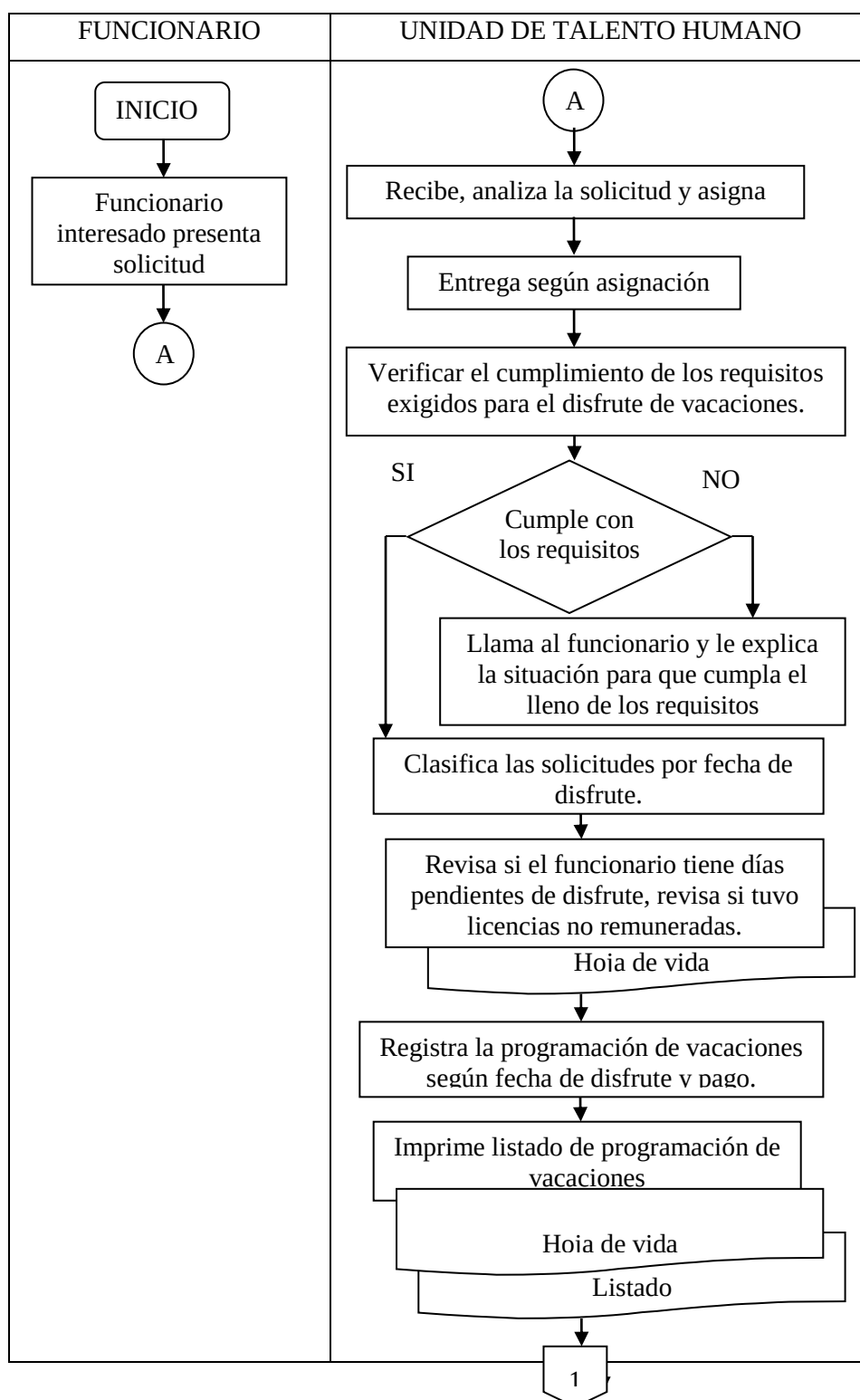
Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

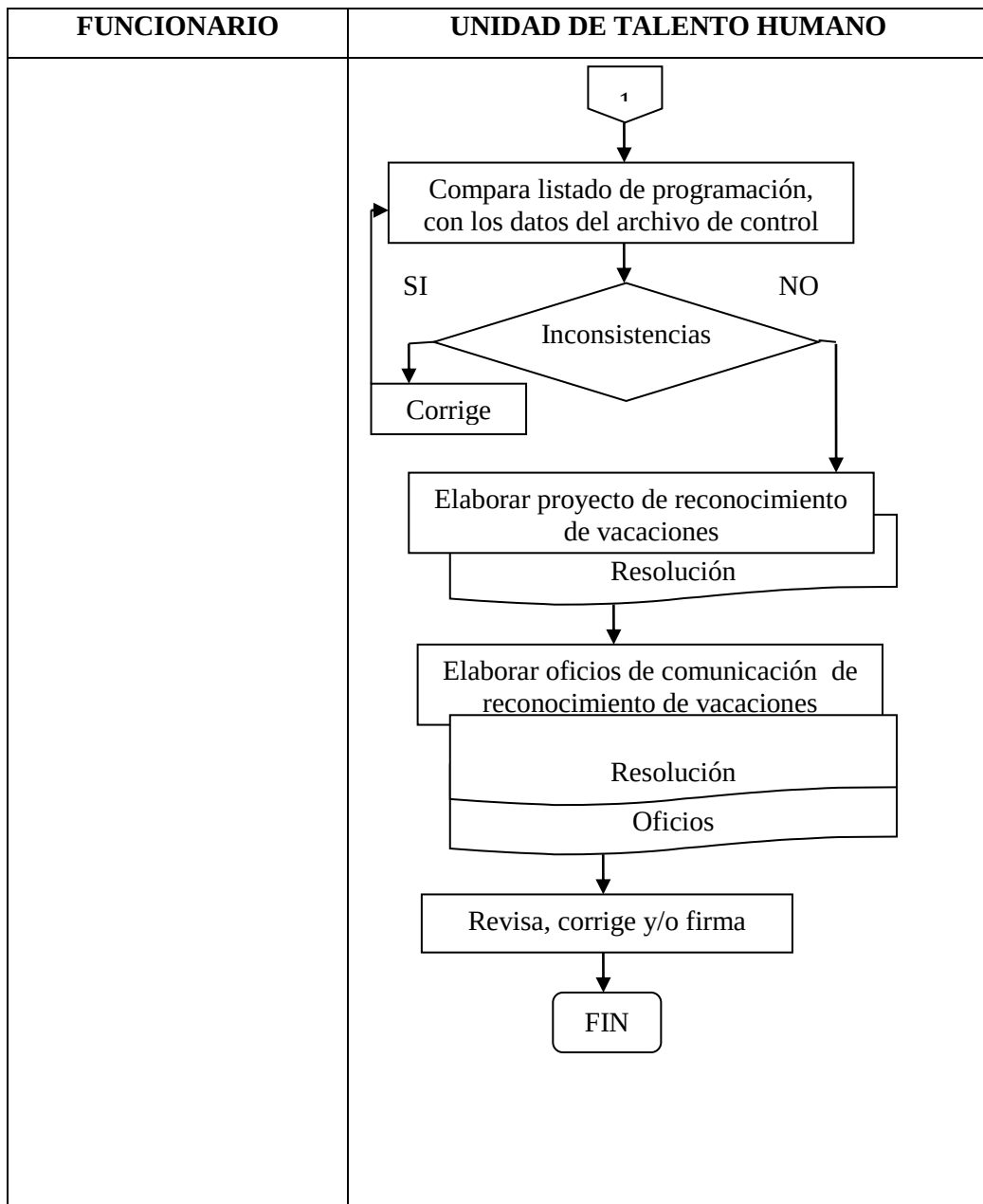
3. Cuadro de vacaciones

MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS (MTO), CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA.

FLUJOGRAMA DE CUADRO DE VACACIONES

Tabla 13: Diagrama de flujo de cuadro de vacaciones





Fuente: MTOP, zonal 6

Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

3.1.2.1.5. Prepare un análisis de la evaluación del talento humano practicado por el departamento encargado

PEi2

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL AREA DE TALENTO HUMANO
DEL MTOP Zona 6**

La Unidad de Talento Humano aplica para la medición del desempeño el formato SENRES-EVA-01, SENRES-EV-02, SENRES.EV-03 la evaluación por competencias para uso del jefe inmediato. Según el formato SENRES-EV-01 los parámetros son los siguientes:

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO 20%:

- Actividades por puesto de trabajo,
- Valores de cumplimiento,
- Estándares en el perfil del desempeño.

DESEMPEÑO DEL PUESTO 16%:

- Conocimientos en educación formal,
- Capacitaciones,
- Experiencia Laboral,
- Destrezas en analizar la información.

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO 16%:

- Funciones según el manual de clasificación de puestos.

COMPETENCIAS TECNICAS DE LOS PROCESOS 16%

- Comportamientos que se puedan observar para los puestos.

TRABAJO EN EQUIPO Y APOORTE DE CONOCIMIENTOS 16%

- Labores en equipo,

- Compartir conocimientos con los miembros de la entidad.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES O DE CONTEXTO 16%:

- Adecuación de principios, valores y normas internas,
- Según el formato SENRES-EV-02.

Se considera dentro de la evaluación al ciudadano, ya que se debe incrementar un buzón de sugerencias y por cada queja en contra de un servidor público, se le quitará un 4% en su puntuación final, no pudiendo exceder del 24%.

Según la Norma Técnica de evaluación del desempeño, se la debe:

- Realizar dos veces por año,
- La realizan el subsecretario y el director del MTOP según sea el caso,
- Depende de la evaluación del desempeño para que continúe siendo servidor público,
- Al principio de año de acuerdo a las funciones que se realiza en el puesto se plantean metas para el año, en la evaluación se considera si se cumplió o no lo planteado,
- Se considera la siguiente tabla para de calificación para este proceso.

PUNTAJES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tabla 14: Puntajes de evaluación del desempeño

NIVEL DE DESEMPEÑO CUALITATIVO	DESEMPEÑO	CALIFICACIÓN
Excelente	Desempeño Alto	91% al 100%
Muy Bueno	Desempeño mejor a lo esperado	81% al 90%
Satisfactorio	Desempeño esperado	71% al 80%
Deficiente	Desempeño bajo lo esperado	61% al 70%
Inaceptable	Desempeño muy bajo a lo esperado	0% al 60%

Fuente: Norma Técnica Subsistema Evaluación del Desempeño
Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL MTOP, CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA

Tabla 15: Evaluación del desempeño del MTOP, zonal6

OBJETIVO ESTRATEGICO	
ESTRATEGIAS	INDICADORES
*Implementar un Plan de Capacitación con metodologías y herramientas tecnológicas para el conocimiento y experiencias.	*Porcentaje de funciones capacitados respecto de la Dotación Efectiva
	*Calificación ponderada de evaluación del desempeño
	*Porcentaje de cumplimiento en la inclusión de personas con capacidades especiales
*Crear el Instituto de Investigación del Transporte	*Número de quejas de los usuarios sobre los servicios públicos
*Maximizar el uso de la herramienta de Evaluación del Desempeño Individual.	*Índice de rotación de mandos medios

Fuente: Plan Estratégico

Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

Según la evaluación del desempeño que efectuaron en la Unidad de Talento Zonal 6

EVALUACIÓN UNIDAD TALENTO HUMANO

Tabla 16: Evaluación de la unidad de talento humano

No.	Servidor	Calificación	Desempeño Cualitativo
1	Psicóloga Johanna Piedra	96	Excelente
2	Ing. Sandra Pardo	98	Excelente

Fuente: Unidad de talento humano, MTOP zonal 6
Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

3.1.2.1.6. Análisis FODA

**MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS (MTOP),
CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA.**

MATIZ FODA

Tabla 17: Matiz FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Fortalezas	Oportunidades
El personal tiene conocimiento de la normativa en la que se enmarca la entidad.	Entrega oportuna de presupuestos por parte del Ministerio de Finanzas.
Cuenta con instalaciones e infraestructura acorde sus necesidades.	Convenios con instituciones públicas.
Poseen maquinarias y equipos de tecnología de punta.	Centralización de pagos en proyectos viales.
Directivos con enfoque a alcanzar la misión y la visión de la institución.	Reducción de costo y tiempo.
Mantiene un software "e-SIGEF" para el procesamiento y conciliación de la información financiera.	Mejoramiento continuo.
Debilidades	Amenazas
No existe una unidad encargada de efectuar el control interno.	Resistencia al cambio.
Reclutamiento y selección del personal inadecuado.	Cambio constante de autoridades.
Falta de incentivos al personal.	Inadecuada asignación de recursos en la ejecución de obras.
No contar con un sistema de evaluación al riesgo	Entrega de vías principales de la provincia, administran entes privados.
Inexistencia de indicadores de gestión.	Incremento de competencias.

Fuente: MTOP, zonal 6

Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

Matriz de evaluación de factores internos

Realizada la matriz FODA, que describe los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una institución, se procede a la evaluación mediante matriz de los factores internos. Esta matriz evalúa las fuerzas y debilidades importantes dentro de las áreas de la institución, así como identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Procedimiento para la elaboración de la matriz de factores internos son los siguientes:

1. Asigne peso entre 0.0 (no significativo) a 1.0 (muy significativo) a cada uno de los factores. Dependiendo del grado de importancia de los factores, en total todos los pesos deben sumar 1.
2. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores, donde cada calificación representa:

Calificación	Equivalencia
1	Debilidad importante
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza mayor

3. Multiplique peso por calificación correspondiente a cada factor, para determinar una calificación ponderada para cada variable.
4. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la institución.

El total ponderado debe ir un mínimo de 1.0 y un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.0. Los totales ponderados menores a 2.0 definen a la institución como débiles en lo interno; por lo contrario, las que son mayores a 2.0, se considera que el ámbito interno es fuerte.

A continuación, presentamos la matriz de factores internos realizados al Ministerio de Transporte y Obras Públicas, con sede en la ciudad de Cuenca.

**MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS (MTO),
CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA.**

MATIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Tabla 18: Matiz de evaluación de factores internos

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Fortalezas			1,65
El personal tiene conocimiento de la normativa en la que se enmarca la entidad.	0,06	3	0,18
Cuenta con instalaciones e infraestructura acorde sus necesidades.	0,07	4	0,28
Poseen maquinarias y equipos de tecnología de punta.	0,10	4	0,4
Directivos con enfoque a alcanzar la misión y la visión de la institución.	0,09	3	0,27
Mantiene un software "e-SIGEF" para el procesamiento y conciliación de la información financiera.	0,13	4	0,52
Debilidades			0,86
No existe una unidad encargada de efectuar el control interno.	0,13	1	0,13
Reclutamiento y selección del personal inadecuado.	0,11	1	0,11
Falta de incentivos al personal.	0,09	2	0,18
No contar con un sistema de evaluación al riesgo	0,11	2	0,22
Inexistencia de indicadores de gestión.	0,11	2	0,22
TOTAL	1		2,51

Fuente: MTO, zonal 6

Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

En base al análisis de la matriz de evaluación de factores internos, concluimos que el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, con sede en la ciudad de Cuenca, obtuvo una calificación de 2.51; lo cual demuestra que existen más fortalezas que debilidades, determinado por: el enfoque de sus directivos, conocimiento de normativas del personal, tecnología de punta y infraestructura acorde a sus necesidades; por lo tanto, se determina un margen saludable.

Matriz de Evaluación de factores externos

La matriz de evaluación de factores externos permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Procedimiento para la elaboración de la matriz de factores internos son los siguientes:

1. Asigne peso relativo entre 0.0 (no significativo) a 1.0 (muy significativo) a cada uno de los factores. El peso significa la importancia relativa para alcanzar los objetivos en una institución, en total todos los pesos deben sumar 1.
2. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores, donde cada calificación representa:

Calificación	Equivalencia
1	Amenaza mayor
2	Amenaza menor
3	Oportunidad menor
4	Oportunidad mayor

3. Multiplique peso por calificación correspondiente a cada factor, para determinar una calificación ponderada para cada variable.
4. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la institución.

El total ponderado, un mínimo de 1.0 y un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.0. Un promedio de 4.0 indica que la institución está aceptando de manera

excelente las oportunidades y amenazas existentes en la institución; mientras tanto, una calificación de 1.0 indica que la institución no está capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

A continuación, presentamos la matriz de factores externos realizados al Ministerio de Transporte y Obras Públicas, con sede en la ciudad de Cuenca.

**MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS (MTO),
CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA.
MATIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

Tabla 19: Matiz de evaluación de factores externos

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Oportunidades			1,41
Entrega oportuna de presupuestos por parte del Ministerio de Finanzas.	0,12	4	0,48
Convenios con instituciones públicas.	0,09	4	0,36
Centralización de pagos en proyectos viales.	0,08	3	0,24
Reducción de costo y tiempo.	0,05	3	0,15
Mejoramiento continuo.	0,06	3	0,18
Amenazas			0,96
Resistencia al cambio.	0,09	1	0,09
Cambio constante de autoridades.	0,12	2	0,24
Inadecuada asignación de recursos en la ejecución de obras.	0,15	1	0,15
Entrega de vías principales de la provincia, administran entes privados.	0,14	2	0,28
Incremento de competencias.	0,10	2	0,20
TOTAL	1		2,37

Fuente: MTO, zonal 6

Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

Analizada la matriz de evaluación de factores externos, se determinó una calificación 2.37, es decir, posee más oportunidades que amenazas lo que establece que la entrega oportuna de presupuestos, convenios con instituciones públicas, centralización de pagos en proyectos viales y el mejoramiento continuo, desestima un tanto las amenazas.

3.1.2.1.7. Funciones jerarquías responsables en el área de talento humano

Tabla 20: Descripción y perfil jefe de talento humano

PEi3

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
NOMBRE:	Psic. Johana Piedra.		PUESTO:	Jefe Talento Humano
1. DATOS DE IDENTIFICACION DE PUESTOS		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCION FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ		
Denominación:	Director de Administración de Talento Humano	Equipos de trabajo Dirección Administración de Talento Humano; Direcciones de la Institución ; Ministerio de Relaciones Laborales; Ministerio de Finanzas	Nivel de Instrucción:	
Nivel:	Directivo			Tercer Nivel
Unidad o proceso:	Dirección de Administración de Talento Humano		Titulo Requerido:	SI
Rol:	Dirección de Unidad Organizacional			
Grupo Ocupacional:	Nivel Jerárquico Superior 2		Área de Conocimiento:	Recursos Humanos, Psicología Industrial, Psicología Organizacional y afines a la Administración de Recursos Humanos
2. MISION		6.EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		

Gestionar, planificar, dirigir y administrar el sistema integrado de Gestión de Talento Humano a través de la coordinación eficiente de los diferentes subsistemas que lo integran; además gestionar la implementación de políticas inherentes al área, a fin de mantener un ambiente laboral favorable que proporcione el desarrollo humano e intelectual, para alcanzar el logro de los objetivos institucionales	Tiempo de Experiencia:	6 años
	Especificación de la experiencia:	Director y/o Gerente de Recursos Humanos.
3. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES
Dirigir, coordinar, controlar y evaluar la gestión de los subsistemas de recursos humanos con el propósito de implementar acciones de desarrollo institucional y del talento humano	Gestión y Planificación Estratégica Desarrollo Institucional y Talento Humano.	Desarrollo estratégico de los recursos humanos
Coordinar y evaluar la gestión y programas de desarrollo institucional con el fin de hacerlos más eficientes y realizar mejoras en los procesos y procedimientos institucionales	Control, Gestión y Evaluación de programas, políticas y procedimientos	Planificación y Gestión.
Asesorar a los servidores y autoridades de la Institución en la gestión del desarrollo institucional y recursos humanos.	Conocimientos técnicos especializados en la gestión de desarrollo del Talento Humano.	Orientación /Asesoramiento
Dirigir la elaboración del Plan Estratégico Institucional y los planes operativos de la gestión del Talento Humano y seguridad integral, el plan táctico de aplicación y los indicadores de Gestión de los procesos	Diseño, Elaboración, Evaluación y Control de Proyectos	Planificación y Gestión
Dirigir reuniones entre e interinstitucionales para armonizar procedimientos y programas de trabajo orientados a la consecución de objetivos propuestos en el ámbito de desarrollo institucional y de recursos humanos.	Políticas y procedimientos en la Gestión del Talento Humano.	Pensamiento estratégico

Aprobar planes de mejoramiento y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo Institucional y del Talento Humano.	Herramientas estratégicas en la Gestión de calidad y mejoramiento continuo.	Monitoreo y Control
Aprobar los planes y programas de Formación y Capacitación del personal en sus distintos niveles, atendiendo a los requerimientos establecidos en los perfiles de los puestos y a las necesidades detectadas por medio de la evaluación del desempeño y demás métodos de detección de necesidades de capacitación	Planificación, Evaluación y Detección de necesidades de capacitación	Planificación y Gestión
Dirigir la normativa interna de Gestión del Talento Humano y Seguridad Integral en coordinación con el equipo de trabajo de Normatividad Interna y el equipo de trabajo de Desarrollo Institucional.	Gestión estratégica de Recursos Humanos y Seguridad, Salud Laboral	Pensamiento estratégico

Fuente: MTOP, zonal 6

Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

Tabla 21: Actividades esenciales jefe de talento humano

ACTIVIDADES ESENCIALES	CUMPLE	
	SI	NO
Dirigir, coordinar, controlar y evaluar la gestión de los subsistemas de recursos humanos con el propósito de implementar acciones de desarrollo institucional y del talento humano	X	
Coordinar y Evaluar la gestión y programas de desarrollo institucional con el fin de hacerlos más eficientes y realizar mejoras en los procesos y procedimientos institucionales		X
Asesorar a los servidores y autoridades de la Institución en la gestión del desarrollo institucional y recursos humanos.		X
Dirigir la elaboración del Plan Estratégico Institucional y los planes operativos de la gestión del Talento Humano y seguridad integral, el plan táctico de aplicación y los indicadores de Gestión de los procesos	X	
Dirigir reuniones entra e interinstitucionales para armonizar procedimientos y programas de trabajo orientados a la consecución de objetivos propuestos en el ámbito de desarrollo institucional y de recursos humanos.	X	
Aprobar planes de mejoramiento y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo Institucional y del Talento Humano.	X	
Aprobar los planes y programas de Formación y Capacitación del personal en sus distintos niveles, atendiendo a los requerimientos establecidos en los perfiles de los puestos y a las necesidades detectadas por medio de la evaluación del desempeño y demás métodos de detección de necesidades de capacitación	X	
Dirigir la normativa interna de Gestión del Talento Humano y Seguridad Integral en coordinación con el equipo de trabajo de Normatividad Interna y el equipo de trabajo de Desarrollo Institucional.	X	

Fuente: MTOP, zonal 6

Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

Tabla 22: Evaluación de funciones jefe de talento humano

 EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EXISTENTE EN TALENTO HUMANO DEL MTOP ZONA 6 ANÁLISIS DE FUNCIONES DEL PERSONAL DE TALENTO HUMANO					
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS SEGUN EL REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DEL MTOP	CUMPLE	
				SI	NO
JOHANA PIEDRA	JEFE DE TALENTO HUMANO	Cumplir y hacer cumplir el marco legal referente al área de Talento Humano	Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con la administración de recursos humanos, de acuerdo a los objetivos y políticas de la Institución.	X	
			Supervisar que todos los procesos administrativos de Recursos humanos se cumplan a cabalidad, apegado a la ley.	X	
		Desarrollar la clasificación de Puestos y Evaluación	Elaborar, aplicar y mantener actualizado el Manual de Clasificación y Valoración de Puestos.	X	
			Efectuar evaluaciones de trabajo, entrevistas y otras acciones para efectos de Clasificación y Reclasificación de Puestos.		X
		Garantizar la aplicación de los subsistemas de reclutamiento y selección, designación y contratación	Efectuar el reclutamiento, selección y evaluación de personal para nombramiento, jornal o contrato, incluyendo la investigación, análisis y conformación de un registro de elegibles, conforme a la delegación pertinente.		X

		Calificar las ofertas de servicios, efectuar concursos y mantener listas de elegibles para llenar vacantes existentes.	X	
		Efectuar los trámites pertinentes sobre reclutamiento, selección y evaluación de personal de acuerdo a normas técnicas y coordinar con la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo.	X	
		Elaborar y tramitar los nombramientos y contratos.	X	
	Elaborar el plan de capacitación y desarrollo del Personal	Efectuar evaluaciones periódicas para promoción y otros movimientos de personal.		X
		Tramitar los estímulos y sanciones de acuerdo a normas y reglamentos vigentes.	X	
		Dirigir y controlar el desarrollo de programas de capacitación y entrenamiento, para los servidores del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones.	X	
		Preparar las estadísticas del personal del Ministerio.	X	
	Planificación y elaboración del calendario de vacaciones	Controlar la asistencia, tramitar solicitudes de vacaciones, licencias, permisos, horas extras, comisiones de servicio y demás acciones del personal del Ministerio.	X	
		Revisar los documentos necesarios para tiempo de servicio, subsidios y otros beneficios del	X	

		personal de la Institución.		
	Actualizar el Distributivo del Personal nominas y sistema de talento humano	Organizar y mantener actualizado los registros, expedientes, tarjeteros y el archivo del departamento.	X	
	Establecer reuniones periódicamente con todo el personal a su cargo	Elaborar conjuntamente con la Dirección Financiera los proyectos de Distributivos de Sueldos del Ministerio de Obras Públicas.	X	
		Coordinar con la Dirección de Informática la instalación, administración y utilización de los recursos informáticos de la Dirección.	X	
		Desarrollar programas de bienestar social.	X	
		Cumplir las demás funciones que señalan las leyes reglamentos y las asignadas por el Ministro y Subsecretario.	X	
COMENTARIOS: La Psic. Johanna Piedra cumple con 15 de las 19 funciones, según el Reglamento Orgánico de Funciones para el Área de Talento Humano.				
Su nivel de responsabilidad es alto				

Fuente: MTOP, zonal 6

Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

Tabla 23: Requisitos para ingreso al servicio público jefe talento humano

EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EXISTENTE EN TALENTO HUMANO DEL MTOP, ZONA 6		
REQUISITOS PARA EL INGRESO AL SERVICIO PÚBLICO	CUMPLE	
	SI	NO
Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley, para el desempeño de una función pública.	X	
No encontrarse en interdicción civil.	X	
No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos.	X	
Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles, previstas en esta ley y su Reglamento.	X	
Haber sufragado, cuando se tiene obligación, salvo las causas de excusa previstas en la Ley.	X	
No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público.	X	
Presentar la declaración patrimonial juramentada.	X	
Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción.		X
COMENTARIO: La Psic. Johana Piedra cumple con 7 de los 8 requisitos establecidos en la LOSEP, para ingresar al Servicios Públicos. Posee el Cargo de Psicóloga Laboral, que si tiene que ver para ejercer la Jefatura de Talento Humano.		

Fuente: MTOP, zonal 6

Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

Tabla 24: Descripción y perfil asistente de talento humano

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
NOMBRE:	Ing. Sandra Pardo		PUESTO:	Asistente de Talento Humano
1. DATOS DE IDENTIFICACION DE PUESTOS		2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ		
Denominación:	Asistente de Talento Humano	Equipo de trabajo Administración del Talento Humano; Responsables equipos de trabajo Institución; Equipos de trabajo Institución.	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Nivel:	Profesional		Titulo Requerido:	Tercer año o sexto semestre aprobado
Unidad o proceso:	Administración técnica de Talento Humano			
Rol:	Ejecución de apoyo y tecnológico		Área de Conocimiento:	Recursos Humanos, Administración, Procesos, Psicología Industrial y carreras afines.
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 1			
Ámbito:	Nacional			
2. MISION		6.EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ejecutar actividades de apoyo en el desarrollo del sistema integrado en la Gestión del Talento Humano, a través de la colaboración eficiente en los subsistemas que lo integran		Tiempo de Experiencia:	Hasta 1 año	
		Especifica de la experiencia:	Manejo de nómina de personal, administración de recursos humanos, identificación de necesidades de capacitación.	
3.ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS / HABILIDADES
Asistir en el desarrollo de los procesos de Selección de Personal; Evaluación de Desempeño; Capacitación; Inducción y Desarrollo; Clasificación y Valoración de Cargos; Administración de Sueldos; Programas de Incentivos y Beneficios; Retiro.		Operación de los subsistemas de Recursos Humanos.		Planificación y gestión

Asistir en la elaboración de los informes de evaluación del período de prueba, sumarios administrativos; informes técnicos de movimientos administrativos, licencias remuneradas al exterior y demás dictámenes de Recursos Humanos.	Elaboración de informes técnicos de Recursos Humanos.	Organización de la información
Actualizar información relacionada con los reglamentos, normas y procedimientos en la Gestión del Talento Humano	Actualizaciones de LOSEP	Recopilación de información
Participar en las auditorías de trabajo de todas las unidades y puestos de trabajo a nivel institucional	Levantamiento de información en auditorías de trabajo	Recopilación de información
Colaborar en el diagnóstico de las necesidades de personal de las distintas áreas organizacionales para la planificación del recurso humano.	Planificación del Recurso Humano	Recopilación de información
Recopilar las novedades de nómina horas extras, control de asistencia, permisos, contrataciones y desvinculaciones de personal, a fin de entregar emitir un reporte actualizado para el pago de nómina.	Novedades de Nómina	Organización de la información
Asistir en la elaboración del programa anual de vacaciones del personal de la institución, con el objeto de que las áreas planifiquen los períodos de descanso obligatorios	Planificación de Vacaciones	Generación de Ideas
Recopilar información de los servidores de la Institución, a fin de actualizar y alimentar el sistema de información de recursos humanos, a fin de mantener un registro de datos seguro, ágil y oportuno.	Actualización de fila de personal.	Generación de Ideas

Fuente: MTOP, zonal 6

Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

Tabla 25: Actividades esenciales asistente de talento humano

ACTIVIDADES ESENCIALES	CUMPLE	
	SI	NO
Asistir al desarrollo de los procesos de Selección de Personal, Evaluación de Desempeño, Capacitación, Inducción y Desarrollo, Clasificación y Valoración de Cargos, Administración de Sueldos, Programas de Incentivos y Beneficios, Retiro.		X
Asistir a la elaboración de los informes de evaluación del período de prueba; sumarios administrativos; informes técnicos de movimientos administrativos; licencias remuneradas al exterior y demás dictámenes de Recursos Humanos.	X	
Actualizar información relacionada con los reglamentos; normas y procedimientos en la Gestión del Talento Humano.		X
Participar en las auditorías de trabajo de todas las unidades y puestos de trabajo a nivel institucional.	X	
Colaborar en el diagnóstico de las necesidades de personal de las distintas áreas organizacionales para la planificación del recurso humano.	X	
Recopilar las novedades de nómina horas extras, control de asistencia, permisos, contrataciones y desvinculaciones de personal a fin de entregar emitir un reporte actualizado para el pago de nómina.	X	
Asistir en la elaboración del programa anual de vacaciones del personal de la institución, con el objeto de que las áreas planifiquen los períodos de descanso obligatorios.	X	
Recopilar información de los servidores de la Institución, a fin de actualizar y alimentar el sistema de información de recursos humanos, para de mantener un registro de datos seguro, ágil y oportuno.	X	

Fuente: MTOP, zonal 6

Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

Tabla 26: Evaluación de funciones asistente de talento humano

	EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EXISTENTE EN TALENTO HUMANO DEL MTOP, ZONA 6				
	ANÁLISIS DE FUNCIONES DEL PERSONAL DE TALENTO HUMANO				
NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS SEGÚN EL REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DEL MTOP	CUMPLE	
				SI	NO
SANDRA PARDO	ASISTENDE DE TALENTO HUMANO PROVINCIAL	Gestionar y Administrar todo el archivo de la oficina.	Organizar y mantener actualizado los registros, expedientes, tarjeteros y el archivo del departamento.	X	
		Recibe documentación de los empleados y trabajadores.		X	
		Redacción de documentos.		X	
		Elaboración del calendario de vacaciones.	Asistir a la elaboración del programa anual de vacaciones del personal de la institución, con el objeto de que las áreas planifiquen los períodos de descanso obligatorios	X	
		Control de asistencia del personal de campamentos.	Recopilar las novedades de nómina horas extras, control de asistencia, permisos, contrataciones y desvinculaciones de personal, a fin de entregar emitir un reporte actualizado para el pago de nómina.	X	
		Reporte de Jornada de trabajo, horas extras, ingreso y salida del personal.		X	
		Reporte de novedades a la Dirección General	Asistir en la elaboración de los informes de evaluación del período de prueba, sumarios administrativos; informes técnicos de movimientos administrativos, licencias remuneradas al exterior y demás dictámenes de	X	

		Recursos Humanos.		
	Mantener actualizada la nómina del personal	Recopilar información de los servidores de la Institución, a fin de actualizar y alimentar el sistema de información de recursos humanos, a fin de mantener un registro de datos seguro, ágil y oportuno.	X	
COMENTARIOS: La Ing. Sandra Pardo cumple con 8 de las 8 funciones del Reglamento Orgánico de Funciones para el Área de Talento Humano.				
Su nivel de responsabilidad es alto.				

Fuente: MTOP, zonal 6

Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

Tabla 27: Requisitos para ingreso al servicio público asistente de talento humano

EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EXISTENTE EN TALENTO HUMANO DEL MTOP, ZONA 6		
REQUISITOS PARA EL INGRESO AL SERVICIO PÚBLICO	CUMPLE	
	SI	NO
Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública.	X	
No encontrarse en interdicción civil.	X	
No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos.	X	
Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles previstas en esta ley y su Reglamento.	X	
Haber sufragado, cuando se tiene obligación, salvo las causas de excusa previstas en la Ley.	X	
No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos, a favor de entidades u organismos del sector público.	X	
Presentar la declaración patrimonial juramentada.	X	
Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción.		X
COMENTARIO: La Ing. Sandra Pardo no cumple con todos los requisitos establecidos en la LOSEP para ingresar al Servicios Públicos, no tiene nombramiento para el puesto de trabajo que ejerce, posee el título de Ingeniera Comercial, que se corresponde con el ejercicio de Asistente de Talento Humano.		

Fuente: MTOP, zonal 6

Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

Tabla 28: Resumen análisis de funciones del personal de talento humano

RESUMEN EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EXISTENTE EN TALENTO HUMANO DEL MTOP ZONA 6 ANÁLISIS DE FUNCIONES DEL PERSONAL DE TALENTO HUMANO			
No.	NOMBRE	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS SEGUN EL REGLAMENTO ORGANICO FUNCIONAL DEL MTOP
1	Johana Piedra	15	19
2	Sandra Pardo	8	8
TOTAL		23	27

Fuente: MTOP, zonal 6

Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

$$EF = \frac{\text{Funciones que realiza}}{\text{Funciones establecidas según LOSEP}} = \frac{23}{27} \times 100 = 85\%$$

Funciones establecidas según LOSEP 27

3.1.2.1.8. Matriz de riesgo de auditoría

Tabla 29: Matriz de riesgo de auditoría

MATRIZ DE RIESGOS DE AUDITORÍA									
COMPONENTES	FACTORES DE RIESGO	ESTIMACIONES DE RIESGO			CLASES DE PRUEBAS	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA SUGERIDOS	VALORACIÓN PORCENTUAL		
		INHERENTE	DE CONTROL	COMBINADO			INHERENTE	DE CONTROL	COMBINADO
PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Incumplimiento con la creación de puestos.			X	Pruebas de cumplimiento	Analice el proceso de creación de puestos evaluado los reportes y resultados definidos por la entidad			60%
CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	Error en la clasificación de puestos.			X	Pruebas de cumplimiento	Compruebe la aplicación de la norma técnica de clasificación de puestos.			70%
SELECCIÓN DEL PERSONAL	Incumplimiento en criterios y objetivos al momento de seleccionar al personal.	X			Pruebas de cumplimiento	Efectúe pruebas analíticas en los procesos de selección del personal.	50%		
	Omisión en la revisión de las hojas de vida del personal de la información requerida.		X		Pruebas de cumplimiento	Compruebe con el jefe de talento humano como se maneja el archivo de hojas de vida.		50%	
	Desacuerdo en los censos son efectuados por concursos de méritos y oposición.		X		Pruebas de cumplimiento	Compruebe la aplicación de los concursos de méritos y oposiciones en la entidad. Prepare cuadros estadísticos que permitan identificar el comportamiento de los concursos.		60%	

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	Incumplimiento en el comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz			X	Pruebas de cumplimiento	Analice y proyecte los resultados de las evaluaciones de desempeño del personal			60%
	Falta de sanciones en el incumplimiento de obligaciones dentro de su formación y capacitación		X		Pruebas de cumplimiento	Defina mediante comparaciones la aplicación de sanciones al personal		70%	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Error en la evaluación de desempeño para ascensos, cesación y estímulos		X		Pruebas de cumplimiento	Prepare un análisis del informe anual que se realiza al personal bajo la norma técnica de evaluación del desempeño		80%	
	Incumplimiento en medidas a cuyos servidores que obtuviere la calificación de regular en su evaluación		X		Pruebas de cumplimiento	Evalúe las calificación obtenidas por el personal en sus evaluaciones individuales		70%	

Fuente: MTOP, zonal 6

Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

3.1.2.1.9. Informe sobre el análisis del control interno del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, con sede en la ciudad de Cuenca.



MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS, CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA.

Oficio No. A1-001-2013

Asunto: Evaluación del sistema de control interno.

Cuenca,

Ing. Iván Sánchez.

DIRECTOR DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS,
ZONAL 6.

Presente.-

De mi consideración:

Luego de un saludo cordial, informamos que se realizó la evaluación del sistema de control interno del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, zonal 6., durante el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2013.

El propósito general de la evaluación fue determinar el grado de confiabilidad de los controles establecidos por la entidad, para el funcionamiento de sus procesos e identificar las debilidades o condiciones reportables, que requieran acciones correctivas para mejorar su gestión y lograr los objetivos de la Institución.

La evaluación integral de control interno se realizó de acuerdo con las normas ecuatorianas de auditoría gubernamental, emitidas con Acuerdo 019-CG de 5 de septiembre de 2009. El trabajo desarrollado consistió básicamente en evaluar los controles existentes en la institución, pues de conformidad con el artículo 9 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y las “Normas de Control Interno para

las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos” emitidas con Acuerdo 047-CG, publicado en Registro Oficial No. 78 y Suplemento No. 87 de 01 y 14 de diciembre de 2011.

El trabajo desarrollado consiste básicamente en evaluar los controles existentes en la institución, considerando el diseño, implementación, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación de control interno; todo lo cual es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidores de la entidad; así mismo en respuesta a sus competencias se deberá proteger los recursos públicos y alcanzar los objetivos de la entidad.

En función de los objetivos definidos para la evaluación, a continuación se exponen los resultados obtenidos, para cada componente de control interno analizando:

TENER CLARO EL PLAN OPERATIVO: PERMITIRÁ ALCANZAR EL ÉXITO DE LA ENTIDAD

La falta de un análisis que contemple las demandas presentes y futuras del entorno, es decir, aquellas que no lleven a cabo todas las instrucciones de la Dirección y Subsecretaría, obedece a que en la entidad no se contempla programas, proyectos técnicos que satisfagan las necesidades de los funcionarios y usuarios, de una manera oportuna y eficaz. Se incumple la normativa de Control Interno 200-02, que dice:

“...Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional...”

Esto hace que no se dirija una administración estratégica que concuerde con el plan operativo anual. La situación referida se ocasiona por la falta del cumplimiento del sistema de planificación.

Conclusión:

La entidad no cuenta con una ejecución correcta de planes y objetivos para un correcto direccionamiento de necesidades emergentes, lo cual ocasiona que las demandas presentes y futuras no sean satisfechas.

Recomendación:**Al Director**

1. Realizar un análisis fundamentándose en necesidades emergentes, revisar las prioridades y lo principal.

INSUFICIENTE CAPACITACIÓN EN BASE A REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS E INCENTIVOS QUE MEJOREN EL DESEMPEÑO LABORAL

La entidad no cuenta con un programa de capacitación orientada al enriquecimiento técnico de cada puesto. Esta situación ha ocasionado que no haya un desarrollo institucional; según la LOSEP Art. 71, 72 indica lo siguiente:

“...Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales...”

Según indica la encargada del sistema, no se aprueba, a nivel a central, los planes de capacitación y formación para realizarlos, de manera desconcentrada, por falta de presupuesto, o porque las capacitaciones no son para funcionarios con las características locales; esta es la razón para que no se tenga un plan de capacitación. Esto ha ocasionado que los servidores no tengan nuevos conocimientos, y no puedan

mejorar en su desempeño. Se invierte en el talento humano, pero se obtiene procesos más efectivos y colaboradores más responsables.

Las Políticas de Administración de Recursos Humanos emitidas mediante Resolución 10-MTOP-2011 de 11 de mayo de 2011, Práctica de Valores, detallan los valores institucionales: el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, publicado en el Registro Oficial Edición Especial 268 de 23 de marzo de 2012; y, Motivación del Servidor público: se señala que sólo los servidores altamente motivados conllevan usuarios satisfechos y con ello el éxito institucional; sin embargo, en el año 2013, no se realizó la medición del clima laboral, lo que no permitió a la Dirección de Talento Humano formular un Plan de motivación y mejoramiento.

Las políticas y prácticas de talento humano establecen que es responsabilidad de la dirección encaminar la satisfacción del personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico. La actuación y honestidad de las servidoras y servidores señala que la máxima autoridad, los directivos y demás personal, cumplirán y harán cumplir las disposiciones legales, observando los códigos, normas y procedimientos relacionados. En referencia a esto, la Norma Técnica de Control Interno 200-03, dice:

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

La situación referida obedece a la falta de políticas y prácticas de talento humano, que establece que es responsabilidad de la dirección encaminar a la satisfacción del personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico. La actuación y honestidad de las servidoras y servidores señala que la máxima autoridad, los directivos y demás personal, cumplirán y harán cumplir las disposiciones legales, observando los códigos, normas y procedimientos relacionados para mejorar el rendimiento.

Conclusiones:

- No se aprueba los planes de capacitación y formación, para realizarlos de manera desconcentrada, por falta de presupuesto; o porque las capacitaciones no son para funcionarios con las características locales.
- La Dirección de Talento Humano no actualizó sus Políticas de Administración de Recursos Humanos ni realizó el análisis de clima laboral, debido a que la persona encargada del área de talento humano se encontraba fuera de sus funciones, en comisión de servicios en otra institución. Todo lo ocasionó que no se pueda formular un plan que permita contar con servidores altamente motivados y con usuarios satisfechos.

Recomendaciones:**A la UATH**

2. Elaborar un plan capacitación y formación a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado invierta recursos económicos, no muy elevados, para crear en los colaboradores responsabilidad y, además, para que pongan en práctica los nuevos conocimientos adquiridos, por el triple de tiempo que duró la formación y capacitación.
3. Implementar métodos específicos y técnicos de capacitación con el fin de enriquecer técnica y humanamente a los servidores y funcionarios; elaborar un plan de motivación e incentivos, con la finalidad de que la entidad, a principios de año, tenga establecido; de esta manera, se puede decidir en rotar o debe haber cambio de personal; por lo que se debe ejecutar el plan ya establecido. Este plan debe tener un cronograma de actividades con los responsables de su ejecución.

CONTAR CON UN SISTEMA DE EVALUACIÓN, AL RIESGO MEJORARÁ EL DESEMPEÑO DE LA INSTITUCIÓN Y EVITARÁ PELIGROS

La Dirección del Ministerio de Transporte y Obras públicas, Zona 6 cuenta con 130 colaboradores. Las obras de construcción las realizan en las tres provincias australes, y tienen a su cargo el mantenimiento integral de la vialidad; sin embargo, no cuentan

con un sistema de evaluación de riesgos, ni realizan actividades de control para mitigar los riesgos; pesar de que la Normas de Control Interno No.300, 300-01, 300-02, indica lo siguiente:

“...La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivo. Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos. Algo fundamental para la evaluación de riesgos es la existencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que sean necesarias; En el plan de mitigación de riesgos se desarrollará una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación. Se definirán objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando indicadores de riesgos...”

Esta situación se ha generado debido a que la autoridad competente no ha realizado la gestión oportuna para preparar estudios relacionados con los riesgos y sus impactos; tampoco ha designado al funcionario encargado de realizarlos. Todo lo cual determina que la institución pueda tener pérdidas y problemas de funcionamiento.

Conclusión:

La entidad no tiene un sistema de control interno y no cuenta con un análisis de riesgos, mucho menos un plan para clasificarlos de acuerdo a su importancia. No se toman acciones para mitigarlos, además no se involucra a todas las unidades para proponer medidas de precaución, en el caso de ocurrencia riesgos. Los servidores no se encuentran preparados para reaccionar ante riesgos graves que pueden suscitarse en la institución.

Recomendaciones:

Al Director

4. Trabajar en conjunto con la Unidad de Talento Humano, para establecer parámetros de evaluación en el área administrativa y financiera, que permita medir el nivel de eficacia y eficiencia en las funciones que realizan: aplicar los indicadores de gestión en cada uno los puestos, emplear los conocimientos técnicos y universales, la iniciativa, el trabajo en equipo, y calificación que dan los ciudadanos.
5. Se realizará un análisis de factores tanto internos como externos que pueden suponer un riesgo para la entidad. Habría que considerarlos para correlacionarlos con las actividades que se realizan y poder mitigarlos.
6. Fijar y comunicar claramente al personal del MTOP, la planificación de la administración de los riesgos, comunicar los cambios que se van a dar.
7. Realizar reuniones periódicas en las que se comunicará los posibles riesgos en los que se puede incurrir.
8. Realizar actividades y determinar medidas que puedan disminuir los riesgos y el tiempo en los procesos.

LA CORRECTA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AYUDA A CONTAR CON EL PERSONAL IDÓNEO Y COMPROMETIDO CON LA ENTIDAD

Para el proceso de Evaluación del Desempeño, se realizó pruebas cualitativas y cuantitativas a la UATH del Ministerio de Transporte Y Obras Públicas Zona 6. Dicha unidad realiza una autoevaluación, y es el director a cargo quien debe realizar la evaluación del desempeño, pero en esta dirección no se la ha realizado, ya que la UATH es quien realiza la Evaluación del Desempeño de todo el personal.

De la revisión efectuada en la UATH, referente a la documentación del sistema de Evaluación del Desempeño para Talento Humano elaborado por la SENRES, no se la ha aplicado de acuerdo a la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño Art. 4, 9, que señala:

“...Evaluar a los servidores públicos a través de sus jefes inmediatos; es un mecanismo de rendición de cuentas programado y continuo. ...”

La Evaluación del Desempeño del MTOP la realiza la UATH, si bien se considera que puedan realizarse una autoevaluación; esto ocasiona que en los resultados de la gestión de la UATH no se pueda observar claramente la gestión que realizan, ya que ellos mismos se evalúan su desempeño, además, la rendición de cuentas puede ser tergiversada.

Conclusión:

La UATH es la encargada de realizar la Evaluación del Desempeño y, a la vez, se realizan una autoevaluación. Este hecho hace que la calificación que se obtiene sea alta; al contrario, del grado de resultados que tienen con UATH.

Recomendación:

Al Director

9. Cumplir con sus funciones de jefe inmediato y realizar la evaluación para medir y mejorar el desempeño institucional.

EXISTE UNA FALTA DE SISTEMAS ESTRATÉGICOS E INTEGRADOS PARA LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL.

El análisis y descripción de puestos de trabajo hace referencia a la definición, de una manera clara y sencilla, de las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

En el ejercicio de sus funciones, el empleado público puede realizar actos que afecten a terceros y a la propia administración, por lo que se debe exigir responsabilidad civil, esto es, que afronte con su patrimonio las indemnizaciones que los ciudadanos les soliciten al estado. Además de las infracciones en las que el funcionario puede incurrir, la Norma Técnica de Control Interno 200-05 establece:

“...La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas, ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y

requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios. ...”

Se ha evidenciado que la institución no cuenta con un manual de funciones dentro el MTOP, ni los colaboradores de la entidad tienen conocimiento tiene claro de las funciones que deben realizar dentro del cargo que ocupan. Esto determina que haya dilución de responsabilidades, no hay unidad de mando y los resultados no son los esperados.

Conclusión:

En el MTOP, no tienen un manual de funciones para cada puesto, es por esta razón que los servidores del MTOP no tienen claro los procedimientos y el alcance de sus responsabilidades.

Recomendación:

Al Director en conjunto con la UATH

10. Debe proceder a formular, para cada cargo, los niveles de competencia profesional de los servidores, así como los procedimientos de actualización y mejoramiento de capacidad individual, funciones y responsabilidades asignadas por la experiencia. Además los funcionarios deben tener claro aquello que el manual de funciones del MRL establece, ya que al ignorarlo se puede cometer una serie de delitos contra la administración pública; de esta manera, se puede evitar malversación de fondos, tráfico de influencias y, más aún, se librará de responsabilidad a las autoridades.

LAS HOJAS DE VIDA DEL PERSONAL NO CONTIENEN TODA LA INFORMACIÓN REQUERIDA PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL, INCLUIDAS LAS EVALUACIONES Y CALIFICACIONES DEL EMPLEADO

Dentro de las funciones que deben realizar los integrantes de la UATH, está la de mantener actualizada las hojas de vida y currículos. Se debe incluir las evaluaciones del desempeño y, después de verificarlas se las debe guardarlas, así se manejan

correctamente los archivos; se debe tener la hoja de vida de los colaboradores, que la Norma Técnica de Control Interno 407-10 menciona lo siguiente:

“...La unidad de administración de talento humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y actualización. Los expedientes del personal deben contener la documentación general, laboral y profesional de cada una de las servidoras y servidores; la información relacionada con su ingreso, evaluaciones, ascensos, promociones y su retiro. Solo el personal encargado de la administración de talento humano y las servidoras y servidores que por la naturaleza de sus funciones obtengan autorización expresa, tendrán acceso a los expedientes de las servidoras y servidores, los cuales serán protegidos apropiadamente. Los expedientes donde se consigne la información del personal con nombramiento o contrato, permitirán a la administración de la entidad, contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones...”.

La situación referida obedece a la falta de delegación de funciones, entrenamiento del personal para realizar estos procesos de actualización. Esto ocasiona que el MTOP no tenga información actualizada, verificable y real de cada uno de los servidores.

Conclusión:

No se incluye dentro de las funciones del UATH el ingreso oportuno de la información de los colaboradores, para mantener actualizada la información requerida.

Recomendación:

A la Directora del UATH

11. Delegar funciones que permitan cumplir con todos los requerimientos y responsabilidades de la UATH.

3.2. FASE II: EJECUCIÓN

3.2.1. Programa de trabajo ejecución

 MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS, CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA SISTEMA INTEGRAL DE TALENTO HUMANO				E/P
No.	Objetivos y procedimientos	Ref.: programa	Realizado	Supervisado
1	Objetivos Aplicar pruebas y procedimientos de auditoría.			
2	Verificar e incrementar la eficiencia, eficacia y economía.			
3	Identificar y desarrollar los hallazgos.			
	Procedimientos			
1	Analice el proceso de creación de puestos, evaluado los reportes y resultados definidos por la entidad.			
2	Compruebe la aplicación de la norma técnica de clasificación de puestos.			
3	Efectúe pruebas analíticas en los procesos de selección del personal.			
4	Compruebe, con el jefe de talento humano, cómo se maneja el archivo de hojas de vida.			
5	Compruebe la aplicación de los concursos de méritos y oposiciones en la entidad.	EP1	ML-MS	Ing. G. Peña
6	Prepare cuadros estadísticos que permitan identificar el comportamiento de los concursos.	EP1	ML-MS	Ing. G. Peña
7	Analice y proyecte los resultados de las evaluaciones de desempeño del personal.	EP2	ML-MS	Ing. G. Peña
8	Defina mediante comparaciones la aplicación de sanciones al personal.			
9	Prepare un análisis del informe anual que se realiza al personal, bajo la norma técnica de evaluación del desempeño.			
10	Evalué las calificaciones obtenidas por el personal en sus evaluaciones individuales.	EP2	ML-MS	Ing. G. Peña
11	Verifique la existencia de un mecanismo de registro y control de vacaciones.			
12	Prepare indicadores, del movimiento del talento humano.	EO1	ML-MS	Ing. G. Peña
			Realizado por: M.L / M.S	

3.2.1.1. Concursos de méritos y oposiciones aplicación

Gráfico 11: Planificación de concursos de méritos y oposición



MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PUBLICAS

COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

PLANIFICACIÓN DE CONCURSOS DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN



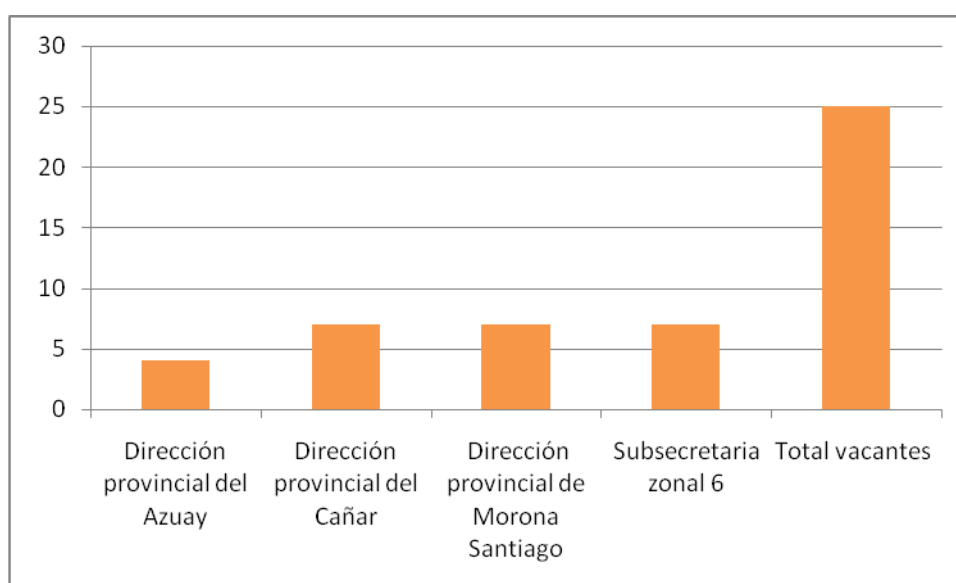
Ministerio de Transporte y Obras Públicas

ZONA	PROCESO	UNIDAD ADMINISTRATIVA	PUESTO INSTITUCIONAL	VACANTES
SUBSECRETARIA ZONAL 6	DIRECCION PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO	UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROVINCIAL - ADMINISTRATIVO	ANALISTA ADMINISTRATIVO PROVINCIAL	1
			ASISTENTE ADMINISTRATIVO PROVINCIAL	1
			TECNICO DE ARCHIVO PROVINCIAL	1
		UNIDAD DE INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE PROVINCIAL	ANALISTA DE INFRAESTRUCTURA PROVINCIAL 1	2
			OFICINISTA	2
	DIRECCION PROVINCIAL DEL AZUAY	UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROVINCIAL - ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO PROVINCIAL	1
		UNIDAD DE INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE PROVINCIAL	ANALISTA DE INFRAESTRUCTURA PROVINCIAL 1	3
	DIRECCION PROVINCIAL DEL CAÑAR	DIRECCIÓN PROVINCIAL	ANALISTA JURIDICO PROVINCIAL	1
		UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA - TALENTO HUMANO	ANALISTA DE TALENTO HUMANO PROVINCIAL	1
		UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROVINCIAL	ANALISTA DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION PROVINCIAL	1
		UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA PROVINCIAL - ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO PROVINCIAL	2
		UNIDAD DE INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE PROVINCIAL	ANALISTA DE INFRAESTRUCTURA PROVINCIAL 1	1
	SUBSECRETARIA ZONAL 6	PLANIFICACIÓN ZONAL	ANALISTA DE PLANIFICACION ZONAL 1	1
		SUBSECRETARIA ZONAL	SECRETARIA DE SUBSECRETARIA	1
		UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL ZONAL	ANALISTA DE COMUNICACIÓN SOCIAL ZONAL	1
		UNIDAD DE ESTUDIOS DE INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE ZONAL	ANALISTA DE ESTUDIOS ZONAL	1
Total SUBSECRETARIA ZONAL 6				21
SUBSECRETARIA ZONAL 6	DIRECCION PROVINCIAL DEL CAÑAR	UNIDAD DE INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE PROVINCIAL	COORDINADOR TECNICO DE INFRAESTRUCTURA PROVINCIAL	1
	SUBSECRETARIA ZONAL 6	ESTUDIOS DE INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE ZONAL	EXPERTO EN ESTRUCTURA ZONAL	1
			EXPERTO EN GEOLOGIA ZONAL	1
			EXPERTO EN GEOTECNIA ZONAL	1
Total SUBSECRETARIA ZONAL 6				4

Fuente: Planificación de concursos de méritos y oposición, MTOP zonal 6
 Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

Dirección provincial del Azuay	4
Dirección provincial del Cañar	7
Dirección provincial de Morona Santiago	7
Subsecretaria zonal 6	7
Total vacantes	25

Gráfico 12: Puestos vacantes concursos de méritos y oposición



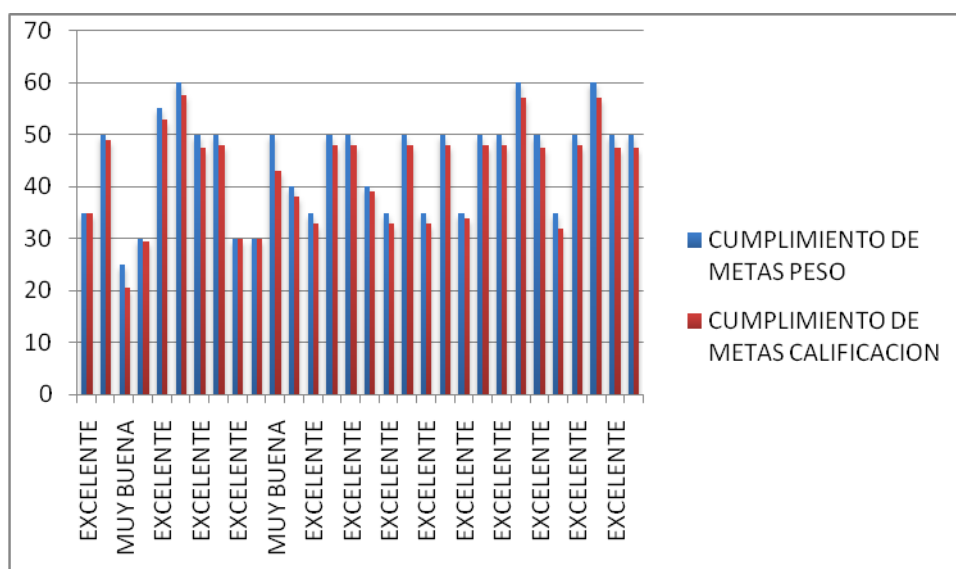
Fuente: Planificación de concursos de méritos y oposición, MTOP zonal 6
Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

3.2.1.2. Evaluaciones de desempeño del personal

EP2

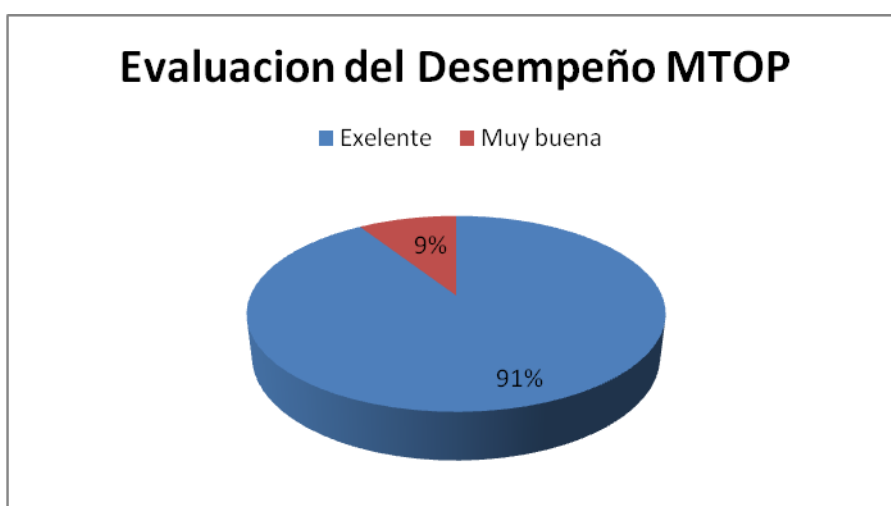
Según muestra (ver anexo 2).

Gráfico 13: Evaluación del desempeño cumplimiento de metas



Fuente: Evaluación del desempeño, MTOP zonal 6
Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

Gráfico 14: Evaluación del desempeño MTOP, Zonal 6



Fuente: Evaluación del desempeño, MTOP zonal 6
Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra.

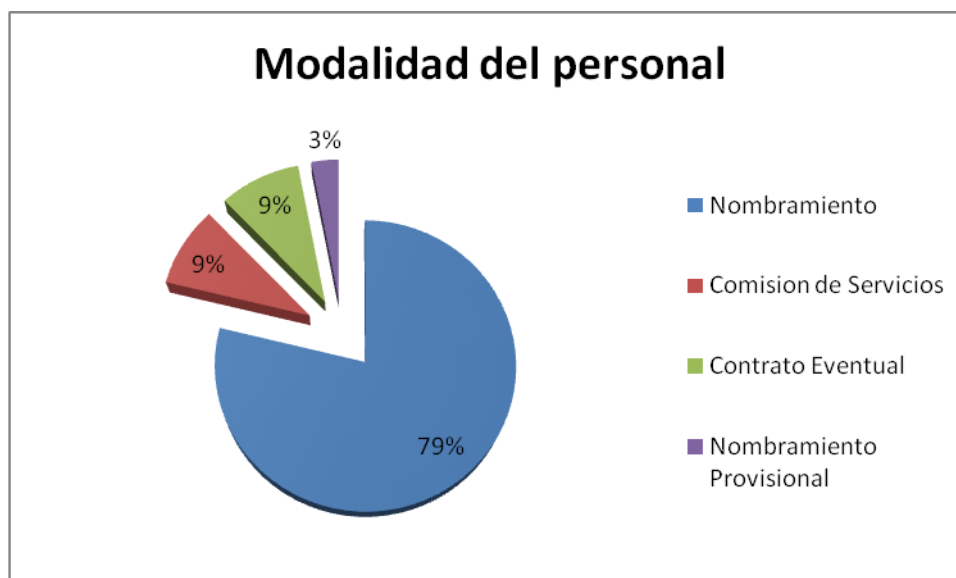
El 91% de los colaboradores ha obtenido calificación, EXCELENTE, mientras que un 9% MUY BUENA.

3.2.1.3. Modalidad del personal

EO1

Según muestra (ver anexo 3).

Gráfico 15: Modalidad aleatorio del personal, MTOP zonal 6



Fuente: MTOP zonal 6
Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

Tabla 30: Indicadores porcentajes de servidores con nombramiento

PORCENTAJE DE SERVIDORES CON NOMBRAMIENTO					
PSN=	<i>Servidores con nombramiento</i>		26	PSN=	78,79%
	<i>Total de servidores del MTOP</i>		33		
PORCENTAJE DE SERVIDORES CON NOMBRAMIENTO PROVISIONAL					
PSNP=	<i>Servidores con nombramiento provisional</i>		3	PSNP=	9,09%
	<i>Total de servidores del MTOP</i>		33		
PORCENTAJE DE SERVIDORES CON CONTRATO PROVISIONAL					
PSCE=	<i>Servidores con Contrato Eventual</i>		3	PSCE=	9,09%
	<i>Total de servidores del MTOP</i>		33		
PORCENTAJE DE SERVIDORES CON COMISION DE SERVICIOS					
PSCS=	<i>Servidores con Comisión de Servicios</i>		1	PSCS=	3,03%
	<i>Total de servidores del MTOP</i>		33		

Fuente: MTOP zonal 6

Elaborado por: Mario Lituma - Mercedes Segarra

El 78,79% del personal que labora en la institución cuenta con Nombramiento; el 9,09%, Nombramiento Provisional; el 9,09% Contratación eventual y el 3,03% está en la institución, bajo Comisión de Servicios. De acuerdo a estos indicadores, se encuentran laborando, en su mayoría, los de nombramiento; y, esto hace que roten de los puestos para los que fueron contratados.

3.2.1.4. Resultados de la ejecución

3.2.1.4.1. Hallazgos

FALTA DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN CIERTAS ÁREAS DEL MTOP

De acuerdo a la Norma de Control Interno N° 407-07 ROTACIÓN DEL PERSONAL señala que:

“...La rotación de personal debe ser racionalizada dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la entidad. Los cambios periódicos de tareas a las servidoras y servidores con funciones similares de administración, custodia y registro de recursos materiales o financieros, les permite estar capacitados para cumplir diferentes funciones en forma eficiente y elimina personal indispensable. La rotación del personal en estas áreas disminuye el riesgo de errores, deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos...”

El retraso en los procesos es el factor por el que la Unidad de Talento Humano ha inobservado las disposiciones de esta normativa. Al no cumplir con las mencionadas disposiciones establecidas por los Órganos de Control, la institución está ocasionando que, en primera instancia, exista personal imprescindible y, segundo, que aumente las incidencias de riesgo laboral, deficiencias administrativas y utilización desacertada de recursos.

Conclusión:

La institución no efectúa el proceso de rotación de personal en todas las unidades, lo que ocasiona que los colaboradores no adquieran conocimientos en diversas áreas.

Recomendación:

A la Directora de la UATH

12. Para no afectar la eficiencia operativa interna de la institución se les recomienda a la Unidad de Talento Humano: desarrollar, implementar y ejecutar un programa que permita la rotación del personal, dentro de etapas

programadas, en base a recomendaciones técnicas, en las áreas relacionadas, que les permita la continua formación de los servidores para cumplir eficientemente las diferentes funciones encomendadas.

EL PLAN ANUAL DE TALENTO HUMANO NO ESTÁ DESCONCENTRADO EN SU TOTALIDAD EN EL MTOP, SEDE ZONAL 6

El no contar con un Plan de Talento Humano ajustado a los requerimientos y necesidades puntuales, con aspectos tales como: la creación de puestos, contratación de servicios ocasionales, contratos de servicios profesionales, la supresión de puestos y demás movimientos de personal, no son tomados como datos reales al momento de registrar en el sistema de información del Ministerio de Relaciones Laborales. Las Normas de Técnicas de Control Interno N° 407-01, y a LOSEP Art. 56 del Plan de Talento Humano señalan que:

“...La planificación se elaborará sobre la base de un diagnóstico del personal, efectuado con la información estadística que mantendrá la unidad responsable de la administración del talento humano; considerando además, la normativa vigente relacionada con esta área, el plan estratégico institucional, los planes operativos anuales, programas y proyectos. El plan de talento humano formará parte de la documentación del sistema de planificación anual...”.

La institución al no contar con su propio Plan de Talento Humano, únicamente, se allana a la Normativa que procede de las Entidades de Control.

Conclusión:

No se cuenta definida la planificación del talento humano dentro de la unidad de talento humano, ocasionando que no se pueda establecer la cantidad de puestos que se requieren en cada unidad y en los procesos de la institución.

Recomendaciones:

A la Directora de la UATH

13. Efectuar un diagnóstico que permita contar con la información actualizada y precisa sobre: el personal existente y los requerimientos para la operativa de las diferentes unidades administrativas.
14. Requerir al Director Nacional de Talento Humano que desarrolle el programa de planificación del talento humano, el mismo que será puesto a consideración de su respectivo Órgano Legislativo, para su ejecución.

NO SE TIENE DEFINIDO EL MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Según la norma de control N° 407-02 Y Norma Técnica de Clasificación de Puestos, determina que:

“...Las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración. La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal. La definición y ordenamiento de los puestos se establecerá tomando en consideración la misión, objetivos y servicios que presta la entidad y la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales...”.

No se ha podido implementar un Manual de clasificación de puestos debido a la falta de planificación, coordinación y elaboración del mismo. Esto no permite realizar, de manera adecuada ni considerar ciertos requerimientos legales, los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal, debido a que la Unidad de Talento Humano no cuenta con una base de referencia para la aplicación de dichos procesos.

Conclusión:

No se cuenta con un manual de clasificación de puestos para analizar, describir, valorar y clasificar los mismos, por parte de la Unidad de Talento Humano.

Recomendación:**Al Director del MTOP y a la Directora de Talento Humano**

15. Desarrollar un Manual de clasificación de puestos, que contenga los requisitos para todos los puestos de la estructura organizativa, según su nivel jerárquico. Principalmente, la descripción de las tareas, responsabilidades, análisis de las competencias (título de cada puesto).

EL PROCEDIMIENTO PARA LA INCORPORACIÓN DE PERSONAL NO ES EL ADECUADO

La UATH del MTOP no efectúa los debidos procesos de convocatoria y selección del personal, evaluación y selección. Se debe realizar el ingreso del personal, previo concurso de méritos y oposición para identificar a quienes por los conocimientos, experiencia y aptitudes sean las adecuadas para laborar en la Institución. Esto ayuda a un mejor desempeño, al no realizar concurso de méritos y oposición en la incorporación de personal no se identifica con claridad el personal idóneo para el cumplimiento y desempeño de actividades; esto dificulta la toma de decisiones y generan que no se cumplan a cabalidad con los procesos.

La Norma Técnica de Control Interno 407-03 dice:

“...Las unidades de administración de talento humano seleccionarán al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de clasificación de puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño. El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional. El proceso técnico realizado por la unidad de

administración de talento humano seleccionará al aspirante que por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades sea el más idóneo y cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto, a través de concurso de méritos y oposición. En el proceso de selección, se aplicarán las disposiciones legales, reglamentos y otras normas que existan sobre la materia. En la unidad de administración de talento humano, para efectos de revisión y control posterior, se conservará la información del proceso de selección realizado, así como de los documentos exigidos al aspirante, en función de los requisitos legales establecidos... ”.

Esto ocasiona la mala aplicación de procesos para la incorporación de personal y, además, no permite identificar al recurso humano más cualificado para ejercer un cargo público, debido a la no aplicación de concurso de méritos y oposición que incorpora a dicho personal; esto deriva en el hecho de que existen dificultades al realizar ciertas actividades o en el proceso de toma de decisiones de los colaboradores.

Conclusión:

La unidad de Talento Humano no efectúa los respectivos concursos de méritos y oposición, lo que dificulta los procesos de convocatoria, selección, reclutamiento, inducción y evaluación del personal de la institución.

Recomendación:

A la Directora de la UATH y Director del MTOP

16. Ejecutar métodos técnicos para la realización de concursos de méritos y oposición, de tal manera que permita seleccionar al personal más idóneo que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño del puesto, enfocados en tres aspectos de relevancia:

- a) Reclutamiento y convocatoria,
- b) Evaluación y selección,
- c) Inducción.

CESIÓN DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS AL PERSONAL DE OTRAS ÁREAS.

Al carecer de un manual de clasificación de puestos, existe una alteración en las funciones propias de UATH. Este proceso se hace evidente en la emisión de certificados laborales, ya que el mismo lo realiza la Secretaria del Director del MTOP, según dice la LOSEP en el Art.52 Numeral d)

“...Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión de competencias laborales...”

No existe un manual de funciones y, por lo tanto, las actividades que pertenecen a un cargo se las a otro, generando de esta manera una confusión en procesos y responsabilidades.

Conclusión:

Dentro del proceso de la gestión de la UATH es importante contar con el manual de clasificación de puestos y al no disponer de dicho instrumento administrativo se generan confusiones de los colaboradores al realizar actividades.

Recomendación:

A la Directora de la UATH y a la Coordinación Administrativa y Financiera

17. Cumplir con el Art. 52 numeral d) de la LOSEP: Incluir dentro de la planificación, la elaboración, difusión y ejecución de dicho manual a todos y cada uno de los colaboradores del MTOP.

INCONSISTENCIA EN EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES DE JEFE DE TALENTO HUMANO

Dentro de la UATH se pudo comprobar que el Jefe de la Unidad, cumple además con las funciones de Coordinador Administrativo Financiero dando paso al incumplimiento de la LOSEP Art. 12 que señala

“...Ninguna persona desempeñara, al mismo tiempo, más de un puesto o cargo público, ya sea que se encuentre ejerciendo una representación de elección popular o cualquier otra función pública...”.

La UATH es parte de la Coordinación Administrativa Financiera, por ende, el Coordinador autoriza, planifica y controla los procesos dentro de la UATH y, en este caso, existe participación de una sola persona desempeñando dos funciones: realizando las solicitudes y aprobaciones bajo la misma suscripción; no existiendo la diferenciación jerárquica, dándose el lugar a ser juez y parte dentro de las decisiones. Esto ocasiona que se dé una subjetividad en la toma de decisiones.

Conclusión:

No existe un control por parte de la UATH nacional y del subsecretario del MTOP, lo cual facilita que este tipo de situaciones se den dentro de la institución.

Recomendación:

A los Directivos del MTOP

18. Instaurar filtros de control para que todos y cada uno de los servidores no cumplan más de un cargo dentro del MTOP. Aplicar la LOSEP Art. 12. Definir el adecuado proceso para que el caso de que se encarguen puestos sea el inmediato superior, quien apruebe solicitudes o requerimientos del encargado.

FALTA DE PROCESO DE INDUCCIÓN

Basado en entrevistas realizadas a diferentes colaboradores, se evidencia la falta de un proceso de inducción para los nuevos servidores dentro del MTOP. La LOSEP en el Art. 52 dice:

“...Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de esta ley, su reglamento y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos de la institución...”

Y el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano del MTOP en el Art. 7 Numeral j), dice:

“...Diseñar y ejecutar programas de inducción, entrenamiento y adaptación de los servidores de nuevo nombramiento...”

Esto da lugar a una falta de integración inmediata al equipo de trabajo y en el desarrollo de las actividades diarias.

Conclusión:

El incumplimiento del art. 52 dentro de la gestión de talento humano conlleva a una deficiencia en el área de adaptación; esto es, en el ingreso de personas nuevas con nombramiento y contratos eventuales.

Recomendación:

A la Directora de la UATH

19. Cumplir el Art. 52 y desarrollar planes de inducción al personal que se vincula con MTOP, la misma que reflejara una mejor gestión de Talento Humano.

FALTA DE COHERENCIA EN EL REGISTRO DE ATRASOS Y FALTAS INJUSTIFICADAS.

Se comprueba la falta de un registro dentro del sistema de atrasos, los mismos que son considerados como períodos de vacaciones, cargados en dicho rubro, incluso sin solicitud del servidor el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano del MTOP, en el Art. 28 nos dice:

“...Las justificaciones por falta de puntualidad o por inasistencia del personal de las direcciones y Unidades ubicadas en la administración central, subsecretarías zonales, direcciones provinciales, serán receptadas por: la Administración de Talento Humano en la Administración central y por la máxima autoridad de las dependencias desconcentradas en el término de tres días. Se considera ausencia de

justificación de la servidora o el servidor a la jornada de trabajo o parte de ella o cuando este no hayan registrado debidamente sus ingresos y salidas en el horario establecido en el presente Reglamento...”

Al no considerarse la falta de puntualidad como una infracción al reglamento interno, se está permitiendo que dichos acontecimientos sean recurrentes, los mismos que afectan al normal desempeño de las actividades planificadas, diariamente.

Conclusión:

La mala aplicación del registro de vacaciones da lugar a una justificación inmediata por la falta de puntualidad, no respetando el proceso que debe llevarse a cabo para la justificación de la falta de puntualidad.

Recomendación:

A la Directora de la UATH

20. Aplicar el Art. 28 del Reglamento interno del MTOP. Establecer y difundir a todos los colaboradores el proceso para la justificación de la falta de puntualidad y sus respectivas consecuencias en el caso de incumplimiento.

3.3. FASE III: CONCLUSIÓN

3.3.1. Informe general



INFORME:

MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS, CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA.

INFORME GENERAL

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA
INTEGRAL DE TALENTO HUMANO DE LA
COORDINACIÓN ZONAL DEL MINISTERIO
DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS, CON
SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA”**

Período comprendido del 01-01-2013 al 31/12/2013 del
Ministerio de Transporte y Obras Públicas, con sede en la
ciudad de Cuenca

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Terminología.....	150
Carta de presentación.....	152

CAPÍTULO I ENFOQUE DE AUDITORÍA

1.1. Origen o motivo del examen.....	153
1.2. Objetivo General.....	153
1.3. Alcance.....	153
1.4. Objetivos particulares.....	153
1.5. Componente auditado.....	154
1.6. Subsistemas del Sistema Integral de Talento Humano.....	154

CAPÍTULO II ASPECTOS GENERALES DEL MINISTERIO

2.1. Reseña histórica	155
2.2. Base legal.....	156
2.3. Valores	156
2.4. Misión.....	157
2.5. Visión	157
2.6. Objetivos.....	158
2.6.1. General.....	158
2.6.2. Específicos.....	158
2.7. Ejes estratégicos.....	158
2.8. Organigrama	159

CAPÍTULO III RESULTADOS GENERALES

3.1. Comentarios Análisis de Control Interno	160
--	-----

CAPÍTULO IV RESULTADOS ESPECÍFICOS

4.1. Conclusiones	178
4.2. Recomendaciones	178

TERMINOLOGÍA:

Talento Humano

Capacidad de la persona que entiende y comprende, de manera inteligente, la forma cómo resolver determinada ocupación, en base a sus habilidades, destrezas, experiencias y actitudes propias de personas talentosas.

Sistema integral de talento humano

Enfoque técnico y administrativo encaminado al desarrollo del talento humano que está conformado por subsistemas: planificación del sistema integral de talento humano, clasificación de puestos, reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo profesional, evaluación del desempeño, sueldos y salarios, aspectos disciplinarios, coordinación interdepartamental, métodos alternativos y servicios sociales, todos ellos encaminados a que el talento humano sea idóneo o cualificado dentro de una entidad.

Planificación del talento humano

Conjunto de normas, técnicas y procedimientos, encaminados a medir la situación histórica, actual y futura del talento humano de una instrucción, con el objetivo de garantizar cantidad y calidad de este recurso.

Clasificación de puestos

Proceso técnico por medio del cual se agrupan los puestos en una entidad, conjunto de funciones, responsabilidades, cualidades y condiciones que conforman una unidad de trabajo específica y personal.

Selección de personal

Técnica de escoger entre un conjunto de candidatos disponibles que reúnan los requisitos de los puestos a cubrirse en la entidad.

Formación y la capacitación

Preparación de la persona en el cargo, con el propósito de prepararlas dentro y fuera del ambiente de trabajo.

Evaluación del desempeño

Instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

Cuenca, 30 de Abril del 2015

Ing. Iván Sánchez.

DIRECTOR DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS, CON
SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA.

Presente.-

De nuestras consideraciones:

Reciba usted un cordial saludo, e informamos a usted que hemos efectuado el Examen del Sistema Integral de Talento Humano, para el período comprendido entre el 01 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2013.

Nuestra auditoría fue realizada bajo el acuerdo con las normas ecuatorianas de auditoría gubernamental, emitidas con Acuerdo 019-CG de 5 de septiembre de 2009, siguiendo todas las fases requeridas en la auditoría, tales como: conocimiento preliminar, planificación específica, ejecución y conclusión.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que consta en el presente informe.

Atentamente,

Mario Lituma Ramones

Mercedes Segarra Mogrovejo

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA INTEGRAL DE TALENTO
HUMANO DE LA COORDINACIÓN ZONAL DEL MINISTERIO DE
TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS, CON SEDE EN LA CIUDAD DE
CUENCA.**

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

CAPÍTULO 1

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

1.1. Origen o motivo del examen: Por solicitud del director del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, con sede en la ciudad de Cuenca y, además, por cumplir con el trabajo de titulación de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

1.2. Objetivo General: Verificar que el sistema integral de talento humano implementando por la Entidad permita contar con personal idóneo o calificado.

1.3. Alcance: En el examen del sistema integral de talento humano, necesariamente, se debe estudiar los subsistemas o componentes siguientes: planificación del talento humano, clasificación de puestos, selección del personal, formación y capacitación y evaluación del desempeño.

1.4. Objetivos particulares:

- Comprobar que el subsistema de planificación del sistema integral de talento humano esté garantizando la calidad y cantidad de los recursos para la entidad.
- Verificar el subsistema de clasificación de puestos establecidos por la institución, la que define los puestos en función de las especializaciones, grados de responsabilidad, tipo, aptitudes.
- Comprobar que el subsistema de selección de personal permite evaluar, competitivamente, a los potenciales servidores de la entidad.
- Verificar que el subsistema de formación y capacitación profesional permita que el personal adquiera nuevos conocimientos, habilidades o destrezas y sea un mecanismo para el cambio de comportamiento y actitud frente a la institución.

- Verificar que el subsistema de evaluación del desempeño permita efectuar correcciones oportunas.
- Verificar que las políticas salariales responda a las normativas vigentes, políticas y requerimientos institucionales.

1.5. Componente auditado:

- Sistema Integral de Talento Humano

1.6. Subsistemas del Sistema Integral de Talento Humano:

- Planificación de talento humano,
- Clasificación de puestos,
- Reclutamiento y selección del personal,
- Formación y capacitación,
- Evaluación del desempeño.

CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS, CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA.

2.1. Reseña histórica

En la administración del Doctor Isidro Ayora, Presidente de la República (1929 – 1931), se crea el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, como también el de Agricultura y Fomento. Le correspondió todo lo relacionado con el estudio, construcción, explotación, conservación y financiamiento de las obras públicas, así como, la vigilancia de las obras municipales, el progreso de la agricultura y del comercio en todos sus ramos, finalmente, fomentó la producción agrícola e industrial y de transporte.

Las funciones que les correspondía, en ese entonces, fueron las siguientes: los caminos y ferrocarriles, las obras portuarias, marítimas y fluviales, los canales de navegación y los trabajos necesarios para la buena conservación de las playas del mar y de las riberas de los ríos, correos, telégrafos y teléfonos, administración y mejoramiento de líneas postales, y la instalación de estaciones radiotelegráficas del Estado.

Para el despacho de los diversos asuntos determinados, el Ministerio además de la Subsecretaría respectiva, contaba con el director general de Obras Públicas, el de Agricultura, los directores de Correos y Telégrafos.

El 9 de julio de 1929 y por Decreto Supremo No. 92 de la Asamblea Nacional, se produce la creación definitiva del mencionado ministerio. Con estos antecedentes, el Ministro de Obras Públicas en el gobierno del Presidente León Febres Cordero, Ing. Alfredo Burneo, mediante Acuerdo Ministerial No. 037 del 15 de octubre de 1984, declara como fecha oficial del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, el 9 de julio de 1929.

El 15 de enero del 2007, el Presidente de la República, Eco. Rafael Correa Delgado, mediante Decreto Ejecutivo 053, cambia la estructura de este Portafolio y crea el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, en sustitución del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones

Que, mediante Art. 5 del decreto Ejecutivo N. 878 de 18 de enero del 2008 y publicado en el Registro Oficial N. 268 de 8 de febrero del mismo año y correspondiente reformas, establece siete regiones administrativas para la construcción de subsecretarías regionales.

Que, con Decreto Ejecutivo N. 357 de 20 de mayo de 2010, el Presidente de la República establece nueve zonas administrativas a nivel nacional, las mismas que están constituidas por subsecretarías zonales.

2.2. Base legal

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP), con sede en la ciudad de Cuenca, para el desarrollo de sus actividades cuenta con las siguientes disposiciones legales, reglamentarias y demás disposiciones internas:

Normas de creación:

- Acuerdo ministerial,
- Decreto ejecutivo creación,
- Ley de creación,
- Normas constitucionales,
- Ordenanza de creación.

Normas de regulación:

- Acuerdos ministeriales,
- Decretos ejecutivos,
- Disposiciones constitucionales,
- Leyes conexas,
- Ordenanzas,
- Plan nacional del buen vivir,
- Reglamentos generales,

2.3. Valores

- Apertura: Admitir nuevas ideas, propuestas y enfoques, que nos permitan enriquecernos y mejorar el servicio a la ciudadanía.
- Calidad: Hacer, correctamente, nuestro trabajo desde el inicio.

- Eficiencia: Lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado, mejorando la capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.
- Eficacia: Optimizar el uso racional de los medios con que contamos para alcanzar un objetivo predeterminado, mejorando la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando, de esta manera, su optimización.
- Honestidad: Siempre pensar, hablar y actuar con simpatía a lo correcto y la verdad.
- Lealtad: Cumplir y hacer cumplir nuestra Misión, Visión y Valores Institucionales, por encima de nuestros intereses personales.
- Mejora Continua: Siempre buscar fortalecer y mejorar nuestro trabajo.
- Servicio: Brindar a la ciudadanía servicios que les permita vivir mejor socialmente.
- Solidaridad: Hacer nuestras las necesidades de formación e información.
- Probidad,
- Lealtad,
- Vocación de servicio,
- Responsabilidad,
- Disciplina,
- Prudencia,
- Honestidad.

2.4. Misión

Como entidad rectora del Sistema Nacional del Transporte Multimodal formula, implementa y evalúa políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos que garantizan una red de Transporte seguro y competitivo, minimizando el impacto ambiental y contribuyendo al desarrollo social y económico del País.

2.5. Visión

Ser el eje del desarrollo nacional y regional, mediante la Gestión del Transporte Intermodal y Multimodal y su Infraestructura con estándares de eficiencia y Calidad.

2.6. Objetivos

2.6.1. General:

Contribuir al desarrollo del País, a través de la formulación de políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos, que garanticen un Sistema Nacional del Transporte Intermodal y Multimodal, sustentado en una red de Transporte con estándares internacionales de calidad, alineados con las directrices económicas, sociales, medioambientales y el plan nacional de desarrollo.

2.6.2. Específicos:

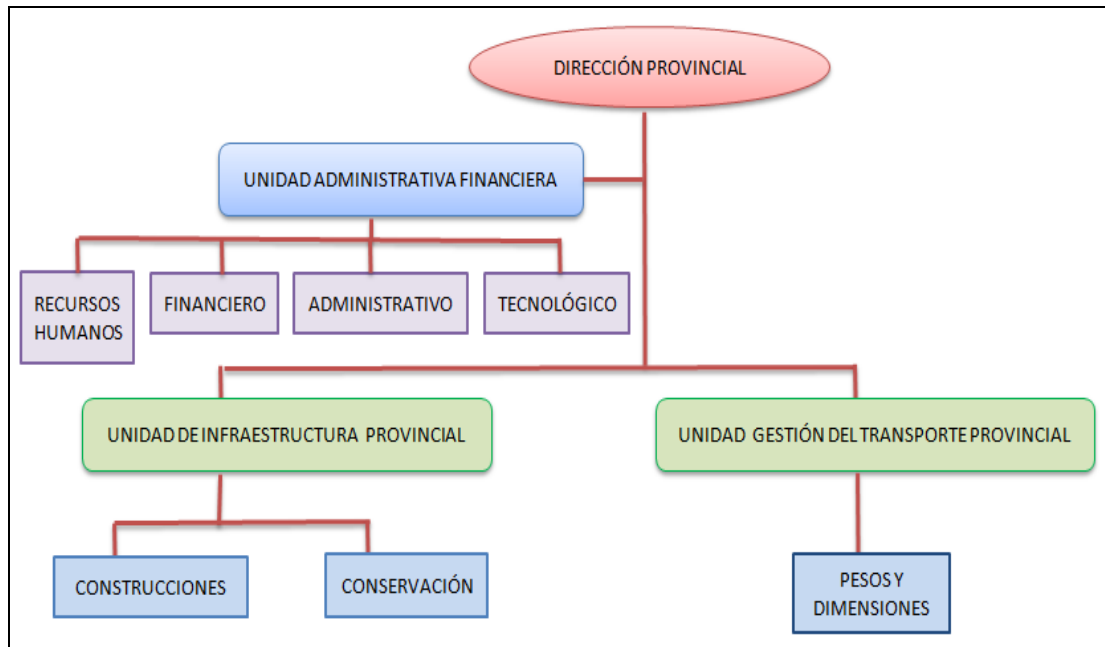
- Incrementar el nivel de seguridad de la infraestructura del transporte.
- Incrementar la cobertura de servicios de transporte con altos estándares de calidad.
- Incrementar la seguridad en la operación del transporte.
- Incrementar el nivel de servicio de la infraestructura del transporte.
- Incrementar la calidad de la educación vial.
- Incrementar la defensa y protección del usuario.
- Incrementar la eficiencia operacional.
- Incrementar el desarrollo del talento humano.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto.

2.7. Ejes estratégicos

- Satisfacer plenamente a nuestros usuarios a través de la calidad y la fiabilidad de nuestros productos y servicios. El objetivo prioritario debe ser ofrecerles una garantía de movilidad total.
- Ser la entidad más competitiva a nivel institucional, tratando de mejorar el servicio que se brinda al ciudadano.
- Desarrollar un grupo coherente y abierto de personal público en nuestra entidad.
- Trabajar y mejor juntos.
- Alcanzar los beneficios que responden a las expectativas de los ciudadanos y al financiamiento del desarrollo de nuestra entidad.

2.8. Organigrama

El MTOP Dirección Provincial del Azuay consta del siguiente organigrama:



CAPÍTULO 1II

RESULTADOS GENERALES

3.1. Comentarios Análisis de Control Interno.

TENER CLARO EL PLAN OPERATIVO, PERMITIRÁ ALCANZAR EL ÉXITO DE LA ENTIDAD

La falta de un análisis que contemple las demandas presentes y futuras del entorno, es decir, las demandas que se lleven a cabo todas las instrucciones de la dirección y Subsecretaría. Esto se debe a que en la entidad no se contemplan programas, proyectos técnicas que satisfagan las necesidades de los funcionarios y usuarios de una manera oportuna y eficaz. Se incumple con la normativa de Control Interno 200-02 que dice:

“...Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional...”

Esto hace que no se dirija una administración estratégica que concuerde con el plan operativo anual. La situación referida resulta por la falta del cumplimiento del sistema de planificación.

Conclusión:

La entidad no cuenta con una ejecución correcta de planes y objetivos para un correcto direccionamiento de necesidades emergentes, lo cual ocasiona que las demandas presentes y futuras no sean satisfechas.

Recomendación:

Al Director

1. Realizar un análisis en base a las necesidades emergentes dando, por supuesto, prioridad a lo emergente.

INSUFICIENTE CAPACITACIÓN EN BASE A REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS E INCENTIVOS QUE MEJOREN EL DESEMPEÑO LABORAL

La entidad no cuenta con un programa de capacitación orientada al enriquecimiento técnico de cada puesto. Esta situación ha ocasionado que no haya un desarrollo institucional; según la LOSEP Art. 71, 72 indica lo siguiente:

“...Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales....”

Según indica la encargada del sistema, no se aprueban a nivel central los planes de capacitación y formación para realizarlos de manera desconcentrada por falta de presupuesto, o porque las capacitaciones no son para funcionarios con las características locales; esta es la razón para que no se tengan un plan de capacitación, y esto ha ocasionado que los servidores no tengan nuevos conocimientos, y no puedan mejorar en su desempeño. Se invierte en el talento humano, pero se obtiene procesos más efectivos y colaboradores más responsables.

Las Políticas de Administración de Recursos Humanos, emitidas mediante Resolución 10-MTOP-2011 de 11 de mayo de 2011, Práctica de Valores detallan los valores institucionales, el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, publicado en el Registro Oficial Edición Especial 268 de 23 de marzo de 2012; y. Motivación del Servidor público, señalan que sólo los servidores altamente motivados conllevan usuarios satisfechos y con ello el éxito institucional; sin

embargo, en el año 2013, no se realizó la medición del clima laboral, lo que no permitió a la Dirección de Talento Humano formular un Plan de motivación y mejoramiento.

Las Políticas y prácticas de talento humano establece que es responsabilidad de la dirección encaminar la satisfacción del personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico; la actuación y honestidad de las servidoras y servidores señala que la máxima autoridad, los directivos y demás personal, cumplirán y harán cumplir las disposiciones legales, observando los códigos, normas y procedimientos relacionado. En relación a esto la Norma Técnica de Control Interno 200-03, dice:

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

La situación referida se debe a la falta de políticas y prácticas de talento humano donde se establece que es responsabilidad de la dirección encaminar a la satisfacción del personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico; la actuación y honestidad de las servidoras y servidores señala que la máxima autoridad, los directivos y demás personal, cumplirán y harán cumplir las disposiciones legales, observando los códigos, normas y procedimientos relacionados para mejorar el rendimiento.

Conclusiones:

- No se aprueba los planes de capacitación y formación para realizarlos de manera desconcentrada por falta de presupuesto, o porque las capacitaciones no son para funcionarios con las características locales.
- La Dirección de Talento Humano no actualizó sus Políticas de Administración de Recursos Humanos ni realizó el análisis de clima laboral debido a que se la persona encargada del área de talento humano se encontraba fuera de sus funciones en comisión de servicios en otra

institución; esto ocasionó que no se pueda formular un plan que permita contar con servidores altamente motivados y conlleve a usuarios satisfechos.

Recomendaciones:

A la UATH

2. Elaborar un plan capacitación y formación a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado invierta recursos económicos, no muy elevados, y crear en los colaboradores responsabilidad, y poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso del tiempo triple a la formación y capacitación.
3. Implementar métodos específicos y técnicos de capacitación con el fin de enriquecer técnica y humanamente a los servidores y funcionarios, elaborar un plan de motivación e incentivos, con la finalidad de que la entidad, a principios de año, tenga establecido, de esta manera, la rotación o el cambio de personal; es decir, se ejecuta el plan ya establecido. Este plan debe tener un cronograma de actividades con los responsables de su ejecución.

CONTAR CON UN SISTEMA DE EVALUACIÓN AL RIESGO MEJORARA EL DESEMPEÑO DE LA INSTITUCIÓN Y EVITARÁ PELIGROS

La Dirección del Ministerio de Transporte y Obras públicas, Zona 6 cuenta 130 colaboradores, cuyas obras de construcción las realizan en las tres provincias australes, y tienen a su cargo el mantenimiento integral de la vialidad; sin embargo, no cuentan con un sistema de evaluación de riesgos, ni realizan actividades de control para mitigar los riesgos; a pesar de que la Normas de Control Interno No.300, 300-01, 300-02, indica lo siguiente:

“...La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivo. Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales

riesgos. Algo fundamental para la evaluación de riesgos es la existencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que sean necesarias; En el plan de mitigación de riesgos se desarrollará una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación. Se definirán objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando indicadores de riesgos... ”.

Esta situación se ha generado porque la autoridad competente no ha realizado la gestión oportuna para preparar estudios relacionas con los riesgos y sus impactos, tampoco ha designado al funcionario encargado de realizarlos; esto determina que la institución pueda tener pérdidas y problemas de funcionamiento.

Conclusión:

La entidad no tiene un sistema de control interno y no cuenta con un análisis de riesgos, mucho menos un plan para clasificarlos de acuerdo a su importancia, no se toman acciones para mitigarlos, además no se involucra a todas las unidades para proponer medidas de precaución en el caso de ocurrencia riesgos; los servidores no se encuentran preparados para reaccionar ante riesgos graves que pueden suscitarse en la institución.

Recomendaciones:

Al Director

4. Trabajar en conjunto con la Unidad de Talento Humano, para establecer parámetros de evaluación en el área administrativa y financiera, que permita medir el nivel de eficacia y eficiencia en las funciones que realizan: aplicación de los indicadores de gestión de cada uno los puestos, aplicar los conocimientos técnicos y universales, la iniciativa, el trabajo en equipo, y calificación que dan los ciudadanos.
5. Se realizará un análisis de factores tanto internos como externos que supongan un riesgo para la entidad, relacionándolos con las actividades que se realizan y así poder mitigarlos.

6. Fijar y comunicar claramente al personal del MTOP la planificación de la administración de los riesgos, comunicar los cambios que se van a dar.
7. Realizar reuniones periódicas en donde se comunicará los posibles riesgos en los que se pueda incurrir.
8. Realizar actividades y determinar medidas que puedan disminuir los riesgos y el tiempo en los procesos.

LA CORRECTA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AYUDA A CONTAR CON EL PERSONAL IDÓNEO Y COMPROMETIDO CON LA ENTIDAD

Para el proceso de Evaluación del Desempeño, se realizó pruebas cualitativas y cuantitativas a la UATH del Ministerio de Transporte Y Obras Públicas, Zona 6. Dicha unidad realiza una autoevaluación, el director a cargo es quien debe realizar la evaluación del desempeño, pero en esta Dirección no se la realiza, ya que la UATH es quien realiza la Evaluación del Desempeño de todo el personal,

De la revisión efectuada a la UATH, referente a la documentación del sistema de Evaluación del Desempeño para Talento Humano, elaborado por la SENRES, no se lo ha aplicado de acuerdo a la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño Art. 4, 9, que señala:

“...Evaluar a los servidores públicos a través de sus jefes inmediatos; es un mecanismo de rendición de cuentas programado y continuo. ...”

La Evaluación del desempeño del MTOP las realiza la UATH, pero no se considera que no puedan realizarse una autoevaluación. Esto ocasiona que en los resultados de la gestión de la UATH no se pueda observar claramente la gestión que realizan ya que ellos mismos se evalúan su desempeño, además, que la rendición de cuentas puede tergiversarse.

Conclusión:

La UATH es la encargada de realizar la Evaluación del Desempeño y, a la vez, se realiza una autoevaluación; este hecho hace que la calificación que se obtiene sea alta; al contrario del grado de resultados que tienen con UATH.

Recomendación:**Al Director**

9. Cumplir con sus funciones de jefe inmediato y realizar la evaluación para medir y mejorar el desempeño institucional.

EXISTE UNA FALTA DE SISTEMAS ESTRATÉGICOS E INTEGRADOS PARA LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL

El análisis y descripción de puestos de trabajo no es otro que el de definir, de una manera clara y sencilla, las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

En el ejercicio de sus funciones, el empleado público puede realizar actos que afecten a terceros y a la propia administración por los que se le pueda exigir una responsabilidad civil que le lleve a afrontar con su patrimonio las indemnizaciones que los ciudadanos les soliciten al estado. Además de las infracciones en las que el funcionario puede incurrir, la Norma Técnica de Control Interno 200-05 establece:

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

Se ha evidenciado que la institución no cuenta con un manual de funciones dentro el MTOP, los colaboradores de la entidad no tiene conocimiento ni tienen claro las funciones que deben realizar dentro del cargo que ocupan. Esto determina que haya dilución de responsabilidades, no hay unidad de mando y los resultados no son los esperados.

Conclusión:

En el MTOP no tienen un Manual de funciones para cada puesto; por esta razón los servidores del MTOP no tienen claro los procedimientos y el alcance de sus responsabilidades.

Recomendación:**Al Director en conjunto con la UATH**

10. Debe proceder a formular para cada cargo los niveles de competencia profesional de los servidores, así como los procedimientos de actualización y mejoramiento capacidad individual, funciones y responsabilidades asignadas en base a la experiencia, capacidad individual. Además los funcionarios deben tener claro lo que el manual de funciones del MRL establece, ya que al ignorarlo se puede cometer una serie de delitos contra la administración pública, de esta manera, se puede evitar malversación de fondos, tráfico de influencias y, ate todo, se librárá de responsabilidad a las autoridades.

LAS HOJAS DE VIDA DEL PERSONAL NO CONTIENEN TODA LA INFORMACIÓN REQUERIDA PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL, INCLUIDAS LAS EVALUACIONES Y CALIFICACIONES DEL EMPLEADO

Dentro de las funciones que deben realizar los integrantes de la UATH está la de mantener actualizada las hojas de vida y currículos, se debe incluir las evaluaciones del desempeño, las almacena; de esta forma se maneja los archivos y se tiene lista la hoja de vida de los colaboradores, al respecto la Norma Técnica de Control Interno 407-10 menciona lo siguiente:

“...La unidad de administración de talento humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y actualización. Los expedientes del personal deben contener la documentación general, laboral y profesional de cada una de las servidoras y servidores; la información relacionada con su ingreso, evaluaciones, ascensos, promociones y su

retiro. Solo el personal encargado de la administración de talento humano y las servidoras y servidores que por la naturaleza de sus funciones obtengan autorización expresa, tendrán acceso a los expedientes de las servidoras y servidores, los cuales serán protegidos apropiadamente. Los expedientes donde se consigne la información del personal con nombramiento o contrato, permitirán a la administración de la entidad, contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones...”.

La situación referida se debe a la falta de delegación de funciones, entrenamiento del personal para realizar estos procesos de actualización. Esto ocasiona que el MTOP no tenga información actualizada, verificable y real de cada uno de los servidores.

Conclusión:

No se incluye dentro de las funciones del UATH, el ingreso oportuno de la información de los colaboradores, para mantener actualizada la información requerida.

Recomendación:

A la Directora del UATH

11. Delegar funciones que permitan cumplir con todos los requerimientos y responsabilidades de la UATH.

CAPÍTULO 1V

RESULTADOS ESPECÍFICOS

Componente: Ministerio de Transporte y Obras Públicas, con sede en la ciudad de Cuenca.

Subcomponente: Sistema Integral de Talento Humano.

FALTA DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN CIERTAS ÁREAS DEL MTOP

De acuerdo a la Norma de Control Interno N° 407-07 ROTACIÓN DEL PERSONAL se señala que:

“...La rotación de personal debe ser racionalizada dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la entidad. Los cambios periódicos de tareas a las servidoras y servidores con funciones similares de administración, custodia y registro de recursos materiales o financieros, les permite estar capacitados para cumplir diferentes funciones en forma eficiente y elimina personal indispensable. La rotación del personal en estas áreas disminuye el riesgo de errores, deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos...”

El retraso en los procesos es el factor por el cual la Unidad de Talento Humano no ha observado las disposiciones de esta normativa. Al no cumplir con las mencionadas disposiciones establecidas por los Órganos de Control, la institución está ocasionando que, en primera instancia, exista personal imprescindible y segundo que, aumente las incidencias de riesgo laboral, deficiencias administrativas y utilización desacertada de recursos.

Conclusión:

La institución no efectúa el proceso de rotación de personal en todas las unidades, lo que ocasiona que los colaboradores no adquieran conocimientos en diversas áreas.

Recomendación:**A la Directora de la UATH**

12. Para no afectar la eficiencia operativa interna de la institución, se les recomienda a la Unidad de Talento Humano, desarrollar, implementar y ejecutar un programa que permita la rotación del personal, dentro de etapas programadas, en base a recomendaciones técnicas, en áreas relacionadas y permitiendo la continua formación de los servidores para cumplir, eficientemente, las diferentes funciones encomendadas.

EL PLAN ANUAL DE TALENTO HUMANO NO ESTÁ DESCONCENTRADO EN SU TOTALIDAD EN EL MTOP, SEDE ZONAL 6

El no contar con un Plan de Talento Humano ajustado a los requerimientos y necesidades puntuales, tales como: la creación de puestos, contratación de servicios ocasionales, contratos de servicios profesionales, la supresión de puestos y demás movimientos de personal, no son tomados como datos reales al momento de registrar en el sistema de información del Ministerio de Relaciones Laborales. Las Normas de Técnicas de Control Interno N° 407-01, y a LOSEP Art. 56 del Plan de Talento Humano, señala que:

“...La planificación se elaborará sobre la base de un diagnóstico del personal, efectuado con la información estadística que mantendrá la unidad responsable de la administración del talento humano; considerando además, la normativa vigente relacionada con esta área, el plan estratégico institucional, los planes operativos anuales, programas y proyectos. El plan de talento humano formará parte de la documentación del sistema de planificación anual...”

La institución al no contar con su propio Plan de Talento Humano, únicamente, se allana a la normativa que procede de las Entidades de Control.

Conclusión:

No se cuenta definida la planificación del talento humano dentro de la unidad de talento humano, ocasionando que no se pueda establecer la cantidad de puestos que se requieren en cada unidad y en los procesos de la institución.

Recomendaciones:

A la Directora de la UATH

13. Efectuar un diagnóstico que permita contar con la información actualizada y precisa sobre: el personal existente y los requerimientos para la operativa de las diferentes unidades administrativas.
14. Requerir del Director Nacional de Talento Humano que desarrolle el programa de planificación del talento humano, el mismo que será puesto a consideración de su respectivo Órgano Legislativo para su ejecución.

NO SE TIENE DEFINIDO EL MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Según la norma de control N° 407-02 Y Norma Técnica de Clasificación de Puestos, determina que:

“...Las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración. La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal. La definición y ordenamiento de los puestos se establecerá tomando en consideración la misión, objetivos y servicios que presta la entidad y la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales...”

No se ha podido implementar un Manual de clasificación de puestos debido a la falta de planificación, coordinación y elaboración del mismo. Esto no permite realizar de manera adecuada ni considerar ciertos requerimientos legales, tales como: los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal, debido a que la Unidad de Talento Humano no cuenta con una base de referencia para la aplicación de dichos procesos.

Conclusión:

No se cuenta con un Manual de clasificación de puestos para analizar, describir, valorar y clasificar los mismos, por parte de la Unidad de Talento Humano.

Recomendación:

Al Director del MTOP y a la Directora de Talento Humano

15. Desarrollar un Manual de clasificación de puestos, que contenga los requisitos de todos los puestos de la estructura organizativa según su nivel jerárquico. Principalmente, la descripción de las tareas, responsabilidades, análisis de las competencias (título de cada puesto).

EL PROCEDIMIENTO PARA LA INCORPORACIÓN DE PERSONAL NO ES EL ADECUADO.

La UATH del MTOP no efectúa los debidos procesos de convocatoria y selección del personal, evaluación y selección. Se debe realizar el ingreso del personal previo concurso de méritos y oposición, para identificar a quienes por los conocimientos, experiencia y aptitudes, sean los adecuados para laborar en la Institución, esto ayuda a un mejor desempeño. Al no realizar concurso de méritos y oposición en la incorporación de personal, no se identifica con claridad el personal idóneo para el cumplimiento y desempeño de actividades. Esto dificulta la toma de decisiones y genera que no se cumplan a cabalidad con los procesos.

La Norma Técnica de Control Interno 407-03 dice:

“...Las unidades de administración de talento humano seleccionarán al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de

clasificación de puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño. El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional. El proceso técnico realizado por la unidad de administración de talento humano seleccionará al aspirante que por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades sea el más idóneo y cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto, a través de concurso de méritos y oposición. En el proceso de selección, se aplicarán las disposiciones legales, reglamentos y otras normas que existan sobre la materia. En la unidad de administración de talento humano, para efectos de revisión y control posterior, se conservará la información del proceso de selección realizado, así como de los documentos exigidos al aspirante, en función de los requisitos legales establecidos...”.

Esto ocasiona la mala aplicación de procesos anteriores, para la incorporación de personal, y no permite identificar al recurso humano más cualificado para ejercer un cargo público debido a la no aplicación de concurso de méritos y oposición que incorpora a dicho personal; esto deriva en el hecho de que existen dificultades al realizar ciertas actividades, o en el proceso de toma de decisiones de los colaboradores.

Conclusión:

La unidad de Talento Humano no efectúa los respectivos concursos de méritos y oposición, lo que dificulta los procesos de convocatoria, selección, reclutamiento, inducción y evaluación del personal de la institución.

Recomendación:

A la Directora de la UATH y Director del MTOP

16. Ejecutar métodos técnicos para la realización de concursos de méritos y oposición, de tal manera que, permita seleccionar al personal más idóneo

que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño del puesto, enfocados en tres aspectos de relevancia:

- a) Reclutamiento y convocatoria,
- b) Evaluación y selección,
- c) Inducción.

CESIÓN DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS A PERSONAL DE OTRAS ÁREAS.

Al carecer de un manual de clasificación de puestos, existe una alteración en las funciones propias de UATH. Este proceso se hace evidente en la emisión de certificados laborales, ya que el mismo lo realiza la Secretaria del Director del MTOP, según dice la LOSEP en el Art.52 Numeral d)

“...Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión de competencias laborales...”

No existe un manual de funciones y, por lo tanto, las actividades que pertenecen a un cargo se las está asignando a otro generando de, esta manera, una confusión en procesos y responsabilidades.

Conclusión:

Dentro del proceso de la gestión de la UATH es importante contar con el manual de clasificación de puestos y al no disponer de dicho instrumento administrativo se genera confusiones de los colaboradores durante las actividades.

Recomendación:

A la Directora de la UATH y a la Coordinación Administrativa y Financiera

17. Cumplir con el Art. 52 numeral d) de la LOSEP; incluir dentro de la planificación, la elaboración, difusión y ejecución de dicho manual a todos y cada uno de los colaboradores del MTOP.

INCONSISTENCIA EN EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES DE JEFE DE TALENTO HUMANO

Dentro de la UATH, se pudo comprobar que el Jefe de la Unidad, cumple además con las funciones de Coordinador Administrativo Financiero dando paso al incumplimiento de la LOSEP Art. 12 que señala:

“...Ninguna persona desempeñara, al mismo tiempo, más de un puesto o cargo público, ya sea que se encuentre ejerciendo una representación de elección popular o cualquier otra función pública...”.

La UATH es parte de la Coordinación Administrativa Financiera, por ende el Coordinador autoriza, planifica y controla los procesos dentro de la UATH; y en este caso, existe participación de una sola persona desempeñando dos funciones: realizando las solicitudes y aprobaciones, bajo la misma suscripción, por lo que no existe la diferenciación jerárquica; lo cual da como resultado el doble papel: juez y parte dentro de las decisiones. Esto ocasiona que se dé una subjetividad en la toma de decisiones.

Conclusión:

No existe un control por parte de la UATH nacional y del subsecretario del MTOP, lo cual facilita que este tipo de situaciones se den dentro de la institución.

Recomendación:

A los Directivos del MTOP

18. Instaurar filtros de control para que todos y cada uno de los servidores no cumplan más de un cargo, dentro del MTOP. Aplicar la LOSEP Art. 12. Definir el adecuado proceso para que el caso de que se encarguen puestos, sea el inmediato superior quien apruebe solicitudes o requerimientos del encargado.

FALTA DE PROCESO DE INDUCCIÓN

Basado en entrevistas realizadas a diferentes colaboradores, se evidenció la falta de un proceso de inducción para los nuevos servidores dentro del MTOP. La LOSEP en el Art. 52 dice:

“...Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de esta ley, su reglamento y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos de la institución...”

Y el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano del MTOP en el Art. 7 Numeral j) señala:

“...Diseñar y ejecutar programas de inducción, entrenamiento y adaptación de los servidores de nuevo nombramiento...”

Esto da lugar a una falta de integración inmediata del equipo de trabajo y en el desarrollo de las actividades diarias.

Conclusión:

El incumplimiento del art 52, dentro de la gestión de talento humano, conlleva a una deficiencia en el área de adaptación en el ingreso de personas nuevas con nombramiento y contratos eventuales.

Recomendación:

A la Directora de la UATH

19. Cumplir el Art. 52 y desarrollar planes de inducción al personal que se vincula con MTOP, lo cual reflejará una mejor gestión de Talento Humano.

FALTA DE COHERENCIA EN EL REGISTRO DE ATRASOS Y FALTAS INJUSTIFICADAS

Se comprueba la falta de un registro dentro del sistema de atrasos, los mismos que son considerados como períodos de vacaciones cargados a dicho rubro, incluso sin

solicitud del servidor el Reglamento Interno de Administración del Talento Humano del MTOP, en el Art. 28 nos dice:

“...Las justificaciones por falta de puntualidad o por inasistencia del personal de las direcciones y Unidades ubicadas en la administración central, subsecretarías zonales, direcciones provinciales, serán receptadas por: la Administración de Talento Humano en la Administración central y por la máxima autoridad de las dependencias desconcentradas en el término de tres días. Se considera ausencia de justificación de la servidora o el servidor a la jornada de trabajo o parte de ella o cuando este no hayan registrado debidamente sus ingresos y salidas en el horario establecido en el presente Reglamento...”

Al no considerarse una falta de puntualidad como una infracción al reglamento interno, se permite que dichos acontecimientos sean recurrentes, los mismos que afectan al normal desempeño de las actividades planificadas, diariamente.

Conclusión:

La mala aplicación del registro de vacaciones da lugar a una justificación inmediata de la falta de puntualidad, no respetando el proceso que debe llevarse a cabo para la justificación de la falta de puntualidad.

Recomendación:

A la Directora de la UATH

20. Aplicar el Art. 28 del Reglamento interno del MTOP. Establecer y difundir a todos los colaboradores el proceso para la justificación de la falta de puntualidad y sus respectivas consecuencias, en el caso de incumplimiento.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

4.1. Conclusiones:

- Los subsistemas no funcionan, adecuadamente, y hay serias falencias por el poco interés de los funcionarios, debido a la falta de capacitación, supervisión y, básicamente, porque los directores rotan frecuentemente y más que administradores tienen carácter político.
- Hay una concentración excesiva de poder en sus manos, lo cual dificulta un ordenamiento, una administración racional que pueda ayudar a la institución.
- Las personas que dirigen las Instituciones Públicas, a más de ser técnicos, deben conocer la administración de legislación pública, de derecho público administrativo.
- El estado ecuatoriano debe ejecutar una total desconcentración en Materia de Talento Humano, cuando las instituciones son grandes, como es el caso del MTP.

4.2. Recomendaciones:

- Es recomendable que permanentemente se realicen Auditorías de Gestión.
- Analizar las debilidades e informar a los funcionarios para que haya más compromiso en el trabajo que realizan, y juntos busquen soluciones a los inconvenientes dados.
- La UATH en conjunto con la Dirección del MTOP debe implementar herramientas y mecanismos de control interno y cumplir con los procesos.
- Cumplir con los objetivos del área, para que las operaciones sean efectuadas de manera eficiente y eficaz, y se dé cabal cumplimiento a la normativa vigente.
- Se recomienda que haya una reestructuración total, es importante que se considere las recomendaciones dadas en este trabajo, ya que ayudará a un mejor desempeño de la UATH.
- Capacitar en temas administrativos constantemente a los servidores, en especial a los técnicos que ingresen al MTOP.
- Analizar el perjuicio o beneficio de las personas encargadas de un puesto.

BIBLIOGRAFÍA:

ESTUPIÑAN, Rodrigo (2006). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis de informe COSO I y II*. ECOE Ediciones. Segunda edición. Colombia.

CHIAVENATO, Idalberto (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, SA.DE C.V. México.

LINKGRAFÍA:

Contraloría General del Estado, Acuerdo 047-CG-2011. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, Ecuador.

Recuperado de:

<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Acuerdo047-CG-2011GUIAMETODOLIGICAPARAAUDITORIADEGESTION.pdf>

Ministerio de Relaciones Laborales, (2010). Ley Orgánica de Servicio Público, Ecuador.

Recuperado de:

<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Ley-Org%C3%A1nica-del-Servicio-P%C3%BAblico.pdf>

Ministerio de Relaciones Laborales, (2011). Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público, Ecuador.

Recuperado de:

<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Reglamento-LOSEP.pdf>

Ministerio de Relaciones Laborales, (2008). Norma técnica del subsistema de planificación de recursos humanos, Ecuador.

Recuperado de:

<http://www.politica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/NORMA-TECNICA-DEL-SUBSISTEMA-DE-PLANIFICACION.pdf>

Ministerio de Relaciones Laborales, (2013). Norma técnica del subsistema de formación y capacitación, Ecuador.

Recuperado de:

<http://www.politica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/NORMA-TECNICA-DEL-SUBSISTEMA-DE-FORMACION-Y-CAPACITACION.pdf>

Ministerio de Relaciones Laborales, (2013). Norma técnica del subsistema de reclutamiento y selección del personal sector público, Ecuador.

Recuperado de:

http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_subs.pdf

Ministerio de Relaciones Laborales, (2008). Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño, Ecuador.

Recuperado de:

<http://openconsulting.com.ec/files/38-SENRES-2008-SUBSISTEMA-DE-EVALUACION-DE-DESEMPEO.pdf>

Ministerio de Relaciones Laborales, (2005). Norma técnica del subsistema de clasificación de puestos, Ecuador.

Recuperado de:

<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/Norma-tecnica-del-subsistema-de-clasificacion-de-puestos.pdf>

3.4. ANEXOS

ANEXO 1:

Tabla de remuneraciones

GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU en USD
Servidor público de servicios 1	1	527
Servidor público de servicios 2	2	553
Servidor público de apoyo 1	3	585
Servidor público de apoyo 2	4	622
Servidor público de apoyo 3	5	675
Servidor público de apoyo 4	6	733
Servidor público 1	7	817
Servidor público 2	8	901
Servidor público 3	9	986
Servidor público 4	10	1086
Servidor público 5	11	1212
Servidor público 6	12	1412
Servidor público 7	13	1676
Servidor público 8	14	1760
Servidor público 9	15	2034
Servidor público 10	16	2308
Servidor público 11	17	2472
Servidor público 12	18	2641
Servidor público 13	19	2967
Servidor público 14	20	3542

ANEXO 2:

Resumen consolidado de evaluación del desempeño



**MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS
ZONAL 6, CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA
RESUMEN CONSOLIDADO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
AÑO 2013**

No.	DOC.	FUNCIONARIO	PUESTO	UNIDAD	ESTADO	CALF.	RESULTADO	CUMPLIMIENTO DE METAS	
								PESO	CALIFICACION
1	0102183779	CECILIA MARLENE ALVAREZ ORDOÑEZ	ANALISTA EN PLANIFICACIÓN	PLANIFICACIÓN ZONAL	MEDIDA	100	EXCELENTE	35	35
2	0100683945	LUIS ROBERTO TINOCO GARCIA	COORDINADOR TÉCNICO DE INFRAESTRUCTURA	INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE ZONAL	MEDIDA	98	EXCELENTE	50	49
3	0100051572	JORGE MARIANO SUAREZ CORDOVA	EXPERTO DE INFRAESTRUCTURA	INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE ZONAL	MEDIDA	82	MUY BUENA	25	20,5
4	0101695922	JOSE ALBERTO SALAMEA PALACIOS	ANALISTA	INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE ZONAL	MEDIDA	98,33	EXCELENTE	30	29,5
5	0101755205	JANNETH DEL CARMEN LOJANO LOPEZ	EXPERTO EN GEOTECNIA	INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE ZONAL	MEDIDA	96,36	EXCELENTE	55	53
6	0102137692	LEOPOLDO SANTIAGO CEVALLOS ANDRADE	EXPERTO EN GEOLOGÍA	INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE ZONAL	MEDIDA	95,83	EXCELENTE	60	57,5
7	0103415493	DIEGO MAURICIO VINTIMILLA PALACIOS	EXPERTO HIDROLÓGICO - HIDRÁULICO	INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE ZONAL	MEDIDA	95	EXCELENTE	50	47,5
8	1103846877	JORGE MEDARDO BRAVO MEDINA	EXPERTO EN ESTRUCTURAS	INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE ZONAL	MEDIDA	96	EXCELENTE	50	48

9	0101242220	CARLOS BOLIVAR ORDONEZ SARI	TOPÓGRAFO	INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE ZONAL	MEDIDA	100	EXCELENTE	30	30
10	0103823720	WILIAM FERNANDO LITUMA CAJAMARCA	LABORATORISTA	INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE ZONAL	MEDIDA	100	EXCELENTE	30	30
11		MARIA AGUSTA CALLE GOMEZ	COMUNICACIÓN	DIRECCION	MEDIDA	86	MUY BUENA	50	43
12	0101695922	JOSE ALBERTO SALAMEA PALACIOS	ANALISTA	INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE ZONAL	MEDIDA	95	EXCELENTE	40	38
13	0100892322	JAIME ROLANDO ASTUDILLO CALLE	ADMINISTRADOR VIAL	INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE ZONAL	MEDIDA	94,23	EXCELENTE	35	33
14	0203079116	CLARA VICTORIA AVILA SANCHEZ	SECRETARIA	DESPACHO DE DIRECCION	MEDIDA	95	EXCELENTE	50	48
15	0104077276	WILMER ANDRES ZHAÑAY LEDESMA	ASISTENTE DE ESTUDIOS	ESTUDIOS DE LA INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE ZONAL	MEDIDA	95	EXCELENTE	50	48
16	0401122379	JULIA ISABEL GUACHICHULCA CARDENAS	SECRETARIA	DIRECCION	MEDIDA	97,5	EXCELENTE	40	39
17	0101234797	LUIS EDUARDO MERCHAN GONZALEZ	SUPERVISOR	DIRECCION	MEDIDA	94,23	EXCELENTE	35	33
18	0100733971	JOSE MARIA OCHOA IGLESIAS	SUPERVISOR	DIRECCION	MEDIDA	95	EXCELENTE	50	48
19	0104031547	CARLOS SANTIAGO REINOSO PESANTEZ	SUPERVISOR FINANCIERO	DIRECCION	MEDIDA	94,23	EXCELENTE	35	33
20	1400165138	LAURA ESTHER SALAMEA PALACIOS	SECRETARIA	DESPACHO DE DIRECCION	MEDIDA	95	EXCELENTE	50	48
21	0102645587	RUBEN DARIO SANCHEZ LEDESMA	SERVICIOS INSTITUCIONALES	ESTUDIOS DE LA INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE ZONAL	MEDIDA	97,14	EXCELENTE	35	34
22	0102053303	IRMA ROMELIA TAPIA VINTIMILLA	SECRETARIA	DIRECCION	MEDIDA	95	EXCELENTE	50	48

23	0104410006	JORGE ENRIQUE TAPIA VASQUEZ	COORD. INFRAESTRUCTURA	ESTUDIOS DE LA INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE ZONAL	MEDIDA	95	EXCELENTE	50	48
24	0102542867	JANES FABRICIO SANCHEZ NIVelo	JEFE DE TALLERES	DIRECCION	MEDIDA	95	EXCELENTE	60	57
25	0101701142	CESAR ROLANDO AVILA MOSQUERA	TESORERO	DIRECCION	MEDIDA	95	EXCELENTE	50	47,5
26	0101233765	RENE MARCELO BONILLA OCHOA	SUPERVISOR DE CONSERVACION	ESTUDIOS DE LA INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE ZONAL	MEDIDA	91,43	EXCELENTE	35	32
27	0300881398	ESTHELA MARGARITA CARDENAS ORDOÑEZ	COORDINADOR GENERAL	DIRECCION	MEDIDA	95	EXCELENTE	50	48
28	0103931754	DIANA MARIA TONON ZAMORA	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN	PLANIFICACION ZONAL	MEDIDA	95	EXCELENTE	60	57
29	0102846433	TANIA ELIZABETH MALDONADO ORTEGA	SECRETARIA / COORDINACIÓN GENERAL	DESPACHO DE SUBSECRETARIA	MEDIDA	95	EXCELENTE	50	47,5
30	1103327290	RENE MANUEL CORONEL CASTRO	ESPECIALISTA SOCIO AMBIENTAL	SOCIO AMBIENTAL	MEDIDA	95	EXCELENTE	50	47,5

ANEXO 3

Muestra del listado del personal MTOP, zonal 6.



MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS ZONAL 6, CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA LISTADO DEL PERSONAL AÑO 2013

No.	DOCUMENTO	FUNCIONARIO	PUESTO	MODALIDAD
1	0102183779	CECILIA MARLENE ALVAREZ ORDOÑEZ	ANALISTA EN PLANIFICACIÓN	Nombramiento
2	0100683945	LUIS ROBERTO TINOCO GARCIA	COORDINADOR TÉCNICO DE INFRAESTRUCTURA	Nombramiento
3	0100051572	JORGE MARIANO SUAREZ CORDOVA	EXPERTO DE INFRAESTRUCTURA	Nombramiento
4	0101695922	JOSE ALBERTO SALAMEA PALACIOS	ANALISTA	Nombramiento
5	0101755205	JANNETH DEL CARMEN LOJANO LOPEZ	EXPERTO EN GEOTECNIA	Nombramiento Provisional
6	0102137692	LEOPOLDO SANTIAGO CEVALLOS ANDRADE	EXPERTO EN GEOLOGÍA	Nombramiento
7	0103415493	DIEGO MAURICIO VINTIMILLA PALACIOS	EXPERTO HIDROLÓGICO - HIDRÁULICO	Contrato Eventual
8	1103846877	JORGE MEDARDO BRAVO MEDINA	EXPERTO EN ESTRUCTURAS	Nombramiento
9	0101242220	CARLOS BOLIVAR ORDONEZ SARI	TOPÓGRAFO	Nombramiento
10	0103823720	WILIAM FERNANDO LITUMA CAJAMARCA	LABORATORISTA	Nombramiento
11	0100993433	MARIA AGUSTA CALLE GOMEZ	COMUNICACIÓN	Contrato Eventual
12	0101695922	JOSE ALBERTO SALAMEA PALACIOS	ANALISTA	Nombramiento
13	0301162988	CLAUDIO FERNANDO ORTIZ URGILES	ANALISTA JURÍDICO	Nombramiento
14	0100892322	JAIME ROLANDO ASTUDILLO CALLE	ADMINISTRADOR VIAL	Nombramiento
15	0203079116	CLARA VICTORIA AVILA SANCHEZ	SECRETARIA	Nombramiento
16	0401122379	JULIA ISABEL GUACHICHULCA CARDENAS	SECRETARIA	Nombramiento
17	0101234797	LUIS EDUARDO MERCHAN GONZALEZ	SUPERVISOR	Nombramiento
18	0103989679	JHOANNAPIEDRA	JEFE DE TALENTO HUMANO	Contrato Eventual
19	0104436993	SANDRA PARDO	ASISTENTE TALENTO HUMANO	Comisión de Servicios
20	0100733971	JOSE MARIA OCHOA IGLESIAS	SUPERVISOR	Nombramiento

21	0104031547	CARLOS SANTIAGO REINOSO PESANTEZ	SUPERVISOS FINANCIERO	Nombramiento Provisional
22	1400165138	LAURA ESTHER SALAMEA PALACIOS	SECRETARIA	Nombramiento
23	0102645587	RUBEN DARIO SANCHEZ LEDESMA	SERVICIOS INSTITUCIONALES	Nombramiento
24	0102053303	IRMA ROMELIA TAPIA VINTIMILLA	SECRETARIA	Nombramiento
25	0104410006	JORGE ENRIQUE TAPIA VASQUEZ	COORD. INFRAESTRUCTURA	Nombramiento
26	0102542867	JANES FABRICIO SANCHEZ NIVELLO	JEFE DE TALLERES	Nombramiento
27	0101701142	CESAR ROLANDO AVILA MOSQUERA	TESORERO	Nombramiento
28	0101233765	RENE MARCELO BONILLA OCHOA	SUPERVISOR DE CONSERVACION	Nombramiento
29	0300881398	ESTHELA MARGARITA CARDENAS ORDOÑEZ	COORDINADOR GENERAL	Nombramiento
30	0103931754	DIANA MARIA TONON ZAMORA	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN	Nombramiento
31	0102846433	TANIA ELIZABETH MALDONADO ORTEGA	SECRETARIA / COORDINACIÓN GENERAL	Nombramiento Provisional
32	1103327290	RENE MANUEL CORONEL CASTRO	ESPECIALISTA SOCIO AMBIENTAL	Nombramiento
33	0104077276	WILMER ANDRES ZHAÑAY LEDESMA	ASISTENTE DE ESTUDIOS	Nombramiento

ANEXO 4

Formulario solicitud de vacaciones

FORMULARIO SOLICITUD DE VACACIONES

 REPÚBLICA DEL ECUADOR MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS										ACCIÓN DE PERSONAL SOLICITUD DE VACACIONES											
FECHA DE SOLICITUD			N.º ASIGN. DE PERSONAL		RECOMEN		FECHA INGRESO MTOPI		NÚMERO DE CÉDULA DE IDENTIDAD												
AÑO	MES	DÍA	N	J	N	J	AÑO	MES	DÍA												
Señor: _____																					
Yo: _____																					
Desempeño el Cargo de _____ en: _____																					
Solicito a usted que, de acuerdo a lo establecido en el calendario de vacaciones aprobado, se me concedan las vacaciones a partir del día _____ del mes de _____ de 2 _____																					
_____											_____										
F) SOLICITANTE											F) SUBSECRETARIO / DIRECTOR (A)										
TELÉFONO DOMICILIO _____											DIRECCIÓN DOMICILIARIA DEL SOLICITANTE _____										
TELÉFONO CELULAR _____																					
LIQUIDACIÓN DE VACACIONES																					
01	BALDO ANTERIOR																				
02	PERIODO (S)																				
03	TOTAL DIAS ACUMULADOS																				
04	DIAS DE DESCUENTO																				
05	DIAS DISPONIBLES																				
06	DIAS QUE SOLICITA																				
07	DIAS APROBADOS																				
08	BALDO																				
FECHA DE SALIDA DEL SOLICITANTE											FECHA DE REINTEGRO DEL SERVIDOR TRABAJADOR										
AÑO			MES			DÍA					AÑO			MES			DÍA				
OBSERVACIONES _____																					

RESPONSABLE DE LA LIQUIDACIÓN											DIRECTOR (A) DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS										

Publicación, circulación e impresión por orden de INDEFENSABLES DE LOS

ANEXO 5

Formulario de salida del personal en horas laborables



FORMULARIO DE SALIDA DEL PERSONAL EN HORAS LABORABLES

DIRECCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS CONTROL DE SALIDA DEL PERSONAL EN HORAS LABORABLES	
C.I.	PERMISO
NOMBRE SOLICITANTE _____	
PROCESO/SUBPROCESO _____	
NOMBRAMIENTO _____ JORNAL _____ CONTRATO OCACIONAL _____	
SE AUSENTE DE LA OFICINA POR ASUNTO:	
PARTICULAR ☐	OFICIAL ☐ OTRO ☐
Su ausencia durara el tiempo aproximado de _____	
	Dias Horas Minutos
Institucion a la que concurre _____	
Fecha	Año Mes Dia Hora desde Hasta
F) Solicitante _____ F) Director / Subsecretario / Viceministro _____	

ANEXO 6

Diseño de tesis



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA INTEGRAL DE TALENTO
HUMANO DE LA COORDINACIÓN ZONAL DEL MINISTERIO DE
TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS, CON SEDE EN LA CIUDAD DE
CUENCA”.

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTORES:

MARIO FERNANDO LITUMA RAMONES.

MERCEDES DE JESUS SEGARRA MOGROVEJO.

DIRECTOR:

ING. GENARO PEÑA

CUENCA – ECUADOR

AÑO 2014

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 618.501 al 638.500

Nº

0623210

1. DATOS GENERALES

1.1. Nombres de los estudiantes:

Lituma Ramones Mario Fernando

Segarra Mogrovejo Mercedes de Jesus

1.1.1. Códigos:

47083

50838

1.1.2. Contacto: teléfonos convencional, celular y correo electrónico

072740610, 0989551292, mario_1590@hotmail.es

074074795, 0995957768, m_segarra7@hotmail.com

1.2. Director sugerido: Peña Cordero Oswaldo Genaro

1.2.1. Contacto: teléfonos convencional, celular y correo electrónico

0991884248, genapena@uazuay.edu.ec

1.3. Asesor de metodología:

1.4. Tribunal asignado:

1.5. Aprobación:

1.6. Línea de investigación de la carrera:

1.6.1. Código UNESCO: 5311.02 GESTION FINANCIERA Y AUDITORIA

1.6.2. Tipo de trabajo:

a) Auditoría de gestión.

b) Investigación formativa.

1.7. Área de estudio: Auditoría de gestión.

1.8. Título propuesto: “Auditoría de gestión al sistema integral de talento humano de la coordinación zonal del ministerio de transporte y obras públicas, con sede en la ciudad de Cuenca”.

1.9. Estado del proyecto: nuevo, interdisciplinario.

2. CONTENIDO

2.1. Motivo de la investigación: La temática propuesta es un tema pertinente ya que en todas las empresas, aun más si se trata de un estamento del Estado, que como política del sector público apuntan hacia la eficiencia, la eficacia y la calidad del servicio que presta a la sociedad en su conjunto, con fundamento en la Auditoría de Gestión al Sistema Integral de Talento Humano debe satisfacer al cliente como presupuesto de la calidad total.

Está verificado por las empresas, que así tengan capitales enormes como patrimonio y sus accionistas pretendan alcanzar mayores beneficios por prestaciones, poco o nada servirá las intenciones si no se mejora la gestión del talento humano, primero con los clientes internos y luego con los externos como valor agregado.

La propuesta es factible de desarrollarla ya que se contará con la anuencia del Coordinador Zonal 6 del Ministerio y acceso a las fuentes primarias de información, lo que permitirá realizar una veraz investigación de campo, para la posterior tabulación, análisis e interpretación de resultados.

2.2. Problemática: La Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, cuenta con su oficina en la ciudad de Cuenca, pero dentro del año fiscal 2013, no se ha realizado ninguna Auditoría a la Gestión al Sistema Integral de Talento Humano, por lo tanto la presente propuesta de investigación aportará al fortalecimiento institucional y de prestación de servicios del ministerio, en favor del sector público; de manera directa a los clientes internos y de manera indirecta a todas las áreas de influencia de la entidad; con la finalidad de corregir debilidades, de haberlas y cooperar en eliminar éstas barreras y/o afianzar criterios que se muestren como fortalezas institucionales.



La investigación iniciará por conocer la institución, su fundamentación legal, la elaboración del marco conceptual, diagnosticar la institución a través de la técnica del FODA, desarrollo de la Auditoría y como parte final del proceso de investigación elaborar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

La auditoría a realizar se limita a la oficina de la Coordinación Zonal 6 con sede en la ciudad de Cuenca.

2.3. Pregunta de investigación: ¿Como se está llevando el sistema integral de talento humano de la coordinación zonal del ministerio de transporte y obras públicas, con sede en la ciudad de Cuenca?

2.4. Resumen: El Ministerio de Transporte y Obras Públicas, con sede en la ciudad de Cuenca, no se ha realizado ninguna Auditoría a la Gestión al Sistema Integral de Talento Humano, por lo tanto la presente propuesta de investigación aportará al fortalecimiento institucional, con la finalidad de conocer la eficiencia, eficacia y calidad del servicio. Mediante el conocimiento general de la misma junto a la parte teórica sobre la Auditoría de Gestión y aplicación de las fases de Auditoría de Gestión al Sistema Integral de Talento Humano. El mismo que se presentara el informe final, este que sustenta la evidencia respecto de las conclusiones y recomendaciones.

2.5. Estado del arte y marco teórico: "La auditoría de gestión, es un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.

En concordancia con este concepto general, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, define a la Auditoría de Gestión como: "la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión,

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 618.501 al 638.500

Nº

0623212

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...”¹

“La administración de recursos humanos (ARH) es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada entidad, así como de la cultura organizacional que se adopte. E igualmente depende de las características del contexto ambiental, del giro de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sin número de otras variables importantes”.²

“Detectar el grado de eficacia y eficiencia de los procesos como: selección, formación y desarrollo, mediación del desempeño y mantenimiento del personal, y hacer propuestas en vista a sus mejoras.”³

Por lo tanto este es un examen necesario e imprescindible en toda organización, para poder evaluar el cumplimiento de las metas u objetivos que se ha planteado la institución al inicio de sus operaciones, la misma que determina el grado de economía, efectividad y eficiencia, de esta manera tomar las decisiones adecuadas para mejorar su funcionamiento.

La Auditoría de Gestión al Sistema Integral de Talento Humano al ser un proceso importante en una empresa busca el logro de: objetivos, metas, misión, visión y otros insumos institucionales con la finalidad de mejorar permanentemente la

¹ <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Acuerdo047-CG-2011GUIAMETODOLIGICAPARAAUDITORIADEGESTION.pdf>

² Chiavenato Idalberto (2007) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, SA.DE C.V. México.

³ <http://www.slideshare.net/MARILUNAMU/auditoria-de-talento-humano-final-1>



prestación de servicios que brindan el personal ante sus usuarios, el mismo que se
logrará a través de este examen de auditoría de gestión sigue fases para una mejor
ejecución, de igual manera resultados propios y precisos.

Fases de la auditoría de gestión:

Fase I: Planificación

1 Conocimiento preliminar

Consiste en obtener una idea clara de la situación de la empresa para así poder
establecer la estrategia de la Auditoría de Gestión del Sistema Integral de Talento
Humano.

El objetivo de esta fase es obtener y actualizar información y conocimientos del
Sistema Integral de Talento Humano que permita al equipo de trabajo familiarizarse
con el mismo.

2 Planificación específica

Fase en la que se determinan los objetivos, actividades y procedimientos a
desarrollar durante la realización de la Auditoría

Evaluar el sistema de control interno del Sistema Integral de Talento Humano,
evaluar y calificar el riesgo, establecer el enfoque del examen.

Fase II: Ejecución

En esta fase se desarrolla en enfoque establecido en la fase anterior y tienen como
objetivos: Aplicar pruebas de auditoría, técnicas y prácticas, evaluar eficiencia,
eficacia y economía del sistema e identificar y desarrollar los hallazgos de
auditoría.

Se obtendrá la evidencia, los Indicadores de Gestión, aplicaremos Criterios de
Auditoría, para obtener los papeles de trabajo.

Fase III: Conclusión

Está orientado a la comunicación de resultados, a la terminación del examen y la entrega final.

2.6. Objetivo general: Realizar una Auditoría de Gestión al Sistema Integral de Talento Humano, en las dependencias del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, en las oficinas de la ciudad de Cuenca, con la finalidad de conocer la eficiencia, eficacia y calidad del servicio que presta a sus clientes internos y externos.

2.7. Objetivos específicos:

1. Conocer los aspectos generales de las dependencias del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, en las oficinas de la ciudad de Cuenca.
2. Investigar y elaborar la fundamentación teórica sobre la Auditoría de Gestión al Sistema Integral de Talento Humano.
3. Aplicar las fases de Auditoría de Gestión al Sistema Integral de Talento Humano.

2.8. Metodología: Para la elaboración del trabajo de investigación se utilizara los siguientes métodos.

Método inductivo: Este método científico que obtiene conclusiones generales a partir de antecedentes particulares, la observación de los hechos para su registro, la clasificación, el estudio de estos hechos y permite llegar a una generalización. El mismo que lo aplicaremos mediante visitas a la empresa para poder identificar aspectos positivos y negativos dentro del Sistema de talento humano de la misma.

Método Bibliográfico: Nos permitirá recurrir a realizar investigaciones utilizando: libros, revistas, folletos e internet para conocer las teorías y avances que la auditoría ha tenido desde su origen hasta nuestros días, analizarlos y plantearlos en nuestra propuesta.

Técnicas: Para la aplicación de la auditoría se requiere de distintas técnicas como:

Observación: Mediante la cual se determinara la ejecución de las actividades, procesos, aspecto físicos entre otros, dentro de la institución.

Entrevistas: Es muy necesario tener una conversación o dialogo con cada integrante de los diferentes departamentos institucionales, así conocer más a fondo la situación real de la entidad pública, y aquellos detalles que no se reflejan en documentos.

Inspección: Se trata de un examen físico y ocular de documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad.

2.9. Alcance y resultados esperados:

Objetivos específicos	Alcance	Resultados esperados
Conocer los aspectos generales de las dependencias del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, en las oficinas de la ciudad de Cuenca.	Conocer más a fondo la entidad y sus labores.	Nos ayudara a ver la situación actual del Ministerio de Transporte y Obras Públicas con sede en Cuenca.
Investigar y elaborar la fundamentación teórica sobre la Auditoría de Gestión al Sistema Integral de Talento Humano.	Poner al tanto de los conceptos necesarios para desempeñar la auditoría de gestión.	Conocimiento de la auditoría de gestión para su futura aplicación en la entidad.
Aplicar las fases de Auditoría de Gestión al Sistema Integral de Talento Humano.	Aplicar todos los conocimientos anteriormente mencionados así como los de aprendidos en las aulas universitarias.	Aplicar la auditoría de gestión al sistema integral del talento humano para un conocimiento del mismo para la entidad.

2.10. Supuestos y riesgos: Inconvenientes con la información requerida para el desarrollo y ejecución del proyecto impidiendo el cumplimiento de los objetivos propuestos, a su vez el cierre del departamento de recursos humanos en las oficinas de la ciudad de Cuenca del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

2.11. Presupuestos:

Rubro / Denominación	Costo USD			Justificación
	Cantidad	C/U	C/T	
1. Transporte	2	75,00	150,00	Proceso de Tesis
2. Comunicación (internet, celular, teléfono)	2	40,00	80,00	
3. Materiales y Útiles de Oficina	1	40,00	40,00	
4. Impresiones	1	70,00	70,00	Sistematización y presentación de la tesis
5. Movilización	1	50,00	50,00	
6. Tramites de Grado	2	67,00	134,00	
TOTAL			524,00	

2.12. Financiamiento: Por los estudiantes a realizar el proyecto.

2.13. Esquema tentativo:

Capítulo I

1. Introducción

1.1 Reseña histórica

1.2 Base legal

1.3 Valores

1.4 Misión

1.5 Visión

1.6 Objetivos

1.7 Ejes estratégicos

1.8 Organigrama

Capítulo II

2. Fundamentos teóricos.

2.1 Auditoría de gestión

2.1.1. Definición

2.1.2.	Objetivos	
2.1.3.	Alcance	
2.1.4.	Enfoque	
2.1.5.	Papeles de trabajo	
2.1.6.	Pruebas de auditoria	
2.1.7.	Indicadores de gestión	
2.1.8.	Programas de auditoria	
2.2.	Control de Gestión	
2.2.1.	Definición de Control de Gestión	
2.2.2.	Objetivos del Control de Gestión	
2.2.3.	Tipos de Control	
2.2.4.	Control Interno	
2.3.	Fases de Auditoria	
2.3.1.	Fase I: Planificación	
2.3.1.1.	Conocimiento preliminar	
2.3.1.2.	Planificación específica	
2.3.2.	Fase II: Ejecución	
2.3.3.	Fase III: Conclusión	
Capítulo III		
3.	Aplicación práctica.	
3.1.	Fase I: Planificación	
3.1.1.	Conocimiento preliminar	
3.1.2.	Planificación específica	
3.2.	Fase II: Ejecución	
3.3.	Fase III: Conclusión	
2.14.	Cronograma:	

Objetivo específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (Meses)
Conocer los aspectos generales de las dependencias del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, en las oficinas de la ciudad de Cuenca.	Capítulo I	Conocer más a fondo los aspectos generales del ministerio de transporte y obras públicas, coordinación zonal	Primer mes
	1. Introducción		
	1.1. Reseña histórica		
	1.2 Base legal		
	1.3 Valores		
	1.4 Misión		
	1.5 Visión		
	1.6 Objetivos		
	1.7 Ejes estratégicos		
	1.8 Organigrama		
Investigar y elaborar la fundamentación teórica sobre la Auditoría de Gestión al Sistema Integral de Talento Humano.	Capítulo II	Tener el conocimiento teórico de lo que se va a poner en práctica.	Segundo mes
	2. Fundamentos teóricos		
	2.1 Auditoría de gestión		
	2.1.1 Definición		
	2.1.2 Alcance		
	2.1.3 Papeles de Trabajo		
	2.1.4 Pruebas de auditoría		
	2.2 Control de Gestión		
	2.2.1 Tipos de Control		
	2.3 Fases de Auditoría		
Aplicar las fases de Auditoría de Gestión al Sistema Integral de Talento Humano.	Capítulo III	Poner en práctica lo teórico del anterior capítulo con el fin de tener resultados tanto positivos como negativos para el ministerio de transporte y obras públicas con sede en Cuenca.	Tercer mes
	3. Aplicación práctica		
	3.1 Fase I: Planificación		
	3.1.1 Conocimiento preliminar		
	3.1.2 Planificación específica		
	3.2 Fase II: Ejecución		
	3.3 Fase III: Conclusión		
	Anexos		
	Elaboración del documento final		
	Revisión del documento final		
			Cuarto mes

2.15. Referencias:



- ✓ Contraloría general del estado, Acuerdo 047-CG-2011, Guía metodológica para auditoría de gestión.
- ✓ Reglamento a la ley orgánica del sistema nacional de contratación pública, decreto ejecutivo 1700, publicado en el r. o. suplemento 588 del 12-may-2009 contiene hasta la reforma del 20-mar-2013.
- ✓ <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Consejo-de-participaci%C3%B3n-Ciudadana-2010-CPCCS.pdf>
- ✓ <http://www.relacioneslaborales.gob.ec>
- ✓ http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index
- ✓ Chiavenato Idalberto (2007) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, SA.DE C.V. México.
- ✓ Auditoría de recursos humanos (2013) Disponible en , <http://www.slideshare.net/MARILUNAMU/auditoria-de-talento-humano-final-1>

2.16. Anexos:

2.17. Firma de responsabilidad (estudiantes):

Mercedes de Jesús Segarra Mogrovejo

Mario Fernando Lituma Ramones

2.18. Firma de responsabilidad (director sugerido):

Ing. Genaro Peña

2.19. Fecha de entrega: Cuenca, 14 de Febrero del 2014.

SUBSECRETARÍA DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS REGIONAL 6
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AZUAY

Oficio Nro. MTOP-DPAZ-2013-000200-OF

Cuenca, 30 de julio de 2013

Asunto: Se autoriza el trabajo de investigación para Segarra Mogrovejo Mercedes de Jesús y Lituma Ramones Mario Fernando

Ingeniero
Xavier Ortega Vásquez
Decano Facultad de Ciencias de la Administración
UNIVERSIDAD DEL AZUAY
En su Despacho

De mi consideración:

En atención a su Oficio s/n de fecha 15 de Julio del año en curso, pongo a su conocimiento que se encuentra autorizada la petición realizada para que los estudiantes: Lituma Ramones Mario Fernando y Segarra Mogrovejo Mercedes de Jesús, puedan realizar los trabajos de investigación para su tesis, en la Dirección Provincial del Azuay.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

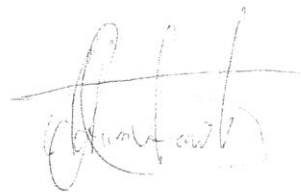
Documento firmado electrónicamente

Ing. Carlos Fabián Pérez Idrovo
DIRECTOR PROVINCIAL DEL AZUAY

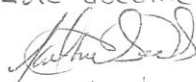
Copia:

Señor Magíster
Pablo René Torres Cisneros
Supervisor Tecnologías de la Información del Azuay

ptc



Este documento es fiel copia del original 29/07/13


06/03/2014

15:30



Cuenca, 19 de Febrero del 2014

Señor Ingeniero:

Xavier Ortega Vásquez.

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

Ciudad.

De nuestras consideraciones:

Nosotros, Mercedes de Jesús Segarra Mogrovejo con código 50838, y Mario Fernando Lituma Ramones con código 47083, estudiantes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría nos dirigimos a usted y a la vez por medio de usted al Honorable Consejo de la Facultad, para solicitar la aprobación del diseño tesis con el tema:

“Auditoría de Gestión al Sistema Integral de Talento Humano de la coordinación zonal del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, con sede en la ciudad de Cuenca”.

Previo a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, permítanos sugerir el nombre de el Ing. Genaro Peña como director de tesis, puesto que hemos recibido asesoramiento y contamos con su aprobación.

Agradecemos de antemano la favorable acogida que se da a la presente.

Atentamente

Mercedes de Jesús Segarra Mogrovejo

CI: 0104938469

Código: 50838

Mario Fernando Lituma Ramones

CI: 1400786347

Código: 47083

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 618.501 al 638.500

Nº

0623226



DOCTOR ROMEL MACHADO C. SECRE-
TARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION DE LA UNI-
VERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, el señor **Mario Fernando Lituma Ramones**, una vez que aprobó todas las asignaturas del plan de estudios de la carrera de Contabilidad Superior, y luego de haber aprobado el examen de suficiencia de Inglés el 15 de Marzo de 2012, egresó de la Facultad el 20 de Julio de 2013.

Cuenca, Febrero 14 de 2014



No. Derecho 095363

rgp.-



DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRE-
TARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION DE LA UNI-
VERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

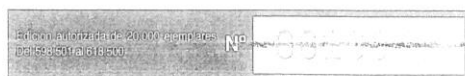
Que, la señorita **Mercedes de Jesús Segarra Mogrovejo**, una vez que aprobó todas las asignaturas del plan de estudios de la carrera de Contabilidad Superior, y luego de haber aprobado el examen de suficiencia de Inglés el 15 de Marzo de 2012, egresó de la Facultad el 7 de Febrero de 2014.

Cuenca, Marzo 7 de 2014



No. Derecho 051743

rgp.-



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

OFICIO: No. 161 - ECA
ASUNTO: Reunión Junta Académica
Conocimiento de aprobación de sustentación de diseño de Tesis.
FECHA: Cuenca, 21 de Marzo de 2014

Señor Ingeniero
Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
En su despacho:

Señor Decano:

La Junta Académica de la Escuela de Contabilidad Superior reunida el día 21 de Marzo del año en curso, conoció el Acta de Sustentación de Protocolo/Denuncia del trabajo de Titulación, presentado por el tribunal examinador, integrado por el Ing. Genaro Peña C., como director, y como miembros del tribunal a la Econ. María Eugenia Elizalde R., y a la Ing. Miriam López C, del trabajo titulado: "Auditoría de Gestión al Sistema Integral de Talento Humano de la Coordinación Zonal del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, con sede en la Ciudad de Cuenca", presentado por la señorita Mercedes de Jesús Segarra Mogrovejo, código 50838, y el señor Mario Fernando Lituma Tamones, código 47083, estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior, previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

El tribunal examinador manifiesta que luego de proceder con la revisión del contenido de la rúbrica para la evaluación del proyecto de trabajo de titulación, resuelve considerar aceptado sin modificaciones.

Por lo expuesto y de conformidad con el Reglamento de Graduación de la Facultad, resolvió recomendar al Ing. Genaro Peña C., como director, y como miembros del tribunal a la Econ. María Eugenia Elizalde R., y a la Ing. Miriam López C.


Ing. Humberto Jaramillo
Miembro Junta Académica

Atentamente,

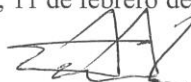
Ing. Augusto Bustamante Fajardo
Director de la Escuela de Contabilidad Superior


Ing. Jorge Espinoza Idrovo
Miembro Junta Académica

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Contabilidad Superior, **CONVOCO** a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación denominado: **"AUDITORIA DE GESTION AL SISTEMA INTEGRAL DE TALENTO HUMANO DE LA COORDINACIÓN ZONAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS, CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA"** presentado por los estudiantes señor MARIO FERNANDO LITUMA RAMONES (47083) y señorita MERCEDES DE JESUS SEGARRA MOGROVEJO (50838), previa a la obtención del grado de Ingeniero EN Contabilidad y Auditoría, , para el día **JUEVES 13 DE FEBRERO DE 2014, a las 18h30**

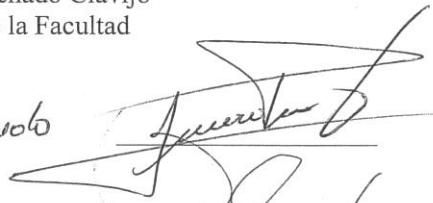
Cuenca, 11 de febrero de 2014



Dr. Romel Machado Clavijo
Secretario de la Facultad

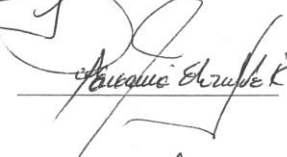
Ing. Genaro Peña Cordero

comunicado



Eco. Ma. Eugenia Elizalde Raad

comunicado



Ing. Miriam López Córdova





1.

ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: MARIO FERNANDO LITUMA RAMONES y MERCEDES DE JESUS SEGARRA MOGROVEJO

1.1.1 Código: 47083 y 50838, respectivamente

1.2 Director sugerido: Ing. Genaro Peña Cordero

1.3 Codirector (opcional): _____

1.4 Tribunal: Eco. Ma. Eugenia Elizalde Raad e Ing. Miriam López Córdova

1.5 Título propuesto: AUDITORIA DE GESTION AL SISTEMA INTEGRAL DE TALENTO HUMANO DE LA COORDINACIÓN ZONAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS, CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA

1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones X

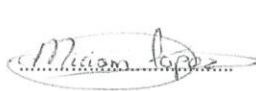
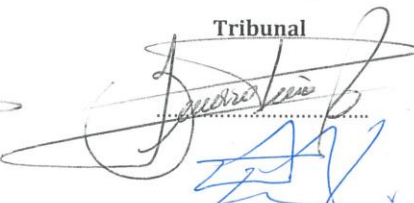
1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones(designado por la Junta Académica de entre los Miembros del Tribunal): Ing. Genaro Peña Cordero

1.6.4 No aceptado

• Justificación:

Tribunal

.....

Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: 13 DE FEBRERO 2014

1



1.

RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: MARIO FERNANDO LITUMA RAMONES y MERCEDES DE JESUS SEGARRA MOGROVEJO

1.3 Director sugerido: Ing. Genaro Peña Cordero

1.4 1.3 Codirector (opcional):

1.1 1.4. Título propuesto: AUDITORIA DE GESTION AL SISTEMA INTEGRAL DE TALENTO HUMANO DE LA COORDINACIÓN ZONAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS, CON SEDE EN LA CIUDAD DE CUENCA

1.2 1.5 Revisores (tribunal): Eco. Ma. Eugenia Elizalde Raad e Ing. Miriam López Córdova

1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	✓			
11. ¿Es factible de verificación?	✓			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			
Objetivos específicos				
14. ¿Concuerdan con el objetivo general?	✓			

1



1.

15. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓			
Metodología				
16. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			
17. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓			
18. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
19. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
Resultados esperados				
20. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✗			
21. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
23. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✗			
Supuestos y riesgos				
24. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
25. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
Presupuesto				
26. ¿El presupuesto es razonable?	✓			
27. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
Cronograma				
28. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
Referencias				
29. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
Expresión escrita				
30. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			
31. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓			

2

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

.....

.....

.....