UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

EXAMEN ESPECIAL A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DE LA GOBERNACIÓN DE LOS RÍOS, APLICANDO LA NORMA 407 DE CONTROL INTERNO EN EL AÑO 2014

AUTORA:

Cruz Zambrano Aída Nicelly

TUTOR:

Ing. Wilson Javier Toro Álava, MSc.

QUEVEDO - LOS RÍOS - ECUADOR

2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Aída Nicelly Cruz Zambrano**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

_____

Aída Nicelly Cruz Zambrano

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

El suscrito, **Ing. Wilson Javier Toro Álava, MSc.**, docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la egresada **Aída Nicelly Cruz Zambrano**, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título de Contadora Pública Autorizada; titulada "**EXAMEN ESPECIAL A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DE LA GOBERNACIÓN DE LOS RÍOS, APLICANDO LA NORMA 407 DE CONTROL INTERNO EN EL AÑO 2014"**, bajo mi dirección; habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

_____

Ing. Wilson Javier Toro Álava, MSc.

DIRECTOR DE TESIS

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Presentado a la Comisión Académica como requisito previo para la obtención del título de:

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

Aprobado:

_____

CPA. Irma Ortega Tapia, MBA

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

_____	_____
Ing. Shirley Álava Ormaza, MSc.	**Lcdo. Luís García Macías, MSc.**
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS	**MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS**

QUEVEDO - LOS RÍOS - ECUADOR

2015

AGRADECIMIENTO

Agradezco este logro principalmente a Dios, por estar cada momento de mi vida junto a mí y no abandonarme ni un segundo al darme la sabiduría y la capacidad necesaria para resolver cada conflicto, al sostenerme con su mano poderosa y no dejarme caer en cada trance que he tenido a lo largo de todo este recorrido de aprendizaje.

Gratifico cada prueba e inconveniente que he asumido porque cada uno de esos me ha mostrado el valor de la amistad sincera de aquellas personas que jamás se acercaron por ningún interés.

El apoyo moral, económico y el gran amor de mi familia y amigos verdaderos que de una u otra manera estuvieron atentos en cada actividad que yo desarrollara para darme el refuerzo necesario y animarme a continuar en la lucha diaria.

Aida Nicelly

DEDICATORIA

Dedico este resultado a mi Señor Todopoderoso “Jesús” por ser la eminencia que más me ha amado en esta vida; por enseñarme el valor auténtico del amor, la amistad, el perdón, la sencillez, la humildad, el aprecio, el don de dar sin esperar nada a cambio; por darme cada día un regalo hermoso para disfrutar y creer que la felicidad existe junto a Él.

A mis padres Fanny y Antonio por estar siempre inculcándome que a pesar de todas las dificultades hay que tener la fortaleza necesaria para continuar hasta lograr el objetivo y la meta deseada.

A mis hermanos Jheisson, Ricardo, Eduard, Jesús y Abel porque cada uno de ellos tiene un don especial que me impulsa a ser mejor persona y seguir siendo ese ser con el que cuentan siempre, con la amiga incondicional que siempre estará para ellos aún en los momentos más difíciles.

Aída Nicelly

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO PÁGINA

PORTADA…..……i

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS ii

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS iii

AGRADECIMIENTO v

DEDICATORIA vi

ÍNDICE GENERAL vii

ÍNDICE DE CUADROS xiii

ÍNDICE DE FIGURAS xiv

ÍNDICE DE ANEXOS xv

CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN 1

1.1 INTRODUCCIÓN 2

1.2 PROBLEMATIZACIÓN 3

1.2.1 Diagnóstico del problema 3

1.2.2 Sistematización del problema 4

1.2.3 Formulación del problema 4

1.2.4 Delimitación del problema 4

1.3 JUSTIFICACIÓN 4

1.4 OBJETIVOS 5

1.4.1 General 5

1.4.2 Específicos 5

1.5 HIPÓTESIS 6

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN 7

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA 8

2.1.1 Examen especial 8

2.1.2 Auditoría gubernamental 8

2.1.2.1 Tipos de auditoría gubernamental 9

2.1.2.1.1 Auditoría financiera 9

2.1.2.1.2 Auditoría de gestión 9

2.1.2.1.2.1 Indicadores de la auditoría de gestión 10

2.1.2.1.2.1.1 Niveles de aplicación…… 10

2.1.2.1.2.1.1.1 Indicadores estratégicos 10

2.1.2.1.2.1.1.2 Indicadores de gestión 10

2.1.2.1.2.1.1.3 Indicadores de servicio 10
2.1.2.2 Auditores gubernamentales y el plan de capacitación continua……..11
2.1.3 Fases de auditoría..... 11
2.1.3.1 Fase I: Conocimiento preliminar 12
2.1.3.1.1 Papeles de trabajo 12
2.1.3.1.2 Análisis FODA..... 12
2.1.3.2 Fase II: Planeación y programación..... 13
2.1.3.2.1 Programas de trabajo 13
2.1.2.1 Fase III: Ejecución de la auditoría 13
2.1.2.1.1 Hallazgos 13
2.1.2.3 Fase IV: Informe y plan de acción 14
2.1.2.3.1 Redacción de informe 14
2.1.4 Marcas de auditoría..... 14
2.1.3.1 Objetivos de las marcas de auditoría 14
2.1.3.2 Clasificación de las marcas de auditoría 15
2.1.5 Control Interno 16
2.1.5.1 ¿Qué es el Control Interno?..... 16
2.1.5.2 Componentes..... 17
2.1.5.2.1 Entorno de Control..... 17
2.1.5.2.2 Evaluación de riesgos..... 18
2.1.5.2.3 Actividades de control..... 19
2.1.5.2.4 Información y comunicación..... 20
2.1.5.2.5 Actividades de seguimiento 21
2.1.6 Empresa..... 22
2.1.6.1 Clasificación..... 22
2.1.6.1.1 Por la actividad 22
2.1.6.1.2 Por el sector al que pertenecen 22
2.1.6.1.3 Por el tamaño..... 23
2.1.6.1.4 Por la función económica..... 23
2.1.6.1.5 Por la constitución del capital..... 24
2.1.7 Empresas públicas..... 24
2.1.7.1 Características de las empresas públicas..... 24
2.1.7.1.1 Conformación..... 24
2.1.7.1.2 Régimen legal..... 24
2.1.7.1.3 Medición de resultados 25
2.1.7.1.4 Relación entre inversión y resultados 25
2.1.7.1.5 Mercado y precio 25
2.1.7.1.6 Control 25
2.1.7.1.7 Régimen laboral público..... 25
2.1.7.1.8 Duración..... 26
2.1.8 Administración..... 26
2.1.8.1 Funciones de la administración..... 26

2.1.8.1.1 Planeación 27
2.1.8.1.2 Organización 27
2.1.8.1.3 Dirección o liderazgo 28
2.1.8.1.4 Control 28
2.1.8.2 Niveles básicos de administración 28
2.1.8.2.1 Gerentes de primera línea 29
2.1.8.2.2 Gerentes de nivel medio 30
2.1.8.2.3 Altos directivos 31
2.1.9 Administración de talento humano 32
2.1.9.1 Importancia estratégica 32
2.1.9.1.1 ¿Quién es el encargado de talento humano? 32
2.1.9.2 Entorno legal y regulatorio 33
2.1.9.2.1 Igualdad de oportunidades de empleo 34
2.1.9.2.2 Compensación y prestaciones 34
2.1.9.3 Planeación de talento humano 34
2.1.9.3.1 Trabajadores eventuales 35
2.1.9.3.2 Despidos 36
2.1.9.3.3 Inventario de competencias 36
2.1.9.4 Descripción y análisis de puestos 37
2.1.9.4.1 Descripción de puestos 37
2.1.9.5 El proceso de contratación 38
2.1.9.5.1 Reclutamiento 38
2.1.9.5.2 Selección 40
2.1.9.6 Capacitación y desarrollo 41
2.1.9.6.1 Capacitación de inducción 41
2.1.9.6.2 Capacitación en habilidades básicas 42
2.1.9.6.3 Aprendizaje electrónico o e-learning 42
2.1.9.6.4 Desarrollo de la carrera 43
2.1.9.7 Traslados o transferencias del personal 44
2.1.8.7.1 Los traslados no ocasionan problemas 44
2.1.8.7.2 Rotación del personal 44
2.1.9.8 Evaluación del desempeño 44
2.1.9.8.1 Uso de los resultados de la evaluación del desempeño .. 45
2.1.9.8.2 Precisión de la evaluación del desempeño 46
2.1.9.9 Ascensos y promociones de personal 48
2.1.10 Metas y objetivos de una organización 48
2.2 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL 49
2.2.1 Examen especial de auditoría 49
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL 50
2.3.1 Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos 51

2.3.1.1 Políticas y prácticas de talento humano 51
2.3.1.2 407 – Administración del Talento Humano 51
407-01 Plan de talento humano 51
407-02 Manual de clasificación de puestos 52
407-03 Incorporación de personal 52
407-04 Evaluación del desempeño 53
407-05 Promociones y ascensos 54
407-06 Capacitación y entrenamiento continuo 54
407-07 Rotación de personal 55
407-08 Actuación y honestidad de las servidoras y servidores 55
407-09 Asistencia y permanencia del personal 56
407-10 Información actualizada del personal 56
2.3.2 Reglamento General a la Ley Orgánica del Sector Público 57
2.3.3 Ley Orgánica del Servidor Público – LOSEP 60
2.3.4 Código de Trabajo 65
2.3.5 Constitución de la República del Ecuador 67

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 68

3.1 Localización 69

3.2 Materiales 70

3.3 Tipos de investigación 71
3.3.1 Según el propósito de la investigación 71
3.3.1.1 Investigación personal 71
3.3.1.2 Investigación institucional 71
3.3.1.3 Investigación social 71
3.3.2 Según el método de la investigación 72
3.3.2.1 Investigación inductiva 72
3.3.2.2 Investigación deductiva 72
3.3.2.3 Investigación dialéctica 73
3.3.3 Según las técnicas de investigación 73
3.3.3.1 Investigación bibliográfica 73
3.3.3.2 Investigación de campo 73
3.3.3.3 Investigación conjunta 74
3.3.4 Según el nivel de investigación 74
3.3.4.1 Investigación descriptiva 74
3.3.4.2 Investigación analítica 75
3.3.4.3 Investigación hipotético – deductiva 75
3.3.4.4 Investigación sintética 75

3.4 Fuentes 75
3.4.1 Primarias 76
3.4.2 Secundarias 76

3.5 Población y muestra 76

3.5.1 Población 76
3.5.2 Muestra 76
3.6 Creación de la firma auditora 77
3.7 Procedimiento metodológico 77
3.8 Fases de examen especial de auditoría 79
3.8.1 Conocimiento preliminar 79
3.8.2 Planificación de examen especial de auditoría 79
3.8.3 Ejecución de examen especial de auditoría 79
3.8.4 Comunicación de resultados 79
3.8.5 Flujo de proceso de examen especial de auditoría 80
3.9 Marcas de auditoría a utilizar 81
CAPÍTULO IV RESULTADO Y DISCUSIÓN 82
4.1 Resultados 83
4.1.1 FASE I: Conocimiento preliminar 83
4.1.1.1 Carta de petición 83
4.1.1.2 Carta de aceptación 84
4.1.1.3 Convenio de prestación de servicios 85
4.1.1.4 Carta de presentación 87
4.1.1.5 Contrato de prestación de servicios 88
4.1.1.6 Conocimiento preliminar - Generalidades de la Gobernación de la Provincia Los Ríos 91
1. Reseña histórica 91
2. Misión Institucional 92
3. Visión Institucional 92
4. Objetivos Institucionales 92
5. Ejes estratégicos 93
6. Estructura organizacional 94
7. Organigrama estructural del Departamento de Talento Humano 96
8. Organigrama Funcional 97
9. Estatuto Orgánico por Procesos del Departamento de Talento Humano 98
10. Manual de personal de la Unidad Administrativa de Talento Humano 99
11. FODA 99
4.1.2 FASE II - III: Planificación y ejecución del examen especial de auditoría 103
4.1.2.1 Análisis del diagnóstico preliminar 103
4.1.2.2 Referencias de los procesos según las fases 105
4.1.2.3 Entrevista al Sr. Gobernador de la Provincia Los Ríos 106
4.1.2.4 Control Interno al área de Talento Humano 107

4.1.2.5 Indicadores de Gestión 118
4.1.2.5.1 Concepto 118
4.1.2.5.2 Indicadores de riesgo de la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de Los Ríos 118
4.1.3.6 Hoja de Hallazgos 122
4.1.3 Fase IV: Comunicación de resultados 132
4.1.4.1 Carta de presentación de resultados 132
4.2 Discusión 141
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 143
5.1 CONCLUSIONES 144
5.2 RECOMENDACIONES 145
CAPÍTULO VI BIBLIOGRAFÍA 146
6.1 LITERATURA CITADA 147
CAPÍTULO VII ANEXOS 149

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO PÁGINA

1. Materiales y equipos 70
2. Población de la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de Los Ríos 76
3. Marcas a utilizar 81
4. FODA 100
5. Referencias de las fases 105
6. Entrevista al analista de talento humano 107
7. Entrevista al asistente de talento humano 111
8. Entrevista al asistente técnico de talento humano 114
9. Riesgo de control interno al personal de la UATH 117
10. Escala de medición 117

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA PÁGINA

1. Funciones administrativas básicas 27
2. Niveles básicos de administración 29
3. El proceso de contratación..... 38
4. Mapa de la Provincia de Los Ríos 69
5. Firma auditora..... 77
6. Flujo de proceso de examen especial de auditoría..... 80
7 Estructura orgánica de la Gobernación de Los Ríos..... 95
8 Organigrama estructural del departamento de talento humano..... 96
9 Organigrama funcional..... 97
10. Entrevista al Gobernador de la Provincia de los Ríos..... 158
11. Entrevista al analista de talento humano 158
12. Entrevista a la asistente de talento humano 159

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO PÁGINA

1. Entrevista al analista de talento humano 150
2. Entrevista al asistente de talento humano 153
3. Entrevista al asistente técnico de talento humano 156
4. Fotografías 158

RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo en la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de la Provincia Los Ríos; la misma, se encuentra ubicada en la Av. General Barona y Sucre (esquina) en el Cantón Babahoyo que es la sede de la provincia; es una institución de carácter público gubernamental; cuyo propósito es la prestación de servicio a la ciudadanía, otorgamiento de permisos anuales de funcionamiento, entrega de certificados de residencia, asegurar la implementación de estrategias de desarrollo provincial del Gobierno Nacional. El objetivo general fue realizar un examen especial a la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de Los Ríos, aplicando la norma 407 de Control Interno; para lo cual se utilizó varios tipos de investigación; según el propósito de la investigación, el método de la investigación, las técnicas de investigación y el nivel de la investigación, con el único fin de hacer un análisis preciso de las variables de estudio en los procesos de cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades de la Unidad Administrativa de Talento Humano, con el fin de establecer conclusiones y recomendaciones. Para esto fue necesario entrevistar al personal de este departamento (tres en total) y analizar la normativa vigente a la que se rige; esto permitió llegar a la conclusión de que su estructura orgánica se encuentra desactualizada, saber que no se motiva ni se capacita a los empleados, que el manual de clasificación de puestos no es entregado a todo el personal que ingresa a laborar, no se ha realizado la evaluación de desempeño, además la Unidad Administrativa de Talento Humano no cuenta con un plan de promociones y ascensos, tampoco realiza la rotación del personal en los períodos establecidos y no existe un mecanismo apropiado que permita controlar la asistencia.

ABSTRACT

This research was conducted in the Human Resource Management Unit of the Government of the Province Rivers; it is located on Avenida General Barona and Sucre (corner) in Canton Babahoyo which is the seat of the province.; It is an institution of government public character; whose purpose is to provide service to the public, granting of annual operating permits, residence certificates delivery, ensure implementation of provincial development strategies of the Government. The overall objective was to conduct a special examination of the Human Resource Management Unit of the Government of Rivers, applying the standard 407 Internal Control; for which several types of research used; according to the purpose of research, research method, investigation techniques and the level of research, with the sole purpose of making an accurate analysis of the study variables in the process of fulfilling the duties and responsibilities Human Resource Management Unit, in order to draw conclusions and recommendations. This required interviewing staff of this department (three) and analyze the current regulations to which it is governed; this allowed to conclude that its organizational structure is outdated, knowing that not motivated or employees are trained, that manual job classification is not given to all personnel entering to work has not been done performance evaluation, besides the Administrative Unit of Talent does not have a plan of promotions and advancement, nor does the rotation of staff in established periods and there is an appropriate mechanism to.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Las gobernaciones a nivel nacional son entidades que receptan las demandas ciudadanas, con la finalidad de que esa información sea canalizada a través de la política pública. Los gobernadores o gobernadoras, que son las personas que dirigen estas instituciones, deben mejorar los aspectos comunicacionales en todos los niveles; pues además de ser representantes del Presidente de la República, quien es quien lidera todo este proceso, deben trabajar con fuerza, buscar la paz y acoger de cada rincón del país las aspiraciones y exigencias de los ciudadanos.

Cada provincia tiene una gobernación, que trabaja en la articulación de la labor en cada uno de sus cantones; pero a diferencia de todas sólo la provincia de Los Ríos, Santo Domingo de los Tsáchilas y Chimborazo, cuentan con la dependencia de la Sub Intendencia; que es la encargada de ayudar a los Intendentes Generales con el control de establecimientos a nivel provincial.

La gobernación de la Provincia de Los Ríos, actúa con la ayuda de sus dependencias en cada cantón y parroquia; con la denominación de los Jefes y Tenientes Políticos que sobrellevan el asunto administrativo-político y los Comisarios, Tenientes Políticos, Intendente y Sub Intendente con los controles de establecimientos de consumos. De ésta manera se logra extraer de cada espacio la necesidad de la ciudadanía en general para poder efectuar la labor pertinente en la ayuda que sea precisa.

El examen especial de auditoría es considerado como parte del control de una empresa, ya sea esta pública o privada; el cual se encarga de verificar, estudiar y evaluar los aspectos limitados o de una parte de las actividades relativas a la gestión financiera, administrativa, operativa o de medio ambiente. Este proceso, tiene un periodo determinado, que permite tener la facilidad y el acceso de recabar información necesaria para llegar al objetivo propuesto, aplicando técnicas y procedimientos; con la finalidad de dictaminar conclusiones y recomendaciones de los hallazgos encontrados que servirán para la toma de decisiones.

1.2 PROBLEMATIZACIÓN

La Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de Los Ríos, está aplicando inadecuadamente la norma 407 de Control Interno para las Entidades del Sector Público; lo que repercute a que ésta institución no cumpla con las leyes, normas y reglamentos que indica la ley vigente.

No cuenta con un organigrama interno de cada departamento, lo que implica a que no se tenga una idea uniforme de la organización.

La evaluación de desempeño no se está realizando periódicamente al personal de la institución; pues sin ésta evaluación, no se logra identificar el rendimiento que tiene cada empleado/a.

La Gobernación de la Provincia Los Ríos no cuenta con un plan de promociones y ascenso, lo que incide que el personal que labora en esta, no se esfuerce en dar más de sí mismo.

Los servidores/as no son capacitados o entrenados continuamente; lo que implica que el personal no tenga el rendimiento y la productividad que deben tener.

1.2.1 Diagnóstico del problema

La Unidad Administrativa de Talento Humano debe vigilar el cumplimiento de la Norma 407 de Control Interno para las Entidades del Sector Público; los deberes, derechos y prohibiciones de las y los servidores estipulados en el Reglamento General a la LOSEP y en la LOSEP. Debe dirigir con efectividad a sus empleados, de manera que sus acciones repercutan favorablemente en el trabajo de estos y, en consecuencia, en la buena marcha general de la entidad.

El tema se centra en tres aspectos básicos: 1. La carencia de motivación a todos los empleados, 2. La escasez de comunicación de doble dirección; y, 3. La ausencia de liderazgo en ser exigente y comprensivo a la vez.

1.2.2 Sistematización del problema

¿Cuál es la significación que existe en realizar un examen especial en la unidad administrativa de talento humano de la Gobernación de Los Ríos?

1.2.3 Formulación del problema

- ¿Por qué es importante que la unidad administrativa de talento humano realice una planificación?
- ¿La unidad administrativa de talento humano debe realizar la incorporación de personal según el manual de clasificación de puestos?
- ¿Debe existir una propuesta por parte de la unidad administrativa de talento humano sobre promociones y ascensos para las servidoras y servidores?
- ¿Cuál es la importancia de que se ejecute habitualmente un control o un examen especial en la unidad administrativa de talento humano?
- ¿En qué medida aportaría la realización de un examen especial en el departamento de talento humano?

1.2.4 Delimitación del problema

Campo de acción: Unidad Administrativa de Talento Humano.

Objeto de estudio: Realización de examen especial a la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación Los Ríos para verificar si cumple con las disposiciones establecidas en las leyes y los reglamentos con los cuales trabajan, incluyendo la norma 407 de Control Interno.

Lugar y tiempo: Gobernación de la Provincia Los Ríos, Catón Babahoyo, Av. General Barona y Sucre (esquina) – año 2014.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La administración de talento humano existe en toda organización sin importar la actividad a la que se dedica la empresa. El talento humano es el recurso que dinamiza todas las actividades y procesos organizacionales, por

lo que requiere de la aplicación de políticas y normas que generen bienestar social en pro del beneficio de la comunidad.

Ésta unidad cada día está tomando mayor relevancia dentro de las instituciones, debido a que los demás recursos de la empresa dependen del funcionamiento de estos, por tanto la administración de este recurso se establecen con principios que determinan la causa y el resultado que puede obtenerse.

La norma 407 de Control Interno estipula que la unidad administrativa de talento humano ayuda a establecer las acciones necesarias a la rotación del personal de las servidoras y los servidores para ampliar sus conocimientos y experiencias; fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal que no actúa bajo principios de honestidad y profesionalismo para mantener y ampliar la confianza de la ciudadanía en los servicios prestados; observando las disposiciones legales que rijan su actuación técnica.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General

Realizar un examen especial a la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de Los Ríos, aplicando la norma 407 de Control Interno y su incidencia en el cumplimiento de metas y objetivos.

1.4.2 Específicos

1. Diagnosticar la estructura organizacional de la Gobernación de Los Ríos.

2. Aplicar la norma de Control Interno No. 407 a la Gobernación de Los Ríos, mediante las diferentes fases del proceso de examen especial de auditoría.

3. Emplear los diferentes indicadores de gestión a la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de Los Ríos.

4. Elaborar el informe final del examen especial en la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de Los Ríos.

1.5 HIPÓTESIS

¿Al aplicar la norma de Control Interno N° 407, se diagnosticará la estructura organizacional para implementar el correcto desarrollo de la gestión administrativa del área de Talento Humano de la Gobernación de Los Ríos?

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para establecer el marco teórico se toma como referencia el libro “Auditoría Gubernamental Moderna”, escrito por el autor Oswaldo Fonseca Luna (2013); el libro “Papeles de Trabajo” de los autores K. Tovar & J. Álvarez (2010); el libro “Manual Práctico de Control Interno - Teoría y aplicación práctica”, escrito por el autor Miguel Barquero (2013); el libro “Auditoría Administrativa – Evaluación y Diagnóstico Empresarial”, escrito por el autor Enrique Benjamín Franklin (2013); el libro “Contabilidad General”, escrito por la autora Lupe Beatriz Espejo Jaramillo (2010); el libro “Administración - Un enfoque basado en competencias”, escrito por los autores Hellriegel D., Jackson S. & Slocum J. (2011).

2.1.1 Examen especial

(Contraloría General del Estado, 2005) Como parte de la auditoría gubernamental el examen especial verificará, estudiará y evaluará aspectos limitados o de una parte de las actividades relativas a la gestión financiera, administrativa, operativa y medio ambiental, con posterioridad a su ejecución aplicará las técnicas y procedimientos de auditoría de la ingeniería o afines, o de las disciplinas específicas, de acuerdo con la materia de examen y formulará el correspondiente informe que deberá contener comentarios, conclusiones y recomendaciones.

2.1.2 Auditoría gubernamental

(Contraloría General del Estado, 2005) La auditoría gubernamental realizada por la Contraloría General de Estado, consiste en un sistema integrado de asesoría, asistencia y prevención de riesgos que incluye el examen y evaluación críticos de las acciones y obra de los administradores de los recursos públicos.

La auditoría gubernamental no podrá modificar resoluciones adoptadas por los funcionarios públicos en el ejercicio de sus atribuciones, facultades o competencias, cuando éstas hubieran definido la situación o puesto término

a los reclamos de los particulares, pero podrá examinar la actuación administrativa del servidor, de conformidad con la ley.

2.1.2.1 Tipos de auditoría gubernamental

La auditoría gubernamental, se clasifica en Auditoría financiera y Auditoría de gestión o de desempeño.

2.1.2.1.1 Auditoría financiera

(Contraloría General del Estado, 2005) La auditoría financiera informará respecto a un período determinado, sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estaos financieros de una institución pública, ente contable, programa o proyecto; concluirá con la elaboración de un informe profesional de auditoría, en el que se incluirán las opiniones correspondientes.

En este tipo de fiscalización, se incluirán el examen de cumplimiento de las normas legales, y la evaluación del control interno de la parte auditada.

2.1.2.1.2 Auditoría de gestión

(Contraloría General del Estado, 2005) La auditoría de gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

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

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

2.1.2.1.2.1 Indicadores de la auditoría de gestión

(Franklin, 2013) El fin primordial de emplear indicadores en el proceso administrativo es poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el cumplimiento puntual de sus etapas y su propósito estratégico a partir de la revisión de funciones.

2.1.2.1.2.1.1 Niveles de aplicación

(Franklin, 2013) Por su nivel de aplicación, los indicadores de gestión se dividen en:

- Estratégicos.
- De gestión.
- De servicio.

2.1.2.1.2.1.1.1 Indicadores estratégicos

(Franklin, 2013) Permiten identificar la contribución o aportación para lograr los objetivos estratégicos con relación a la misión de la organización.

2.1.2.1.2.1.1.2 Indicadores de gestión

(Franklin, 2013) Informan sobre procesos y funciones claves que se utilizan en el proceso administrativo.

2.1.2.1.2.1.1.3 Indicadores de servicio

(Franklin, 2013) Miden la calidad con que se generan los productos y servicios en función estándares y la satisfacción de los clientes y proveedores.

2.1.2.2 Auditores gubernamentales y el plan de capacitación continua

(Fonseca, 2013) Desde hace algunos años, la educación profesional se ha convertido en un asunto importante para la comunidad de auditores, principalmente, en el ámbito gubernamental, debido a que los cambios tecnológicos producidos en el sector público han incrementado las exigencias para su servicio. Por ello, quienes no se mantienen actualizados, en poco tiempo, pueden convertirse en profesionales con conocimientos desactualizados u obsoletos. En la actualidad, se reconoce que la capacitación continua debe ser una política de desarrollo del potencial humano, más si tenemos en cuenta que el éxito de su misión depende, en gran medida, de la forma como los auditores son capacitados y mejoran sus habilidades y destrezas en los equipos de auditoría que integran.

Como la competencia profesional no es una condición inmodificable, sino que las capacidades se deterioran en muy corto tiempo, las entidades privadas o públicas invierte, al menos es la teoría en la capacitación formal de sus gerentes o directores, profesionales y empleados. No obstante, el énfasis de la capacitación está centralizada en la capacitación técnica que se ha convertido en una actividad importante, principalmente, por dos razones: cambios en la tecnología y, métodos de trabajo basados en tales innovaciones. Esta situación ha dado lugar a que las personas adquieran una cantidad nueva de habilidades y destrezas que no requerían anteriormente.

El avance de la técnica en la capacitación profesional en los últimos años, ha definido que la finalidad de los planes de capacitación se encuentra dirigida a mantener o mejorar el desempeño laboral de los empleados, es decir, brindar un mayor impulso al cómo hacer mejor las cosas. En cambio los planes de desarrollo profesional pretenden fortalecer las capacidades de los gerentes para actividades futuras, en lo relacionado con sus habilidades, actitudes, relaciones interpersonales y liderazgo.

2.1.3 Fases de auditoría

(Ambrosio, 2012) La práctica de la auditoría se divide en cuatro fases:

2.1.3.1 Fase I: Conocimiento preliminar

(Ambrosio, 2012) Esta fase es el esquema general o la columna principal para poder realizar una auditoría de gestión; ya que desde esta fase el auditor investiga, conoce, analiza y obtiene la información necesaria de la entidad. Al realizar esta primera fase se la debe hacer con mucho cuidado, puesto que es la base fundamental del inicio del proceso a realizarse.

2.1.3.1.1 Papeles de trabajo

(Aguilar, 2013) Los papeles de trabajo comprenden la totalidad de los documentos preparados o recibidos por el auditor, de manera que, en conjunto, constituyen un compendio de la información utilizada y de las pruebas efectuadas en la ejecución de su trabajo, junto con las decisiones que ha debido tomar para llegar a formarse su opinión.

El propósito de los papeles de trabajo es ayudar en la planificación y realización de la auditoría, en la supervisión y revisión de la misma y en suministrar evidencia del trabajo llevado a cabo para respaldar la opinión del auditor.

2.1.3.1.2 Análisis FODA

(Sánchez, 2011) El FODA es un término que se deriva de las primeras letras de las palabras: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es una técnica de evaluación para la planeación estratégica, que permite hacer ajustes de la organización y funcionamiento, de acuerdo con las condiciones actuales en que opera un sistema, un programa, un proyecto, un organismo, etc.

Su ventaja es que permite, de una manera relativamente sencilla y rápida, tener un diagnóstico de aquellos aspectos situacionales, que pueden fomentar u obstaculizar, tanto de manera interna como externa, el funcionamiento de una determinada institución, organización o programa

2.1.3.2 Fase II: Planeación y programación

(Ambrosio, 2012) En esta fase se establecen las relaciones entre auditores y la entidad, es el conocimiento global de la empresa por parte del auditor en donde se determina el alcance y objetivos. Se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias, metodologías y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto.

2.1.3.2.1 Programas de trabajo

(Ambrosio, 2012) Son un enunciado, lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos a realizarse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en el que se han de aplicar.

2.1.2.1 Fase III: Ejecución de la auditoría

(Ambrosio, 2012) El objetivo de esta etapa es obtener y analizar toda la información del proceso que se audita, con la finalidad de obtener evidencia suficiente, competente y relevante, es decir, contar con todos los elementos que le aseguren al auditor el establecimiento de conclusiones fundadas en el informe acerca de las situaciones analizadas en terreno, que entre otras incluyan: el nivel efectivo de exposición al riesgo; las causas que lo originan; los efectos o impactos que se podrían ocasionar al materializarse un riesgo y, en base a estos análisis, generar y fundamentar las recomendaciones que debería acoger la administración.

2.1.2.1.1 Hallazgos

(Aguilar, 2013) Son todas aquellas novedades que el auditor encuentra al efectuar su examen y sirve para fundamentar las conclusiones y recomendaciones.

Una vez que se cuenta con la evidencia real obtenida durante la ejecución de la auditoría, los hallazgos deben de ser evaluados en función de cada procedimiento, de cada componente y de la auditoría en su conjunto, considerando si la evidencia obtenida es importante y confiable.

A base de esta evaluación se deberán obtener conclusiones a fin de comprobar si los objetivos determinados para cada componente y para los estados financieros en su conjunto han sido alcanzados. La evidencia de los hallazgos de auditoría deberá ser evaluada en términos de suficiencia, importancia, confiabilidad y eficacia.

2.1.2.3 Fase IV: Informe y plan de acción

(Ambrosio, 2012) Es el resultado de la información, estudios, investigación y análisis efectuados por los auditores durante la realización de una auditoría, que de forma normalizada expresa por escrito su opinión sobre el área o actividad auditada en relación con los objetivos fijados, señalan las debilidades de control interno, si las ha habido, y formula recomendaciones pertinentes para eliminar las causas de tales deficiencias y establecer las medidas correctoras adecuadas.

2.1.2.3.1 Redacción de informe

(Pallerola & Monfort, 2013) La fase de redacción del informe es quizás la de mayor importancia, dado que representa plasmar en un documento escrito las conclusiones alcanzadas y previamente comunicarlas a la empresa.

2.1.4 Marcas de auditoría

(Tovar & Álvarez, 2010) Son aquellos símbolos convencionales que el auditor adopta y utiliza para identificar, clasificar y dejar constancia de las pruebas y técnicas que se aplicaron en el desarrollo de una auditoría.

2.1.3.1 Objetivos de las marcas de auditoría

(Tovar & Álvarez, 2010) Tenemos los siguientes:

- Dejar constancia del trabajo realizado.
- Agilizar la supervisión, ya que permiten comprender de inmediato el trabajo que se ha realizado.
- Identificar y clasificar las técnicas y procedimientos utilizados.

2.1.3.2 Clasificación de las marcas de auditoría

(Tovar & Álvarez, 2010) Por las características especiales que tiene cada una, las marcas de auditoría pueden ser de 2 tipos:

- **Marcas de auditoría estándar.-** Se utilizan para hacer referencia a técnicas o procedimientos que se aplican constantemente en las auditorías; y son interpretadas de la misma manera por todos los auditores que las empleas. Estas marcas son de utilización y aceptación general.
- **Marcas de auditoría específicas.-** No son de uso común, en la medida que se adopten deberán integrarse al índice de marcas correspondientes, y señalarse con toda claridad al pie de los papeles de trabajo. Estas dependen de cada auditoría específica y según el usuario; no son las mismas marcas en una empresa y en otra, ni son las mismas en un tipo de auditoría y en otro.

Suma vertical de los datos de la columna	+
Suma horizontal de los datos de la fila	۞
Proceso evaluado	₵
Conteo verificado	≠
Proceso verificado con repercusión económica	√
Confrontado contra Documento Original	Φ
Observado físicamente	OBS
eficiencia inspeccionada	*
Enlace de operación	&
Totalizado	Σ
Eficacia examinada	©
Proceso inspeccionado	¥
Hallazgo de auditoría operacional	HAO

2.1.5 Control Interno

2.1.5.1 ¿Qué es el Control Interno?

(Barquero, 2013) El control interno ha existido siempre. Desde que se crearon las primeras organizaciones existe la necesidad de establecer controles sobre las personas que en ellas participan y sobre sus operaciones. El control interno ha sido definido en numerosas ocasiones.

De acuerdo a las Normas Técnicas de Auditoría emitidas: “El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección”.

(Barquero, 2013) Podemos observar dos medios:

- Plan de organización.
- Conjunto de métodos y procedimientos.

(Barquero, 2013) Objetivos para los que se establecen:

- “que los activos están debidamente protegidos”, la llamada “salvaguarda de activos”. Para ello, se establecen procedimientos cuyo objetivo es velar por la seguridad de los activos de la entidad (efectivo, inmovilizados, existencias, saldos a cobrar, etc.)
- “que los registros contables son fidedignos”, es decir, una información financiera fiable que sea de utilidad para la toma de decisiones, tanto por los agentes internos como externos a la organización. En este fin se englobarían todos aquellos controles cuyo objetivo es asegurar que las operaciones son registradas en la contabilidad íntegramente, que se registran con exactitud y que los registros contables corresponden a transacciones reales.
- “y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección”. En general las

directrices de la dirección irán encaminadas a maximizar el beneficio del negocio y reducir los riesgos.

(Barquero, 2013) La definición que proporciona el manual de control interno por COSO, es la siguiente: “Proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

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

(Barquero, 2013) Como se ve en ambas definiciones, son similares; esto es debido a que el control interno no viene determinado por normativas, sino que es un ámbito en el que predomina el sentido común; es decir, los procedimientos a establecer para asegurar que la información financiera es fiable, una adecuada gestión del negocio y el cumplimiento de normativas, deberían ser similares en cualquier organización.

2.1.5.2 Componentes

(Barquero, 2013) En el informe COSO y sus actualizaciones posteriores estructuran el control interno en cinco componentes que son:

- Entorno de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Actividades de seguimiento.

2.1.5.2.1 Entorno de Control

(Barquero, 2013) El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno del control

incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

“El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.

El entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que harán que se cumplan.

2.1.5.2.2 Evaluación de riesgos

(Barquero, 2013) Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionado los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

(Barquero, 2013) “La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas”.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en una parte natural del proceso de planificación de la empresa.

2.1.5.2.3 Actividades de control

(Barquero, 2013) Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

“Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad”.

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluye cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

(Barquero, 2013) En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección. Independientemente

de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control.

2.1.5.2.4 Información y comunicación

(Barquero, 2013) Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y viceversa.

(Barquero, 2013) El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente.

En tales casos puede haber comunicación pero la información está presentada de manera que el individuo no la puede utilizar o no la utiliza real y efectivamente.

2.1.5.2.5 Actividades de seguimiento

(Barquero, 2013) Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

(Barquero, 2013) “Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias”.

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que

una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes. Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

2.1.6 Empresa

(Espejo, 2010) Las actividades económicas de los pueblos se canalizan a través de organizaciones humanas llamadas empresas en los más diversos campos productivos y de servicio.

2.1.6.1 Clasificación

(Espejo, 2010) Las empresas se clasifican considerando varios criterios:

2.1.6.1.1 Por la actividad

- **Industriales.-** La actividad básica de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de materias primas.
- **Comerciales.-** Son aquellas que se dedican a la adquisición de bienes o productos, con el objeto de comercializarlos y obtener ganancias.
- **Servicios.-** La actividad económica de este tipo de empresas es vender servicios o capacidad profesional, es decir productos intangibles.

2.1.6.1.2 Por el sector al que pertenecen

- **Públicas.-** Son empresas que pertenecen al Estado y se dedican a prestar servicios a la colectividad.

- **Privadas.-** El capital de este tipo de empresas pertenece a personas naturales o jurídicas del sector privado, la finalidad principal es obtener ganancias por la inversión realizada.
- **Mixtas.-** El capital de las empresas mixtas está constituido por aportes del sector privado y sector público.

2.1.6.1.3 Por el tamaño

(Espejo, 2010) Para clasificar las empresas según el tamaño se consideran varios criterios, como son: capital invertido, giro de operaciones, personal que labora, instalaciones, etc. La clasificación más generalizada de las empresas según el tamaño es:

- **Pequeña empresa.-** Se considera pequeña empresa aquella que maneja escasos recursos económicos y humanos.
- **Mediana empresa.-** En este tipo de empresas la inversión de capital es considerable y número de personal que labora se incrementa con relación a la pequeña empresa.
- **Grande empresa.-** Las inversiones son de mayor cuantía, por lo tanto las utilidades también son significativas, el personal que posee es especializado por departamentos.

2.1.6.1.4 Por la función económica

- **Primarias.-** Son las empresas de explotación (minera, forestal, productos del mar, etc.) las agropecuarias (agricultura y ganadería) y las de construcción.
- **Secundarias.-** Son aquellas empresas que se dedican a la transformación de materias primas. Ejemplo: Empresas industriales.
- **Terciarias.-** Son las empresas dedicadas exclusivamente a la prestación de servicios como salud, educación, transporte, hospedaje, seguros, financieros, etc.

2.1.6.1.5 Por la constitución del capital

- **Negocios personales o individuales.-** Se constituyen con un solo propietario.
- **Sociedades o compañías.-** Se constituyen con el aporte de capital de varias personas naturales o jurídicas.

2.1.7 Empresas públicas

(Ramírez & Mac, 2005) Son empresas creadas por el gobierno para prestar servicios públicos. Son aquellas entidades que pertenecen al Estado, tienen personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propios. Se crean mediante un decreto del Ejecutivo, para la realización de actividades mercantiles, industriales y cualquier otra actividad conforme a su denominación y forma jurídica.

2.1.7.1 Características de las empresas públicas

(Ramírez & Mac, 2005) Entre las características de las Empresas Públicas, tenemos las siguientes:

2.1.7.1.1 Conformación

(Ramírez & Mac, 2005) Se integran por el conjunto de organismos que hacen parte del Estado y que configuran las ramas del poder público, y podrán estar dirigidas o compuestas por o desde La Presidencia de la República, Ministerios, Superintendencias, Institutos Públicos, Gobernaciones, Alcaldías, entre Parroquiales, y cualquier otra dedicada a la prestación de servicios públicos.

2.1.7.1.2 Régimen legal

(Ramírez & Mac, 2005) Los actos de las empresas públicas se rigen por leyes de función pública. Todos sus actos son reglamentados por la ley y están encaminados a la prestación de servicios de interés general para la sociedad.

2.1.7.1.3 Medición de resultados

(Ramírez & Mac, 2005) Los resultados de las empresas públicas no se miden en términos de utilidades o ganancias que se reparten en beneficio de particulares sino por el agrado de eficiencia del servicio que se lleva a la comunidad: Educación, Salud, Seguridad, Comunicación, Transporte, Energía, entre otras.

2.1.7.1.4 Relación entre inversión y resultados

(Ramírez & Mac, 2005) En las empresas públicas no existe una exacta relación entre inversión y utilidades. El costo de inversión debe reportar cierto grado de satisfacción o bienestar a la sociedad o pueblo.

2.1.7.1.5 Mercado y precio

(Ramírez & Mac, 2005) En la empresa pública no hay mercado con precios económicamente planificados que deban aumentarse o disminuirse según costos de operación. El objetivo es el buen servicio aun con altos costos si fuere necesario.

2.1.7.1.6 Control

(Ramírez & Mac, 2005) Las empresas públicas están sometidas al control fiscal y social que en nombre de la sociedad en general, ejercen ciertos órganos creados para este fin, como las Contralorías, Procuradurías. El control fiscal verifica que los fondos públicos sean gastados de acuerdo con la Ley y la eficiencia administrativa.

2.1.7.1.7 Régimen laboral público

(Ramírez & Mac, 2005) Los empleados de las empresas públicas se rigen por normas de la ley del Estatuto de la Función Pública. Su vinculación se hace por nombramiento y la aceptación de un empleo tiene las características de contrato de adhesión.

2.1.7.1.8 Duración

(Ramírez & Mac, 2005) Las empresas públicas no podrán suspender sus funciones por voluntad de las personas que están a su cargo. Los órganos de la administración y los servicios que se han establecido deben continuar mientras la Ley no autorice la suspensión o supresión de ellos.

2.1.8 Administración

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) En la charla cotidiana, las personas a menudo utilizan la palabra administración o gerencia para referirse a un grupo de gerentes de una organización. Por ejemplo, utilizan el término gerencia para referirse al presidente y a otros altos directivos. Tal vez mencionen a los mandos medios para referirse a los gerentes que están bajo su supervisión y así de forma sucesiva.

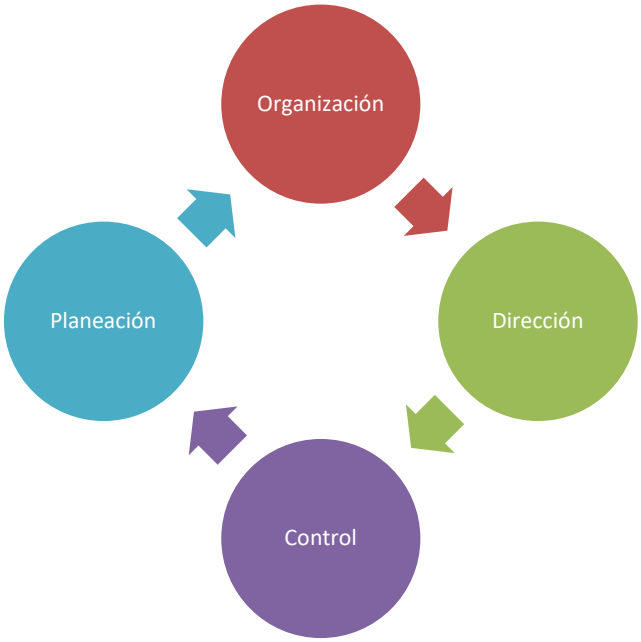
Sin embargo, la palabra también se emplea para referirse a las tareas que realizan los gerentes. Algunas de ellas son la planeación, organización, dirección y control de trabajo que se desempeña en una organización.

Administrar significa tomar las decisiones que guiarán a la organización por las etapas de planeación, organización, dirección y control. Así pues, en ocasiones se espera que las personas que están en diversos puestos desempeñen algunas tareas administrativas, aun cuando ese no sea su trabajo principal.

2.1.8.1 Funciones de la administración

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Un gerente de éxito es capaz de desempeñar cuatro funciones administrativas básicas: planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, la cantidad de tiempo que un gerente dedica a cada función dependerá del nivel de un puesto determinado

Figura 1. Funciones administrativas básicas



FUENTE: (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011)

2.1.8.1.1 Planeación

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) La planeación implica determinar las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. Los gerentes hacen planes por tres razones:

1. Para establecer el curso general que seguirá la organización en el futuro;
2. Para identificar y comprometer los recursos que la organización necesita para alcanzar su mentas; y;
3. Para decidir cuáles tareas se deben desempeñar para llegar a esas metas.

2.1.8.1.2 Organización

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Una vez que los gerentes han preparado sus planes, deben partir de esas ideas más o menos abstractas para hacerlas realidad. Una organización sólida es fundamental para ello. La organización se refiere al proceso de decidir dónde se tomarán las decisiones, quién ocupará cuál puesto y desempeñará qué tareas y quién

dependerá de quién en la empresa. Con una organización efectiva, los gerentes están en mejor posición para coordinar los recursos humanos, los materiales y los de información. La organización implica la creación de una estructura con departamentos y descripciones del puesto.

2.1.8.1.3 Dirección o liderazgo

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Además de preparar planes, diseñar una estructura y contratar al personal, alguien se debe encargar de dirigir a la organización. Esta dirección implica motivar a terceros con la intención de que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización. Sin embargo, no solo se dirige cuando ha concluido con la planeación y la organización, sino que la dirección es un elemento crucial de esas funciones.

2.1.8.1.4 Control

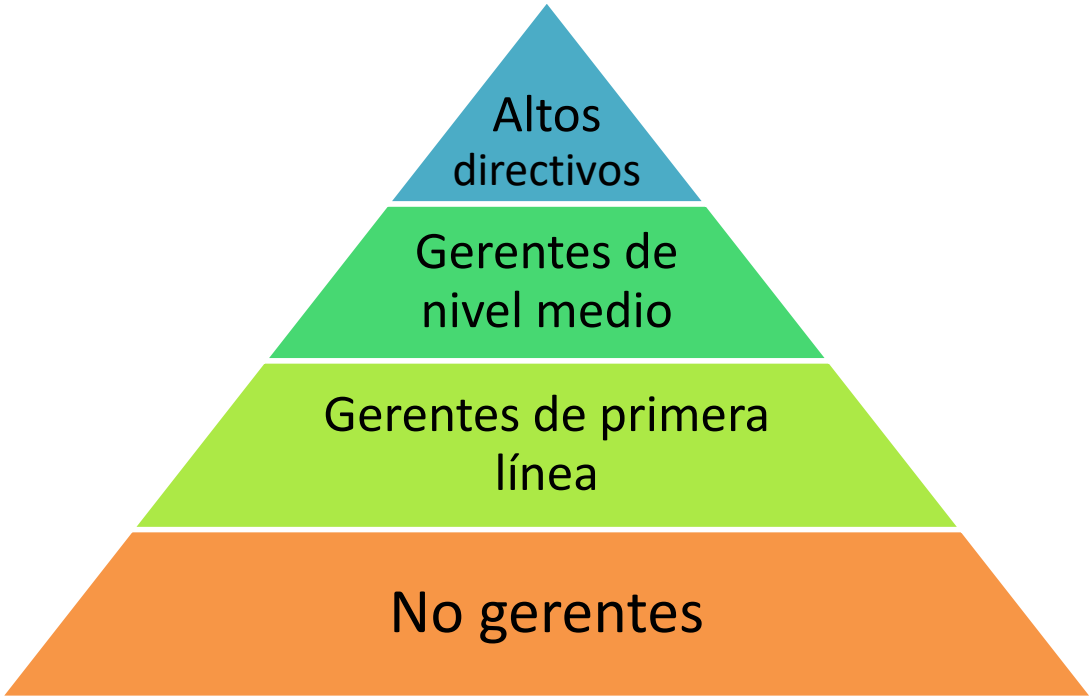
(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) El control es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas. Tal como un termostato envía señales a un sistema de calefacción para indicarle que la temperatura de una habitación está demasiado alta o baja, así también un sistema de control administrativo envía señales a los gerentes, de que las cosas no están resultando conforme a los planes y que es preciso aplicar acciones correctivas. Algunas organizaciones emplean el proceso de control para:

- Establecer las normas de desempeño,
- Medir el desempeño actual para compararlo con dichas normas,
- Aplicar acciones para corregir desviaciones; y;
- Modificar las normas si fuera necesario.

2.1.8.2 Niveles básicos de administración

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Los gerentes y la administración efectiva tienen mucha importancia en todas las organizaciones; ya sean grandes o pequeñas. Existen tres niveles básicos de administración.

Figura 2. Niveles básicos de administración



FUENTE: (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011)

2.1.8.2.1 Gerentes de primera línea

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Los gerentes de primera línea son los encargados directos de la producción de bienes o servicios. Algunos de sus títulos pueden ser gerente de ventas, jefe de sección, supervisor de producción o líder de equipo, según la organización. Los empleados que dependen de ellos desempeñan el trabajo básico de producción de la organización, trátese de bienes o servicios.

Este nivel de administración es el enlace entre las operaciones de cada departamento y el resto de la organización. En casi todas las empresas, los gerentes de primera línea pasan poco tiempo con los niveles más altos o con personas de otras organizaciones. La mayor parte de su tiempo la emplean con las personas que supervisan y con otros gerentes de primera línea. La vida laboral de estos gerentes suele ser muy agitada, llena de presiones y muy poco espectacular.

Por lo general, los gerentes de primera línea deben tener gran experiencia técnica para poder enseñar las tareas correspondientes a sus subordinados y supervisarlos día tras día. Los trabajadores por lo regular adquieren experiencia técnica antes de llegar a ser supervisores. Sin embargo, en ocasiones un gerente de primera línea es un recién egresado de la universidad y es el encargado de los trabajos de los empleados por hora y de los profesionales. Es probable que un gerente así tenga poca experiencia práctica. La falta de ésta no será problema si el nuevo gerente está dispuesto a aprender y cuenta con competencias para comunicarse con distintas clases de personas, enseñar y aconsejar a los subordinados y proporcionales una retroalimentación constructiva.

2.1.8.2.2 Gerentes de nivel medio

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011)En las organizaciones grandes, algunos gerentes se deben concentrar en coordinar las actividades de los empleados, determinar cuáles productos o servicios se ofrecerán y decidir cómo se comercializarán éstos para que lleguen a los clientes. Los gerentes del nivel medio son los encargados de establecer los objetivos congruentes con las metas de la alta dirección y traducirlos a metas y planes específicos que implementarán los gerentes de primera línea.

Estos gerentes suelen tener títulos como jefe de departamento, gerente de planta o director de finanzas. Son los encargados de dirigir y coordinar las actividades de los gerentes de primera línea, y en ocasiones, del personal no administrativo, como dependientes, recepcionistas y asistentes de la dirección. Los gerentes de nivel medio con frecuencia tratan de resolver las contradicciones entre aquello que la alta gerencia espera lograr y lo que los gerentes de primera línea pueden hacer en realidad.

El gerente de nivel medio a menudo se encarga de revisar los planes de trabajo de diversos grupos, de ayudarles a establecer prioridades y de negociar y coordinar sus actividades. Los gerentes de nivel medio participan cuando se trata de establecer fechas metas para que los productos o servicios queden terminados, de formular criterios para la evaluación del

desempeño, de decidir cuáles proyectos recibirán dinero, personal y materiales, y de traducir las metas generales de la alta gerencia a planes, calendarios y procedimientos específicos de las operaciones.

Los gerentes de nivel medio aplican las instrucciones de la alta dirección, básicamente delegando autoridad y responsabilidad a sus subordinados y coordinando los programas y recursos con otros gerentes. Con frecuencia pasan gran parte de su jornada hablando por teléfono, asistiendo a reuniones de comités, preparado informes y revisándolos. Estos gerentes suelen estar alejados de los aspectos técnicos del trabajo, por lo cual la experiencia técnica que pudieran tener ahora ya no les produce gran utilidad directa. Hoy en día, en muchas organizaciones, para que se considere que un administrador tiene éxito, es esencial que desarrolle a sus subordinados y que les ayude a sacar niveles en la organización. Cuando los gerentes de nivel medio no desarrollan a su personal, es probable que éste tenga poco ánimo y que exista gran rotación.

2.1.8.2.3 Altos directivos

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) El curso general que seguirá una organización es responsabilidad de los gerentes de nivel alto o directivos. Los gerentes de nivel alto formulan las metas, políticas y estrategias de la organización. Las metas que establecen van en descenso por la jerarquía, hasta llegar a cada trabajador.

Los gerentes de nivel alto pasan la mayor parte de su jornada planeando y dirigiendo. La mayor parte del tiempo que dedican a dirigir lo emplean con personas clave de otras organizaciones. Estos gerentes, al igual que los del nivel medio, pasan poco tiempo controlando directamente el trabajo de terceros.

Los gerentes de nivel alto están sometidos a numerosas presiones y exigencias. Por lo común sus jornadas de trabajo tienen agendas saturadas, deben viajar mucho y trabajar 60 horas o más a la semana. Un verdadero descanso es todo un lujo. Con frecuencia tienen comidas de trabajo con otros gerentes, socos de la empresa, representantes de la comunidad o

funcionarios públicos. Cuando tienen algo de tiempo libre, siempre hay ansiosos subalternos que se pelean por recibir su atención. Los gerentes de nivel alto ahora también tienen más obligaciones en el terreno de las relaciones públicas. Deben ser capaces de responder enseguida ante crisis que podrían crear problemas de imagen para sus organizaciones.

2.1.9 Administración de talento humano

2.1.9.1 Importancia estratégica

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) La administración de talento humano se refiere a las filosofías, políticas y prácticas que una organización utiliza para influir en los comportamientos de las personas que trabajan en ella. Incluye actividades relacionadas con planeación, contratación, capacitación y desarrollo, revisión y evaluación del desempeño y compensación. La utilización estratégica de todas estas actividades mejora la efectividad de la organización.

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Las actividades relacionadas con la administración de talento humano se presentan en todas las organizaciones, desde las pequeñas hasta las más grandes. Al menos, toda empresa tiene puestos y éstos incluyen un conjunto de responsabilidades. Las empresas contratan a personas para que desempeñen el trabajo y les paga por hacerlo. Para asegurarse de que las personas hacen lo que se supone que deben hacer, por lo general se les proporciona cierta instrucción y capacitación, aunque a veces sean mínimas.

2.1.9.1.1 ¿Quién es el encargado de talento humano?

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Los profesionales de Talento Humano son personas que tienen bastante conocimiento especializado y técnico de cuestiones relativas a recursos humanos, las leyes, las políticas y prácticas. Los líderes de las Unidades de Talento Humano y las personas que trabajan dentro de ese departamento a menudo son profesionales de recursos humanos.

En las empresas, los consultores y otros proveedores que se especializan en brindar servicios de recursos humanos podrían diseñar y aplicar algunas de las prácticas. Sea como fuere que se desarrollen las prácticas de Talento Humano de la organización, los administradores siempre comparten la responsabilidad de aplicarlas. El conocimiento experto de los profesionales de talento humano es utilizado por los gerentes de línea, otro personal gerencial y todos los empleados de primera línea de todos los departamentos y los primeros también trabajan en cooperación con los segundos para aprovechar su conocimiento experto.

Sin importar sus puestos particulares, todos los empleados de una organización comparten la responsabilidad para que la administración de talento humano sea efectiva. Algunos empleados redactan sus descripciones de puestos o incluso lo diseñan. Muchos empleados aportan información para la evaluación de su desempeño para el de sus colegas y supervisores, o las dos cosas. Numerosas entidades piden a los empleados que participen en encuestas anuales en las cuales pueden expresar lo que les gusta o les agrada del enfoque de la organización para administrar a las personas. Tal vez lo más importante sea que los empleados determinan sus necesidades y valores y deben administrar sus carreras de conformidad con ellos.

2.1.9.2 Entorno legal y regulatorio

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Los miembros de la fuerza de trabajo, por medio de los representantes legislativos que han elegido, inician y, al final de cuentas, crean las leyes federales y estatales. Los empleados, por medio de los impuestos que pagan, sufragan las operaciones de un amplio conjunto de entidades gubernamentales y tribunales que se encargan de interpretar y aplicar las leyes. Por tanto, las leyes laborales no sólo deben ver como limitaciones legales, sino que también son fuente de información acerca de los asuntos que los empleados potenciales con seguridad están considerando cuando deciden si ingresarán o abandonarán una organización.

2.1.9.2.1 Igualdad de oportunidades de empleo

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) El principio de la igualdad de oportunidades de empleo señala que las personas que soliciten empleo y los empleados deben ser juzgados con base en características relacionadas con el trabajo para el cual han sido contratados, y durante el desempeño del mismo cuando han sido contratados, y que no deben ser discriminadas con base en las características de sus antecedentes personales, como género, raza, etnia, religión, etcétera.

2.1.9.2.2 Compensación y prestaciones

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Infinidad de leyes y reglamentos dan forma a las prácticas de compensación y prestaciones. Éstas abarcan temas como el pago de impuestos, la prohibición de la discriminación, los salarios justos, la protección de los menores, el pago por tiempo extra y condiciones difíciles y las prestaciones por pensión y bienestar.

2.1.9.3 Planeación de talento humano

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) El proceso de planeación es básico para administrar los recursos humanos de forma efectiva. La planeación de Talento Humano implica pronosticar los recursos humanos que necesitará la organización y preparar las medidas que se tomarán para satisfacer esas necesidades. El objetivo principal es garantizar que el número y el tipo correcto de individuos estarán disponibles en el momento oportuno y en el lugar indicado para poder satisfacer las necesidades de la organización. La planeación de talento humano está directamente vinculada a la planeación estratégica.

Por lo general, primero se establecen las metas estratégicas y a continuación las metas de la administración de talento humano que sean congruentes con las metas generales.

La columna vertebral de la planeación está compuesta por dos tareas: determinar cuáles serán los recursos humanos que la organización necesitará en el futuro y desarrollar una estrategia para satisfacer tales

necesidades. Muchas otras empresas emplean a expertos para que les ayuden a pronosticar los recursos humanos que necesitarán. Sin importar quién haga los pronósticos en el futuro, éstos podrán no ser exactos. Algunas organizaciones saben que el futuro es incierto y, por lo mismo, permanecen flexibles contratando a trabajadores eventuales que pueden contratar y despedir conforme los necesiten.

2.1.9.3.1 Trabajadores eventuales

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Muchas empresas contratan a trabajadores eventuales, en lugar de contratar a trabajadores permanentes, para satisfacer las demandas de un negocio en crecimiento. Los trabajadores eventuales son los empleados que las empresas contratan para tareas específicas o para periodos cortos, en el entendido de que su empleo se podrá dar por terminado en cualquier momento. Entre los trabajadores eventuales están los que trabajan medio tiempo, los que trabajan por su cuenta, las subcontratistas y los profesionales independientes de muchos tipos.

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Los miembros de la fuerza de trabajo eventual saben que entrarán y saldrán con frecuencia de las relaciones de empleo. Las asignaciones temporales suelen durar entre 3 y 12 meses. Los trabajadores eventuales tienen el beneficio de que, mientras están trabajando en las asignaciones temporales, pueden desarrollar conexiones con una amplia gama de empleadores posibles para el futuro.

Muchos empleadores emplean a los trabajadores eventuales como fuente de reclutamiento para un empleo regular, práctica que se conoce con el nombre de empleado temporal con posibilidad de contratación.

Muchos de ellos no necesariamente están interesados en un empleo de tiempo completo, pero en el caso de los que sí los están, es una oportunidad para que veamos quién encaja en la empresa, y a ellos les brinda la oportunidad de comprobar que es un lugar bastante bueno. De hecho, los trabajadores eventuales deben mantener de forma continua su condición de

miembro del grupo de solicitantes para poder garantizar que su empleo continúe.

2.1.9.3.2 Despidos

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Por lo general, las personas que pierden su empleo son las contratadas en fechas más reciente o las que han tenido un desempeño menos deseable. Los despidos son una solución a corto plazo ante condiciones económicas difíciles o una disminución de personal esperada en la empresa.

No obstante, a plazo más largo, los despidos crean problemas, porque la tendencia general es que el tamaño de la fuerza de trabajo crece de forma muy lenta.

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Los gerentes experimentados entienden que los despidos deben ser una estrategia de último recurso. Una empresa, para volver a contratar a alguien que fue despedido, tal vez le tenga que ofrecer una remuneración mejor, ahora sentirá menos lealtad a la empresa. Por tanto, si se les presenta una oportunidad mejor, quizás están más dispuestos a cambiar de empleo, en lugar de permanecer en espera de una promoción o un aumento de sueldo.

2.1.9.3.3 Inventario de competencias

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Además de vincular el número de empleados con la cantidad de trabajo que se debe realizar, la planeación de recursos humanos garantiza que una empresa cuente con el tipo de empleados adecuados; es decir, aquellos que tienen las competencias que requiere la organización. Una de las vías para llevar el registro de las habilidades que tiene la fuerza de trabajo de una empresa es utilizar un inventario de competencias.

Un inventario de competencias es un archivo detallado de cada empleado, que lleva registro del grado de estudios, la capacitación, la experiencia la antigüedad, el nombramiento actual y el sueldo, así como el historial de su desempeño. Éstos también incluyen la evaluación de los niveles de

competencia de los empleados en términos de los factores incluidos en el modelo de competencias que se emplea en este libro. El objetivo es llevar el registro del talento que hay en la organización, de modo que se pueda nutrir y utilizar de forma efectiva.

Estos archivos ayudan a la alta gerencia de la empresa a detectar brechas en los recursos humanos. Cuando existen tales brechas entre los recursos humanos que necesita la organización y la oferta actual de talento dentro de la misma, los administradores pueden recurrir a diversas actividades de recursos humanos para llenarlas. Pueden contratar a más (o menos) personas o empezar a contratar personas que tienen diferentes competencias. Si la organización tiene el número correcto de personas, pero éstas requieren nuevas competencias, entonces puede recurrir a actividades de la capacitación para reducir la brecha.

2.1.9.4 Descripción y análisis de puestos

(Alles, 2005) No siempre el gerente de línea o el profesional de Talento Humano diseñan los puestos. En ocasiones, otros órganos se encargan del diseño de los puestos. Por consiguiente, muchas veces el gerente de línea o el especialista de Talento Humano necesitan saber cómo se diseñaron y estructuraron los cargos. De ahí la necesidad de describirlos y analizarlos.

2.1.9.4.1 Descripción de puestos

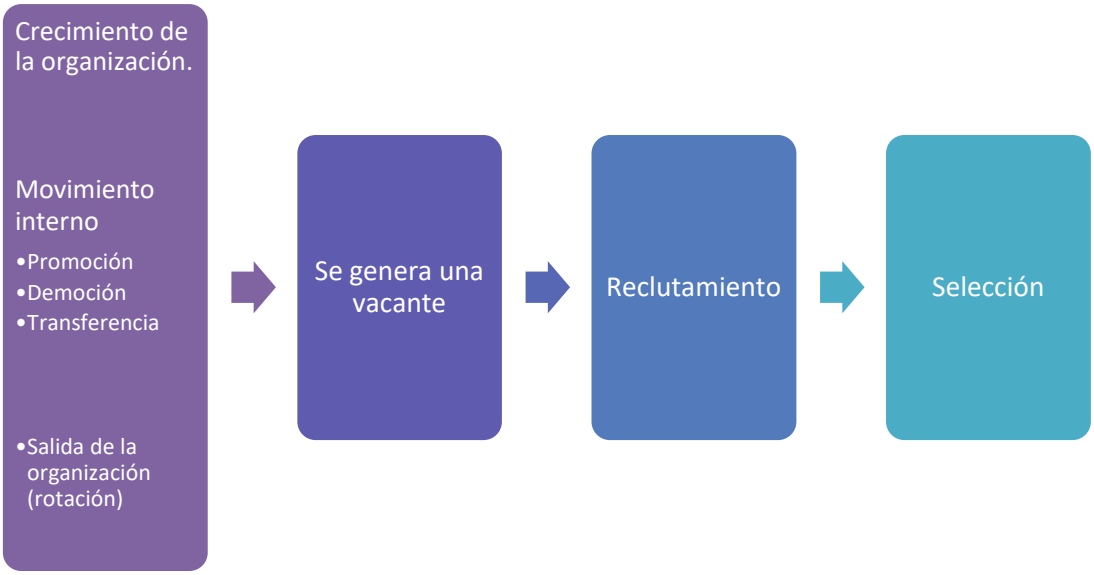
(Alles, 2005) Describir un puesto significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo.

El formato común de una descripción de puestos incluye el nombre del cargo, el resumen de las actividades que se deben desempeñar y las principales responsabilidades del cargo. Muchas veces incluye también las relaciones de comunicación del cargo con otros puestos de trabajo.

2.1.9.5 El proceso de contratación

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) El proceso de contratación incluye actividades relacionadas con el reclutamiento de solicitantes para cubrir los puestos vacantes de una organización y la selección de los mejores solicitantes para ocupar una posición. Los empleadores, por medio de las actividades de contratación garantizan que la persona correcta ocupe el puesto correcto.

Figura 3. El proceso de contratación



Fuente: (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011)

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Los puestos vacantes que hay en la organización estimulan el reclutamiento y la selección. Estas vacantes se pueden presentar porque los empleados abandonan la organización (rotación), porque han sido trasladados a otro puesto dentro de la organización o porque la misma está creciendo y necesita a más personas para que desempeñen el trabajo.

2.1.9.5.1 Reclutamiento

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) El reclutamiento es el proceso de buscar, dentro y fuera de la organización, a las personas que cubrirán los puestos vacantes. Durante el reclutamiento, la organización estructura un

grupo de candidatos de entre los cuales seleccionará a los calificados para el puesto. Una vez que ha reclutado a los candidatos, selecciona a aquellos que muestran la mayor probabilidad de desempeñarse bien en el trabajo.

En algunas organizaciones, las actividades de reclutamiento están centralizadas en el departamento de talento humano y los profesionales de dicho departamento se encargan de la mayor parte de reclutamiento. No obstante, en organizaciones menos centralizadas, los gerentes de línea con frecuencia cargan con la mayor parte de la responsabilidad del reclutamiento.

La experiencia inicial de reclutamiento, es decir, cuando un empleado es considerado por primera vez para ocupar un puesto en la organización, representa la primera vez que el empleado queda expuesto a las actividades de reclutamiento de la organización, pero no es la última. Los empleados tal vez vuelvan a tener parte en las actividades de reclutamiento cuando contribuyen (o entorpecen) a los esfuerzos de sus empleadores para atraer a otras personas a la empresa. A la larga, cuando los empleados consideran la posibilidad de solicitar otros empleos en la organización, otra vez vuelven a tener participación activa en las actividades de reclutamiento. Estas experiencias pueden ser de suma importancia para determinar si la empresa puede retener o no a los empleados talentosos.

Los empleadores utilizan diversos métodos para informar a los solicitantes potenciales cuáles son las oportunidades de empleo. Así, colocan anuncios en el tablero respectivo de la empresa, aceptan solicitudes de personas que simplemente que se presentan en sus oficinas de reclutamiento, etc. Los distintos métodos llegan a diferentes fuentes solicitantes. Colocar anuncios en el tablero de la empresa es una buena vía para reclutar empleados que ya están trabajando ahí, porque están preparados para pasar a otro puesto. Algunos métodos comunes empleados para llegar a personas del mercado de trabajo externo son colocar anuncios en los periódicos locales, en las publicaciones del gremio y en Internet.

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) La mayoría de los empleadores utilizan varios métodos de reclutamiento en lugar de limitarse sólo a uno. Este método ayuda a la organización a generar un grupo grande y diverso de solicitantes.

- Medios electrónicos y otros.
- Ofertas de vacantes.
- Referencias de los empleados.

2.1.9.5.2 Selección

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Una empresa utiliza el reclutamiento para encontrar a personas que son empleados en potencia. La selección de empleados es un proceso que implica decidir cuáles de estos resultados deben ser contratados y para cuál puesto. La decisión relativa a cuál persona seleccionar suele tomar en cuenta sus competencias personales y qué también embona en la organización. Algunas de las fuentes de información más comunes para la toma de decisiones de selección son:

- Los currículos,
- La verificación de referencias,
- Las entrevistas y
- Las pruebas.

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Los empleadores utilizan la información que obtienen de estas fuentes para seleccionar a los mejores empleados potenciales de entre un conjunto de solicitantes. A su vez, los solicitantes pueden inferir cosas respecto a la organización y a los requisitos de un puesto basándose en el contenido de los procedimientos de selección y de la forma en que la organización trata a los solicitantes a lo largo de todo el proceso de selección. Los solicitantes muy calificados que tienen una reacción negativa ante el contenido o el proceso utilizado para la selección, podrían rechazar la oferta de trabajo.

2.1.9.6 Capacitación y desarrollo

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Cuando los niveles de desempleo son muy altos, los empleadores tienen relativamente poca dificultad para contratar a las personas que cuentan con las competencias que se requieren para un buen desempeño en su trabajo. Sin embargo, en tiempos de escasez de mano de obra, les resulta más difícil resolver los problemas con la simple contratación de personal nuevo.

Capacitación se refiere a las actividades que ayudan a los empleados a superar las limitaciones y a mejorar su desempeño en los puestos que posee.

Desarrollo se refiere a las prácticas que ayudan a los empleados a adquirir competencias que necesitarán en el futuro para poder avanzar en sus carreras.

Aun cuando una empresa contratara tan sólo a las personas más calificadas que hubiera, es probable que, no obstante, tendría que invertir en capacitación y desarrollo. Las actividades pueden ir desde una sesión de inducción de un día hasta un plan de carrera personalizado a largo plazo. Por lo general se utilizan diferentes métodos con distintos propósitos.

2.1.9.6.1 Capacitación de inducción

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Casi todas las personas recién contratadas tienen que “aprender las entretelas”. Toda empresa tiene su manera de hacer las cosas y es importante que todos los empleados las comprendan. Unas cuantas horas de capacitación en los primeros días que los recién contratados están en el trabajo ayuda a inducirles a la forma de hacer las cosas de la empresa.

En el caso de muchas empresas que tienen un fuerte conjunto de valores y claros objetivos estratégicos, la capacitación de inducción ofrece la dirección que los nuevos empleados necesitan para poder tener éxito en su trabajo.

2.1.9.6.2 Capacitación en habilidades básicas

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Los empleados que no saben leer, escribir, matemáticas o resolver problemas bastante bien como para desempeñar tareas sencillas, tal vez necesiten capacitación para las habilidades básicas. Estos empleados no pueden escribir cartas a los clientes, leer los avisos de advertencia en los recipientes de productos químicos ni comprender los símbolos para operar máquinas. Algunos empleados tal vez requieran también capacitación para desempeñar las habilidades conductuales básicas, por ejemplo la manera de trabajar con seguridad o de dirigirse a los clientes. Las organizaciones gastan enormes cantidades de dinero en capacitación para remediar esta condición de los trabajadores, porque piensan que si ellos logran dominar ciertas habilidades básicas, entonces podrán desempeñar una serie de empleos y también lidiar con algunas de las nuevas tecnologías.

Cada vez en más frecuente que se ofrezca capacitación en idiomas a empleados de todo el mundo que colaboran en actividades de servicio al cliente.

2.1.9.6.3 Aprendizaje electrónico o e-learning

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Sea lo que fuere que se vaya a aprender, muchas empresas están usando medios electrónicos para proporcionar capacitación, en lugar de recurrir a los métodos de aula tradicionales. Cuando la capacitación es proporcionada por medio de tecnologías se conoce como aprendizaje electrónico o e-learning.

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) El aprendizaje electrónico es reflejo de la enorme proliferación de la tecnología de cómputo y algunas de sus aplicaciones y procesos son el aprendizaje por Internet, el aprendizaje por computadora, las aulas virtuales y la colaboración digital. Incluye la entrega de contenido por Internet, intranet/extranet, cintas de audio y video, transmisiones por satélite, televisión interactiva, discos compactos e incluso videojuegos. Se estima que alrededor de 30 por ciento del total de la capacitación que proporcionan las empresas ahora se produce utilizando

estas tecnologías en lugar de la capacitación que proporcionan las empresas ahora se produce utilizando estas tecnologías en lugar de la capacitación en aulas dirigida por un instructor.

Una enorme ventaja de la tecnología del aprendizaje electrónico es que permite que todos los empleados desarrollen sus competencias a su ritmo y en el momento que les resulta conveniente. En el caso de las empresas resulta menos costoso que enviar a todo el mundo a la capacitación tradicional en aula.

Su filosofía es que todo el mundo debe estar aprendiendo y desarrollándose de forma continua para apoyar a la empresa, la cual evoluciona y se transforma a medida que surgen nuevas tecnologías.

2.1.9.6.4 Desarrollo de la carrera

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Casi ningún empleado se sentirá satisfecho haciendo el mismo trabajo año tras año. Todos ellos quieren crecer para poder pasar a nuevos trabajos. El propósito de los programas de desarrollo es mejorar las competencias de los empleados a efecto de prepararlos para trabajos futuros. Antes de enviar a un empleado a un programa de desarrollo, se efectúa un análisis para identificar las fortalezas particulares de la persona y lo que debe desarrollar. En el caso de supervisores y administradores que inician, los puntos que necesitan desarrollar suelen incluir la forma de superar su incapacidad para establecer metas con otros y también deben aprender a negociar los conflictos interpersonales.

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) El objeto de las experiencias de desarrollo es ampliar las perspectivas de estos administradores y prepararles para puestos gerenciales generales (en lugar de funcionales). Un objetivo central suele ser desarrollar en los administradores la competencia para la acción estratégica.

2.1.9.7 Traslados o transferencias del personal

(Mondy, 2005) Las transferencias de personal son el movimiento lateral de un trabajador dentro de una organización, esta puede ser iniciada tanto por el empleado como por la empresa.

(Chiavenato, 2007) Ocurren mediante un movimiento lateral de los empleados dentro de la organización. La transferencia puede ocurrir por iniciativa de la organización o del empleado y cumple con diversos propósitos. Permite que la organización se reestructure con la creación o cierre de departamentos en función de sus necesidades, esto provoca la reubicación de las personas en puestos del mismo nivel jerárquico.

2.1.8.7.1 Los traslados no ocasionan problemas

(Guth, 2001) Los traslados no ocasionan problemas en sistemas de organización rotativa, en donde la persona a quien se cubre pasa a la plaza de quien cubre, lo cual es una estrategia buena para capacitación y adiestramiento.

2.1.8.7.2 Rotación del personal

(Chiavenato, 2007) La rotación del personal es el resultado de las salidas de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.

La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas de las organizaciones; esta significa el flujo de salidas (separaciones, despidos, jubilaciones) se debe compensar con flujo equivalente de entradas (contrataciones a nuevos personales).

2.1.9.8 Evaluación del desempeño

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) La evaluación del desempeño se entiende como un sistema formal estructurado que sirve para evaluar el desempeño de un empleado en el puesto. Se concentra en documentar qué tan productivo es y cuáles áreas de desempeño del empleado pueden mejorar. Una de las principales asignaciones de los gerentes es evaluar el

desempeño del empleado. Por otra parte, es cada vez más frecuente que se pida a los empleados que evalúen el desempeño de sus gerentes.

2.1.9.8.1 Uso de los resultados de la evaluación del desempeño

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) La evaluación del desempeño suele usarse de dos maneras: Por una parte, la evaluación del desempeño mide el pasado. Los resultados de la evaluación se utilizan para tomar decisiones de promoción, democión, transferencia o despido, así como el monto de los aumentos de sueldo que se otorgará a los empleados. Por otro lado, la evaluación del desempeño es un medio para avanzar hacia un futuro más productivo.

Para que las evaluaciones de desempeño mejoren el desempeño futuro de los empleados no basta con efectuarlas, sino que los empleados deben actuar con base en los resultados. Por lo general, los supervisores son encargados de comunicar los resultados de las evaluaciones a sus subordinados y de ayudarles a mejorar en el futuro. En cambio, los subordinados suelen ser los responsables de buscar una retroalimentación honesta y de utilizarla para mejorar su desempeño.

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) En las sesiones de retroalimentación del desempeño, los administradores y sus subordinados se reúnen para intercambiar información de su desempeño y discutir la manera de mejorar su desempeño futuro. En muchas organizaciones, la información del desempeño que se discute incluye la evaluación que el empleado hace en torno a su desempeño, la evaluación de los compañeros de equipo y también información proporcionada por los clientes. La evaluación regular del avance para alcanzar las metas ayuda a los empleados a estar motivados y a resolver problemas conforme van surgiendo. La retroalimentación regular también propicia que, de forma periódica, se reexaminen las metas a efecto de determinar si es necesario ajustarlas. ¡Esto ocurre sin importan que el gerente este proporcionando la retroalimentación o recibiéndola! En un estudio que llevó el registro del desempeño de un grupo de gerentes durante cinco años, los investigadores

encontraron que los gerentes que eran evaluados por los subordinados mejoraban más que otros. Quienes mejoraban más eran aquellos que se reunían con sus evaluadores directos para discutir los resultados de la evaluación y lo que podían hacer para mejorar.

Gran parte del valor de las evaluaciones del desempeño depende de su precisión. A efecto de que los gerentes y sus subordinados acepten las decisiones basadas en las evaluaciones del desempeño, como quién merece una promoción o qué parte de un bono se ha ganado un empleado, ellos deben pensar que los resultados del proceso de evaluación del desempeño son ciertos.

2.1.9.8.2 Precisión de la evaluación del desempeño

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) En los pasados 50 años se han realizado cientos de estudios para saber cómo se podría mejorar la precisión de las evaluaciones del desempeño hechas por los administradores. Los estudios han analizado los errores de juicio que éstos cometen, los problemas que crean las formas de evaluación mal diseñadas e incluso la manera en que los empleados utilizan tácticas, como congraciarse con el supervisor, para influir en la evaluación que éste hace de su desempeño.

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Una lección básica que han enseñado todas estas investigaciones es que los gerentes encuentran numerosas dificultades para poder evaluar con precisión el desempeño de sus subordinados. Por fortuna, las organizaciones pueden hacer varias cosas para ayudar a los administradores a ser más precisos cuando evalúan el desempeño. Dos métodos para mejorar la precisión de las evaluaciones del desempeño son proporcionar escalas de calificación adecuadas y utilizar a numerosos calificadores.

- Formato de la escala de calificaciones.- Una escala de calificaciones del desempeño es un instrumento que utilizan los administradores para llevar registro de sus juicios en cuanto al desempeño de los empleados. El proceso de calificación es similar al utilizado para asignar una calificación

escolar. Las calificaciones del desempeño suelen ser más exactas cuando las escalas de calificaciones son precisas.

Los administradores califican el desempeño de sus subordinados partiendo de ciertos comportamientos fundamentales como crear confianza, llenar de energía a las personas, abrazar el cambio, fomentar el trabajo en equipo y orientación hacia el cliente. Para cada punto de la escala hay un párrafo que explica lo que significa la calificación.

Los gerentes describen las metas de desempeño y las actividades de desarrollo profesional de los subordinados para el año próximo. También se registra la perspectiva de los subordinados, quienes describen sus fortalezas y las áreas que piensan que pueden mejorar. Evalúan su potencial a futuro y los puestos que podrían ocupar.

- Calificadores múltiples.- Una forma de evaluar el desempeño que goza de popularidad consiste en que varios calificadores proporcionen información utilizando una evaluación de 360 grados, la cual mide el desempeño obteniendo las evaluaciones del empleado que presentan diversas fuentes: supervisores, subordinados, compañeros dentro de la empresa, personas externas a la organización con las cuales el empleado hace negocios e incluso una autoevaluación del empleado mismo. Las identidades de los evaluadores individuales específicas no le son reveladas al empleado. El hecho de que numerosos calificadores actúen como grupo puede ser muy efectivo para producir calificaciones exactas porque las discusiones que ocurren entre los miembros del grupo ayudan a superar los distintos errores y sesgos de los individuos.

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Muchas organizaciones emplean el método de la evaluación de 360 grados como medio para proporcionar retroalimentación que los empleados pueden utilizar para mejorar su desempeño y el éxito de su carrera a largo plazo. Este funciona en 50 idiomas y lo pueden utilizar con facilidad los administradores de todo el mundo. Funciona así: El proceso inicia cuando se envía un correo electrónico a los empleados solicitándoles que presenten una lista de las personas que podrían ser los calificadores. Los supervisores revisan la lista

y escogen a una docena de personas, más o menos, del total. Se envían los cuestionarios a estos calificadores y sus calificaciones y comentarios son utilizados para crear un reporte. A continuación, los administradores y el empleado tienen una charla entorno a los resultados, en la cual los administradores adoptan su rol de coaches. Incluso el director general utiliza el proceso de los 360 grados para recibir retroalimentación.

2.1.9.9 Ascensos y promociones de personal

(Chiavenato, 2007) Se refiere a los ascensos como el movimiento vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional.

(Mondy, 2005) Una promoción es el cambio de una persona a un puesto de nivel más alto dentro de una organización. El término promoción es una de las palabras que tiene más significado emocional en el campo de la administración de talento humano.

Una persona que recibe una promoción normalmente obtiene remuneraciones económicas adicionales, así como el estímulo personal relacionado con el logro y el cumplimiento. La mayoría de los empleados se sienten bien al ser promovidos.

2.1.10 Metas y objetivos de una organización

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Se refieren a los resultados que los administradores y otras personas de una empresa han elegido y se han comprometido a alcanzar para la supervivencia de ésta y para su crecimiento a largo plazo.

Estas se pueden expresar de forma cualitativa o cuantitativa (qué se quiere lograr, cuánto y para cuándo se debe lograr).

Una meta es una declaración general del logro, mientras que un objetivo es un paso específico o medidas que toman para alcanzar la meta. Las metas y los objetivos son importantes, ya que clarifican el propósito del negocio y

ayudan a identificar las acciones necesarias. Los objetivos pueden incluir áreas como la rentabilidad, crecimiento y servicio al cliente.

2.2 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

Para establecer el marco conceptual se toma como referencia el libro "Auditoría Gubernamental Moderna", escrito por el autor Oswaldo Fonseca Luna (2013); el libro "Control Interno y Fraudes", escrito por Gaitán Estupiñán (2010); y el libro "Auditoría Administrativa – Evaluación y diagnóstico empresarial", escrito por Enrique Benjamín Franklin (2013).

2.2.1 Examen especial de auditoría

El examen especial según (Fonseca, 2013) es una auditoría de alcance limitado que puede comprender la revisión y análisis de una parte de las operaciones efectuadas por la entidad, con el objeto de verificar el adecuado manejo de los recursos públicos, así como el cumplimiento de la normativa legal y otras normas reglamentarias aplicables. Puede incluir también una combinación de objetivos financieros, operativos y de cumplimiento o, restringirse sólo a uno de ellos, dentro de un área o un asunto específico.

Por lo tanto, el examen especial puede enfocar, entre otros, los siguientes aspectos:

- Manejo financiero de recursos por una entidad durante un periodo en relación a la normativa legal y reglamentos aplicables.
- Cumplimiento de la ejecución del presupuesto en relación a la normativa legal y reglamentos.
- Cumplimiento de la normativa legal en relación a donaciones. Cumplimiento de la normativa legal en los procesos licitarios para contratación de obras o, adquisición de bienes y servicios.
- Adquisición de bienes y/o servicios u obras públicas.
- Denuncias.

Las etapas por las cuales discurre el examen especial son similares a una auditoría de gestión, es decir, comprende: planeamiento, ejecución y

elaboración del informe; sin embargo, existen algunos matices de diferencia. Como el enfoque del examen especial está dirigido a un área o asunto específico, las actividades durante el planeamiento consisten, principalmente, en la obtención de una adecuada comprensión de los aspectos específicos que serán examinados, las líneas de autoridad y normas internas aplicables, concordantes con el alcance del examen.

Otro aspecto importante del planeamiento es la identificación de los criterios a utilizar en el examen los que, generalmente, están vinculados con la normativa legal y reglamentaria vigente.

El examen especial para (Estupiñan, 2010) consiste en la medición del cumplimiento de metas y objetivos, es la adecuada utilización de los recursos y la prestación de los recursos con la calidad y economía.

Consiste en separar o dividir los elementos que componen los factores a revisarse, para conocer de esta manera sus características, naturaleza, y origen de su comportamiento teniendo presente la interrelación, independencia de las partes con el todo, según lo expresa (Franklin, 2013)

El examen especial, es entonces un análisis y revisión de un una parte determinada; con el fin de identificar si la labor que se está realizando o ejecutando, cumple con las disposiciones legales y reglamentarias para el beneficio no sólo del departamento específico sino en toda la organización a nivel general.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Para establecer el marco legal se toma como referencia las “Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos”; el “Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público”; la “Ley Orgánica del Servicio Público”; el “Código de Trabajo”; y la “Constitución de la República del Ecuador”.

2.3.1 Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos.

2.3.1.1 Políticas y prácticas de talento humano

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

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

La administración de talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales.

2.3.1.2 407 – Administración del Talento Humano

407-01 Plan de talento humano

Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales.

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 ésta 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.

407-02 Manual de clasificación de puestos

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.

407-03 Incorporación de personal

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.

407-04 Evaluación del desempeño

La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la institución.

Las políticas, procedimientos, así como la periodicidad del proceso de evaluación de desempeño, se formularán tomando en consideración la normativa emitida por el órgano rector del sistema.

El trabajo de las servidoras y servidores será evaluado permanentemente, su rendimiento y productividad serán iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea.

La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad.

Los resultados de la evaluación de desempeño servirán de base para la identificación de las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal o de promoción y reubicación, para mejorar su rendimiento y productividad.

407-05 Promociones y ascensos

Las unidades de administración de talento humano propondrán un plan de promociones y ascensos para las servidoras y servidores de la entidad, observando el ordenamiento jurídico vigente.

El ascenso del servidor en la carrera administrativa se produce mediante promoción al nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional, previo el concurso de méritos y oposición.

El ascenso tiene por objeto promover a las servidoras y servidores para que ocupen puestos vacantes o de reciente creación, considerando la experiencia, el grado académico, la eficiencia y el rendimiento en su desempeño, observando lo previsto en la reglamentación interna y externa vigente.

407-06 Capacitación y entrenamiento continuo

Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

Los directivos de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad.

El plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad. La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan.

Las servidoras y servidores designados para participar en los programas de estudios ya sea en el país o en el exterior, mediante becas otorgadas por las instituciones patrocinadoras y/o financiadas parcial o totalmente por el Estado, suscribirán un contrato-compromiso, mediante el cual se obliga a laborar en la entidad por el tiempo establecido en las normas legales pertinentes. Los conocimientos adquiridos tendrán un efecto multiplicador en el resto del personal y serán utilizados adecuadamente en beneficio de la gestión institucional.

407-07 Rotación de personal

Las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.

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.

407-08 Actuación y honestidad de las servidoras y servidores

La máxima autoridad, los directivos y demás personal de la entidad, cumplirán y harán cumplir las disposiciones legales que rijan las actividades institucionales, observando los códigos de ética, normas y procedimientos relacionados con su profesión y puesto de trabajo.

Los directivos no sólo cautelarán y motivarán el cumplimiento de estos principios y del ordenamiento jurídico vigente en el trabajo que ejecutan las servidoras y servidores, sino que están en la obligación de dar muestras de la observancia de éstos en el desempeño de sus funciones.

Las servidoras y servidores, cualquiera sea el nivel que ocupen en la institución, están obligados a actuar bajo principios de honestidad y profesionalismo, para mantener y ampliar la confianza de la ciudadanía en los servicios prestados, observando las disposiciones legales que rijan su actuación técnica. No podrán recibir ningún beneficio directo o indirecto y se excusarán de intervenir en asuntos en los que tengan conflictos de interés personal o de su cónyuge o conviviente, hijos y parientes hasta el segundo grado de afinidad o cuarto de consanguinidad.

407-09 Asistencia y permanencia del personal

La administración de personal de la entidad establecerá procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la asistencia y permanencia de sus servidoras y servidores en el lugar de trabajo.

El establecimiento de mecanismos de control de asistencia estará en función de las necesidades y naturaleza de la entidad, teniendo presente que el costo de la implementación de los mismos, no debe exceder los beneficios que se obtengan.

El control de permanencia en sus puestos de trabajo estará a cargo de los jefes inmediatos, quienes deben cautelar la presencia física del personal de su unidad, durante la jornada laboral y el cumplimiento de las funciones del puesto asignado.

407-10 Información actualizada del personal

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 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.

2.3.2 Reglamento General a la Ley Orgánica del Sector Público

Decreto Ejecutivo 710

Registro Oficial Suplemento 418 de 01-abr-2011

Última modificación: 10-oct-2012

Estado: Vigente

Rafael Correa Delgado

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

Considerando:

Que, es necesario expedir una reglamentación clara y específica sobre la carrera administrativa, la administración de talento humano, el sistema de remuneraciones e ingresos complementarios, y la gestión y desarrollo institucional que mantendrán las instituciones, entidades, organismos y personas jurídicas comprendidas en el ámbito de aplicación de la Ley Orgánica del Servidor Público;

Expide:

EL REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO

TÍTULO II

DEL RÉGIMEN INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

CAPÍTULO V

DEL RÉGIMEN DEISCIPLINARIO

Sección 2ª.

De las sanciones

Art. 80.- Sanciones disciplinarias.- Todas las sanciones disciplinarias determinadas en el artículo 43 de la LOSEP, serán impuestas por la autoridad nominadora o su delegado, y ejecutadas por la UATH, previo el cumplimiento del procedimiento establecido en el Reglamento General.

Todas sanciones administrativas que se impongan a las o los servidores serán incorporadas a su expediente personal y se registrarán en el sistema informático integrado del talento humano y remuneraciones, administrado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Si la o el servidor en ejercicio de sus funciones cometiere dos o más faltas simultáneas, se aplicará la sanción que corresponda a la más grave.

TÍTULO III

DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS

CAPÍTULO ÚNICO

DE LOS ORGANISMOS DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y REMUNERACIÓN

Art. 113.- Del sistema de verificación, inspección, supervisión y evaluación de la gestión administrativa.- El Ministerio de Relaciones Laborales ejecutará

actividades de monitoreo, control y evaluación de la gestión de las Unidades de Administración del Talento Humano del Sector Público, considerando los siguientes aspectos:

a) Para la Administración Central e Institucional de la Función Ejecutiva, se realizarán inspecciones, verificaciones, supervisiones, evaluaciones y control, de la gestión administrativa dentro del ámbito de su competencia, a las Unidades de Administración del Talento Humano relacionadas con la aplicación de las disposiciones establecidas en la LOSEP, en este Reglamento General, las regulaciones y la normativa emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales;
b) En las Empresas Públicas, el Ministerio de Relaciones Laborales, a través de personas naturales o jurídicas externas especializadas realizará el control posterior (ex post) de la administración del talento humano y remuneraciones conforme a las normas y principios previstos en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la LOSEP, y las demás normas que regulan la administración pública; y,
c) Para las demás instituciones, entidades, organismos y personas jurídicas determinadas en el ámbito de la LOSEP podrá realizar estudios e informes derivados de la información que se proporcione conforme a la LOTAIP, a fin de determinar el cumplimiento de las políticas, regulaciones, normas e instrumentos técnicos expedidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, que de no darse cumplimiento se lo pondrá en conocimiento de la Contraloría General del Estado y de los organismos de control.

TÍTULO IV

DE LA ADMINISTRACIÓN TÉCNICA DEL TALENTO HUMANO

CAPÍTULO II

DEL SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DEL SECTOR PÚBLICO

Sección 3ª.

Del desarrollo institucional

Art. 135.- Desarrollo institucional.- Es el conjunto de principios,, políticas, normas, técnicas, procesos y estrategias que permiten a las instituciones, organismos y entidades de la administración pública central, institucional y dependiente, a través del talento humano, organizarse para generar el portafolio de productos y servicios institucionales acordes con el contenido y especialización de su misión, objetivos y responsabilidades en respuesta a las expectativas y demandas de los usuarios internos y externos.

2.3.3 Ley Orgánica del Servidor Público – LOSEP

Registro Oficial Suplemento 294 de 06 – oct – 2010

CAPÍTULO IV

DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Art. 43.- Sanciones disciplinarias.- Las sanciones disciplinarias por orden de gravedad son las siguientes:

a) Amonestación verbal;
b) Amonestación escrita;
c) Sanción pecuniaria administrativa;
d) Suspensión temporal sin goce de remuneración; y,
e) Destitución.

La amonestación escrita se impondrá cuando la servidora o servidor haya recibido, durante un mismo mes calendario, dos o más amonestaciones verbales.

La sanción pecuniaria administrativa o multa no excederá el monto del diez por ciento de la remuneración, y se impondrá por reincidencia en faltas leves en el cumplimiento de sus deberes. En caso de reincidencia, la servidora o servidor será destituido con sujeción a la ley.

Las sanciones se impondrán de acuerdo a la gravedad de las faltas.

Concordancia: Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, Art. 80

TÍTULO IV

DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS

CAPÍTULO ÚNICO

DE LOS ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y REMUNERACIÓN

Art. 50.- Organismos de aplicación.- La aplicación de la presente Ley, en lo relativo a la administración del talento humano y remuneraciones, estará a cargo de los siguientes organismos:

a) Ministerio de Relaciones Laborales; y,
b) Unidades de Administración del Talento Humano de cada entidad, institución, organismo o persona jurídica de las establecidas en el artículo 3 de la presente Ley.

Parágrafo 2º.

De las Unidades Administrativas de Talento Humano

Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

a) Cumplir y hacer cumplir la presente Ley, su Reglamento General y las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de su competencia;
b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;
c) Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales;

d) Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales;
e) Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones;

Concordancia: Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, Art. 135

f) Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esta Ley, su Reglamento General, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales;

Concordancia: Ley Orgánica del Servicio Público, Art. 43

g) Mantener actualizado y aplicar obligatoriamente el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales;
h) Estructurar la planificación anual de talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia;
i) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos Genéricos e Institucional;

Concordancia: Ley Orgánica del Servicio Público, Art. 63; 70

j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;

Concordancia: Ley Orgánica del Servicio Público, Art. 76

k) Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de esta Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos de la institución;
l) Cumplir las funciones que esta ley dispone y aquellas que le fueren delegadas por el Ministerio de Relaciones Laborales;
m) Poner en conocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales, los casos de incumplimiento de esta Ley, su reglamento y normas conexas, por parte de las autoridades, servidoras y servidores de la institución. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes descentralizados, las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano, reportarán el incumplimiento a la Contraloría General del Estado;
n) Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones;

Concordancia: Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, Art. 135

ñ) Aplicar el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales;

Concordancia: Constitución de la República del Ecuador, Art. 228

o) Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno;
p) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público; y,
q) Las demás establecidas en esta ley, su reglamento y el ordenamiento jurídico vigente.

Concordancia: Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, Art. 113

CAPÍTULO IV

DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

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

CAPÍTULO V

DE LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN

Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos, y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

CAPÍTULO VI

DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales; el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento

continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

2.3.4 Código de Trabajo

Título preliminar

DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

Título I

DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Capítulo I

DE SU NATURALEZA Y ESPECIES

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud de cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio colectivo o la costumbre.

Art. 11.- Clasificación.- El contrato de trabajo puede ser:

a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
c) Por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
d) Por obra cierta, por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, por tarea y a destajo; y;
e) Individual, de grupo o equipo.

Art. 12.- Contratos expreso y tácito.- El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito. A falta de estipulación expresa, se considerará tácito toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

Art. 17.- Contratos eventuales, ocasionales, de temporada.- Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma.

También se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos o discontinuos, dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días. Si la circunstancia o requerimiento de los servicios del trabajador se repite por más de dos periodos anuales, el contrato se convertirá en contrato de temporada. El sueldo o salario que se pague en los contratos eventuales, tendrá un incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector al que corresponda el trabajador.

Son contratos ocasionales, aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador, y cuya duración no excedería de treinta días en un año. El sueldo o salario que se pague en los contratos ocasionales, tendrá un incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector al que corresponda el trabajador.

Son contratos de temporada aquellos que en razón de la costumbre o de la contratación colectiva, se han venido celebrando entre una empresa o empleador y un trabajador o grupo de trabajadores, para que realicen trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores, gozando estos contratos de estabilidad, entendida, como el derecho

de los trabajadores a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada que se requieran. Se configurará el despido intempestivo si no lo fueren.

Art. 18.- Contrato escrito.- El contrato escrito puede celebrarse por instrumento público o por instrumento privado. Constará en un libro especial y se conferirá copia, en cualquier tiempo, a la persona que lo solicitare.

2.3.5 Constitución de la República del Ecuador

TÍTULO IV

PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PODER

Capítulo séptimo

Administración pública

Sección segunda

Administración pública

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

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3 MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Localización

El cantón Babahoyo se encuentra al Sur de la Provincia de Los Ríos, situado en el margen izquierdo del río San Pablo; está limitada al Norte con los cantones Baba, Puebloviejo y Urdaneta, al Sur con la Provincia del Guayas y al Este con el cantón Montalvo y la provincia de Bolívar.

Figura 4. Mapa de la Provincia de Los Ríos

Por ser la ciudad más importante y capital de la Provincia Los Ríos, es sede de la Gobernación de Los Ríos, una de las entidades más significativas de la Provincia.

La presente investigación se llevó a cabo en la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de Los Ríos, la misma, se encuentra ubicada en la Av. General Barona y Sucre (esquina) en el Cantón Babahoyo de la Provincia Los Ríos; es una institución de carácter público gubernamental; cuyo propósito es la de prestación de servicio a la ciudadanía, otorgamiento de permisos anuales de funcionamiento, entrega de certificados de residencia, asegurar la implementación de estrategias de desarrollo provincial del Gobierno Nacional.

3.2 Materiales

A continuación se presentan los materiales que se utilizaron para el desarrollo de la presente investigación en la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de Los Ríos.

Cuadro 1. Materiales y equipos

DETALLE	CANTIDAD
Computador	1
Pen drive	1
Impresora	1
Materiales de oficina (cuaderno, lápiz, etc.)	1 por cada material a utilizar
CD	7
Reglamentos	3
Ley	2
Internet	
Libro	1
Anillado	1
Resma Hojas A4	3
Cámara fotográfica	1

Elaborado Por: La Autora

3.3 Tipos de investigación

3.3.1 Según el propósito de la investigación

3.3.1.1 Investigación personal

Se caracteriza por tener una motivación de carácter predominante individual, que subordina el resto de propósitos. Por ejemplo, realizar un trabajo de investigación con la intención de obtener un título de bachiller.

La investigación personal también incluye a las que se realizan en grupo, pero inscritas en una motivación de carácter estrictamente personal. Por ejemplo, las tesis de grado realizadas en un grupo o investigaciones colectivas animadas por motivaciones individuales.

3.3.1.2 Investigación institucional

En la investigación institucional, la motivación fundamental proviene de la institución pública o privada responsable del trabajo, conforme a los fines que persigue y los programas de investigación que realiza.

En el país existen diversas dependencias del estado y centros de investigación particulares, dedicados a indagar la realidad nacional de sus diferentes manifestaciones económicas, sociales, políticas.

La investigación institucional además incluye la investigación interinstitucional, poco utilizada en nuestro medio, pero de gran importancia porque permite aunar esfuerzos y criterios de varias instituciones.

Los enfoques de la investigación pública y privada son diferentes y, muchas veces, hasta contrapuestos, debido al propio carácter y alcance de la investigación.

3.3.1.3 Investigación social

Tiene el propósito fundamental de llegar al conocimiento científico de la realidad nacional para transformarla en beneficio de la sociedad.

La perspectiva social debe construir la motivación fundamental de todo proceso de investigación. Es necesario comprender que la sociedad constituye el principio, el fin y la razón de su ser.

La investigación institucional e incluso la personal pueden transformarse en investigaciones de carácter social, en la medida en que sus propósitos trasciendan ni plano institucional y personal hacia la motivación estrictamente social.

3.3.2 Según el método de la investigación

3.3.2.1 Investigación inductiva

Se caracteriza por utilizar la inducción como el procedimiento metodológico fundamental y experimento como el punto de partida para la elaboración de la teoría explicativa del fenómeno.

La inducción, en términos generales, parte de hechos particulares para llegar a la formulación de leyes generales relativas a los hechos observados.

El experimento consiste en reproducir intencionalmente el fenómeno que se quiere observar, medir sus regularidades y obtener leyes aplicables a los fenómenos sujetos al experimento.

La investigación experimental sigue los procedimientos metodológicos de la inducción, pues parte del experimento que constituye el hecho particular, para llegar a la formulación de una teoría interpretativa general de la regularidad observada en la repetición sistemática.

3.3.2.2 Investigación deductiva

Utiliza la deducción o el raciocinio como su procedimiento metodológico fundamental.

La deducción emplea los contenidos de las teorías demostradas como científicas en la explicación del objeto o fenómeno que se investiga. En términos más simples, la deducción consiste en partir de una teoría general para explicar hechos o fenómenos particulares.

3.3.2.3 Investigación dialéctica

Se distingue por utilizar los principios, leyes y categorías de la dialéctica como los fundamentos teóricos y metodológicos de la investigación.

El objetivo fundamental del método dialéctico consiste en llegar al descubrimiento y conocimiento de las leyes de cambio y transformación que se manifiestan en todos los objetos y fenómenos de la realidad.

La investigación dialéctica utiliza algunos procedimientos inductivos y deductivos. La inducción permite el tratamiento de los hechos particulares que surgen de la práctica social para robustecer y perfeccionar la teoría general de la sociedad. La deducción, por su parte, aplica los conocimientos de la teoría general de la sociedad para la demostración concreta de las leyes de cambio y transformación existentes en el objeto o fenómeno que se investiga.

3.3.3 Según las técnicas de investigación

3.3.3.1 Investigación bibliográfica

Se caracteriza por usar, en forma predominante, la información obtenida de libros, revistas, periódicos y documentos en general.

La información se obtiene mediante la lectura científica de los textos, se recoge utilizando la técnica del fichaje bibliográfico y mnemotecnia y acudiendo a las bibliotecas, donde se encuentran concentradas las fuentes de información bibliográfica.

La investigación bibliográfica constituye el punto de partida para la realización de todo proceso de investigación, ya que permite analizar y evaluar aquello que se ha investigado y lo que falta por indagar del objeto o fenómeno en estudio.

3.3.3.2 Investigación de campo

Emplea básicamente la información obtenida a través de las técnicas de observación, entrevista y cuestionario.

Las técnicas de investigación de campo utilizan sus propios procedimientos e instrumentos para la recolección de datos, junto a los mecanismos específicos de control y validez de la información.

La utilización predominante de las técnicas de investigación de campo no excluye la posibilidad y necesidad de emplear determinada información bibliográfica de apoyo a la investigación.

3.3.3.3 Investigación conjunta

Recurre en forma articulada y sistemática a la información proveniente tanto de las fuentes bibliográficas como de la investigación de campo, de acuerdo con las necesidades de la investigación.

Por otra parte, constituye la manera más generalizada de obtener información poniendo en acción las diferentes técnicas de recolección de datos. La investigación bibliográfica permite desarrollar los aspectos teóricos del estudio, mientras la investigación de campo proporciona los datos para la construcción empírica del objeto de estudio.

En la investigación conjunta, lo importante radica en encontrar la adecuada correspondencia y oportunidad en la utilización y tratamiento, tanto de las técnicas bibliográficas como de la investigación de campo en el proceso de recolección de información.

3.3.4 Según el nivel de investigación

3.3.4.1 Investigación descriptiva

Se encuentra orientada fundamentalmente a describir, de una manera “fotográfica”, un determinado objeto o fenómeno de la realidad.

Para describir el objeto en forma adecuada y “fotográfica” se necesita una programación previa, encargada de definir los aspectos que se van a descubrir y la manera de realizar el trabajo.

3.3.4.2 Investigación analítica

Tiene la finalidad fundamental de examinar en profundidad las características internas del objeto o fenómeno que se estudia. Para lograr este propósito, se necesita definir y describir adecuadamente los problemas que van a ser analizados. La investigación descriptiva será de gran ayuda para la realización del análisis.

3.3.4.3 Investigación hipotético – deductiva

Constituye el nivel superior de la investigación que, partiendo de la formulación de hipótesis referidas a los problemas que se investigan, llega a su correspondiente demostración mediante una secuencia estructurada de deducciones y razonamientos lógicos fundamentados en la práctica social.

El procedimiento hipotético-deductivo es el mecanismo más apropiado para conocer las causas, consecuencias y perspectivas de los problemas investigados.

Para conseguir este propósito se necesita diseñar adecuadamente las actividades teóricas o metodológicas que permitan la demostración de la hipótesis.

3.3.4.4 Investigación sintética

Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en otras palabras, debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.

3.4 Fuentes

La debida formulación del marco teórico, verdadero sustento teórico del estudio, orienta sobre la forma en que podemos encarar el estudio, a partir de la consulta de los antecedentes, qué tipo de información se recolectó, qué diseños se emplearon.

También permite centrar el trabajo de estudio evitando desviaciones del planteo original, facilita la elaboración de la hipótesis o afirmaciones que luego deberán ser válidas, y proveen un marco de referencia para interpretar posteriormente los resultados del estudio o investigación.

3.4.1 Primarias

Se obtiene de la información brindada por el contacto directo con la empresa a través de las técnicas como; la entrevista, la observación y el cuestionario.

3.4.2 Secundarias

Se obtiene de documentos o fuentes indirectas pero tienen relación con la empresa.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

La población objeto de estudio de la investigación estuvo constituida de la siguiente manera:

Cuadro 2. Población de la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de Los Ríos

CARGO	N° DE PERSONAS
Analista de Talento Humano	1
Asistente de Talento Humano	1
Asistente Técnico de Talento Humano	1
Total	3

Elaborado Por: La Autora

3.5.2 Muestra

Se tomó el 100% del personal de la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de Los Ríos, por cuanto su cantidad es finita, no se aplica el muestreo.

3.6 Creación de la firma auditora

Para efectos del desarrollo de la presente investigación, se procedió a la creación de una firma auditora y así poder realizar el respectivo examen especial de auditoría al departamento de Talento Humano de la Gobernación de Los Ríos; la cual se detalla a continuación:

Figura 5. Firma auditora

Elaborado por: La Autora

3.7 Procedimiento metodológico

Está relacionado con las operaciones sucesivas desarrolladas en orden lógico, con la finalidad de conocer e interpretar los problemas que plantea la investigación.

El procedimiento metodológico tiene la virtud de poner interrelación la teoría, los métodos y las técnicas de investigación. Esta interrelación constituye la función esencial de la metodología de la investigación.

El esquema metodológico básico que se utilizó para la realización de la presente investigación se concreta en 5 fases:

1. El planteamiento del problema:

Trata de identificar y precisar el objeto de estudio, delimitando los aspectos o problemas que se van a investigar.

2. La construcción del modelo teórico:

Permite conocer o interpretar los problemas planteados. La teoría debe servir para plantear problemas trascendentales y de gran interés para la sociedad.

3. La formulación de la hipótesis:

Explica las causas que determinan y condicionan la existencia y desarrollo de los problemas planteados. La hipótesis sirve de guía en el proceso de investigación.

4. La verificación de la hipótesis:

Se realiza a través de la recolección de datos que se obtienen mediante las técnicas de investigación.

5. El análisis de los datos, a la luz del modelo teórico construido al comienzo de la investigación:

Las conclusiones servirán para saber si la hipótesis se confirma o refuta, si pueden entrar a formar parte de la teoría o si deben ser sometidas a nuevos procesos de demostración.

3.8 Fases de examen especial de auditoría

3.8.1 Conocimiento preliminar

Este conocimiento preliminar nos facultará obtener la mayor información necesaria para poder realizar el examen especial de auditoría de manera adecuada y exitosa; ya que de esto depende el lograr encontrar los posibles errores que existan.

3.8.2 Planificación de examen especial de auditoría

La planificación es primordial para el desarrollo de un adecuado trabajo. En esta etapa se actualizan los conocimientos sobre la institución, sobre la administración que tiene el departamento de recursos humanos de la Gobernación de Los Ríos, con el propósito de evidenciar las falencias existentes.

3.8.3 Ejecución de examen especial de auditoría

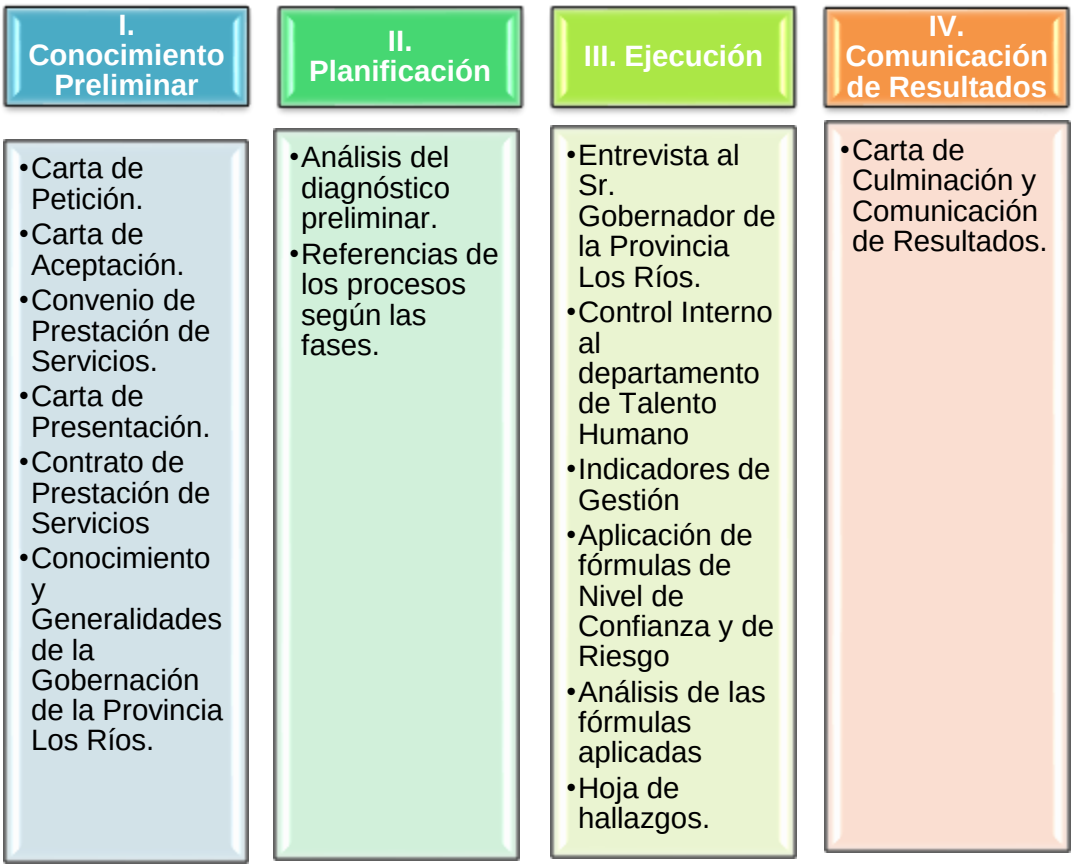
Permite la verificación de la adecuada administración del talento humano, así como el cumplimiento de la normativa legal y otras normas reglamentarias aplicables

3.8.4 Comunicación de resultados

Una vez terminada la fase de planificación y ejecución que son las que permiten llevar a cabo la realización de un examen especial; se hace la comunicación de resultados con la elaboración del correspondiente informe que incluye observaciones, conclusiones y recomendaciones.

3.8.5 Flujo de proceso de examen especial de auditoría

Figura 6. Flujo de proceso de examen especial de auditoría



Elaborado por: La Autora

3.9 Marcas de auditoría a utilizar

Cuadro 3. Marcas a utilizar

MARCA	DESCRIPCIÓN
+	Suma vertical
Σ	Suma total
~~HG~~	Hallazgo
X	Incumplimiento de normativa
V	Revisado
{O}	Falta proceso
R//	Resultado

CAPÍTULO IV

RESULTADO Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

4.1.1 FASE I: Conocimiento preliminar

FI-CP

FI-CP- CPE

4.1.1.1 Carta de petición

Buena Fe, 12 de agosto del 2014

Ab.

Jesús Narváez Quinto

GOBERNADOR DE LA PROVINCIA LOS RÍOS

Presente.-

De mis consideraciones:

Yo, Aída Nicelly cruz Zambrano, saludándole en primer lugar y deseando que el Todopoderoso lo colme de bendiciones en sus labores cotidianas; me permito por medio la presente hacerle conocer que estoy realizando el proyecto de Tesis, por lo que solicito de la manera más comedida se me autorice desarrollar mi tema de tesis, en el cual aplicaré los conocimientos adquiridos en la Unidad de Estudios a Distancia de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Por ello requiero se sirva autorizar y disponer a quien corresponda la realización de un examen especial:

"EXAMEN ESPECIAL A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DE LA GOBERNACIÓN DE LOS RÍOS, APLICANDO LA NORMA 407 DE CONTROL INTERNO EN EL AÑO 2014".

Lo cual para esto me es necesario se me proporcione la información y la facilidad necesaria para su desarrollo.

Esperando una respuesta favorable, me suscribo de usted.

Muy Atentamente,

Srta. Aída Cruz Zambrano

4.1.1.2 Carta de aceptación

FI-CP- CA

GOBIERNO NACIONAL DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Ministerio del Interior

GOBERNACION DE LOS RIOS

Av. General Barona y Sucre (esquina)

Babahoyo, 19 de agosto del 2014

Srta.

Aída Cruz Zambrano

Presente.-

De mis consideraciones:

Dando contestación a su petición realizada en días anteriores, me es grato comunicarle que se acepta el requerimiento de la realización del **EXAMEN ESPECIAL EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DE LA GOBERNACIÓN DE LOS RÍOS**.

De igual forma se pone a su disposición toda la información que requiera para el desarrollo del mismo.

Augurando éxitos en sus funciones.

Atentamente,

_____

Ab. Jesús Narváez Quinto

GOBERNADOR DE LA PROVINCIA LOS RÍOS

4.1.1.3 Convenio de prestación de servicios

En la ciudad de Babahoyo, capital de la Provincia Los Ríos, a los diecinueve días del mes de Septiembre del año dos mil catorce; comparece por una parte la Gobernación de la Provincia Los Ríos, representada por el Abogado Jesús Germán Narváez Quinto, en calidad de Gobernador de la Provincia de Los Ríos; y por otra parte la firma auditora: "A. N.: Aída Nicelly", cuyo representante es la Srta. Aída Cruz Zambrano; celebran en mutuo acuerdo el presente Convenio de Prestación de Servicios con las siguientes declaraciones y cláusulas, dejando en efecto las denominaciones de "La Gobernación" y "La Profesional" para su mayor entendimiento:

PRIMERA: De manera voluntaria LA GOBERNACIÓN acepta los servicios profesionales de la firma auditora A. N.: Aída Nicelly, con la finalidad de realizar un examen especial de auditoría a la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de la Provincia Los Ríos; en el cual se detectarán los hallazgos y se realizará el respectivo informe con sus debidas conclusiones y recomendaciones.

SEGUNDA: LA PROFESIONAL por ser la representante de la firma auditora A. N.: Aída Nicelly, se compromete a brindar la cooperación necesaria para facilitar la consecución del trabajo y así buscar un mejor majeo del área.

TERCERA: Se deja en constancia que el presente convenio no representa ninguna relación laboral entre LA GOBERNACIÓN y la firma auditora A. N.: Aída Nicelly; puesto que las labores son netamente estudiantiles. Las

partes se afirman y se ratifican en lo estipulado en el presente convenio; y para constancia firman el presente.

Srta. Aída Cruz Zambrano	Ab. Jesús Narváez Quinto
FIRMA AUDITORA A. N.	GOBERNADOR LOS RÍOS
C.I. 120462585 – 7	C.I. 120139379-8

4.1.1.4 Carta de presentación

FI-CP- CPR

Babahoyo, 25 de Septiembre del 2014

Ing. Com.

Fabricio Orrala

JEFE DE TALENTO HUMANO DE LA GOBERNACIÓN DE LOS RÍOS

Presente.-

De mis consideraciones:

Me es grato poder dirigirme hacia usted en el presente, augurando éxito en sus funciones.

El motivo por el cual me comunico, es para hacerle conocer que me ha sido autorizado por la autoridad competente, la realización de un Examen Especial a Unidad Administrativa de Talento Humano; es decir; unidad que usted actualmente dirige, éste examen se lo realizará aplicando la norma 407 de Control Interno Para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos.

Solicito a usted de la manera más comedida, se me facilite toda la información necesaria para llevar a cabo este proceso de Auditoría; y así encontrar las falencias que existan, poder analizarlas y hallar una solución que sea para beneficio de la institución y lograr cada uno de los objetivos que éste establecimiento tiene para el cumplimiento de su misión.

Para mayor constancia y efecto, firmo el presente documento en conjunto con el Gobernador, que es la máxima autoridad competente de ésta entidad.

Atentamente,

Srta. Aída Cruz Zambrano
C.P.A. INDEPENDIENTE

Ab. Jesús Narváez Quinto
GOBERNADOR LOS RÍOS

4.1.1.5 Contrato de prestación de servicios

En la ciudad de Babahoyo, capital de la Provincia Los Ríos, a los veinticinco días del mes de Septiembre del año dos mil catorce, comparecen por una parte, La Gobernación de Los Ríos, representada legalmente por el señor abogado JESÚS GERMÁN NARVÁEZ QUINTO, a quien en adelante se le denominará "La Gobernación de Los Ríos" y por otra parte la señorita AÍDA NICELLY CRUZ ZAMBRANO por sus propios derechos y en su condición de Contadora Pública Autorizada, a quien en adelante se le denominará "La Profesional". Los comparecientes son ecuatorianos, mayores de edad, quienes de manera libre y voluntariamente convienen en suscribir el presente contrato de prestación de servicios, de conformidad con los términos y clausulas siguiente:

PRIMERA: Antecedentes.- La Gobernación de Los ríos adquirió en su administración del 2014 contratos laborales para la labor continua en el departamento de Talento Humano, por lo cual se deberá realizar un Examen Especial de Auditoría del control interno en dicho departamento desde el 1 de Enero hasta el 31 de Diciembre del año dos mil catorce, aplicando la Norma de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos N° 407.-

SEGUNDA: Servicio laboral.- En virtud de los antecedentes expuestos en el numeral primero del presente Contrato de Prestación de Servicios, "La Gobernación de Los Ríos" contrata el beneficio profesional de la Contadora Pública Autorizada, señorita AÍDA NICELLY CRUZ ZAMBRANO quien acepta y se compromete en realizar dicho examen especial a la Unidad Administrativa de talento Humano.-

TERCERA: Tiempo Laboral.- "La Profesional" se compromete en realizar el Examen Especial de Auditoría al departamento de Talento Humano de La Gobernación de Los Ríos aplicando la norma ya descrita en cláusula anterior y entregar los resultados correspondientes de su trabajo, que se comenzará a desempeñar desde el veintidós de Septiembre del año dos mil catorce.-

CUARTA: Regulación de Honorarios.- Las partes acuerdan mutuamente que por ser un requisito previo a graduación, no se estiman valores monetarios a cancelar por el examen especial de Auditoria Interna que se realizará en Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de Los Ríos.-

QUINTA: Gastos.- Los gastos que sean necesarios dentro de la Gobernación como: materiales de computación, esferográficos, entre otros, serán cubiertos por "La profesional".-

SEXTA: Obligaciones del Prestador.- "La Gobernación de Los Ríos" autorizará a quien corresponda la facilitación de los documentos, soportes e información necesaria para la realización del respectivo Examen Especial y así poder garantizar los procedimientos que se utilicen para obtener los resultados y evidencias respectivas del mismo. -

SEPTIMA: Acción Legal.- En caso de controversias, se dará por finalizado el presente contrato, y las partes se someterán a la acción legal que corresponda.-

OCTAVA: Documentos de Respaldo.- Las partes contratantes declaran que cualquier petición, llamado de atención, aceptación u otra acción que fuere necesaria realizar; se la asentará por escrito para que existan los debidos documentos de respaldo y ambas partes puedan utilizarlos correctamente según la Constitución y Leyes relacionadas con la materia; además de esto se realizará el Examen Especial de Auditoría según lo detallado en el Memorando de Planificación.-

NOVENA: Ratificación.- Las partes contratantes se ratifican en todo lo estipulado en el presente contrato y para constancia firman en duplicado.-

Ab. Jesús Narváez Quinto
GOBERNADOR

Srta. Aída Cruz Zambrano
C.P.A. INDEPENDIENTE

4.1.1.6 Conocimiento preliminar - Generalidades de la Gobernación de la Provincia Los Ríos

1. Reseña histórica	**FI-CP- GGPLR- RH**

No existe una historia escrita sobre la creación y edificación de la Gobernación de la Provincia Los Ríos; sin embargo, lo que si es cierto, es que data de más de 85 años a la fecha (aproximadamente 1930), por lo que su edificio ha sido declarado Patrimonio Histórico por el INPC (Instituto Nacional de Patrimonio Cultural).

La Gobernación de la Provincia Los Ríos, desde su creación, y con más fuerza en los últimos años; se ha convertido en un ente articulador de la política del Ejecutivo Desconcentrado en el territorio, que impulsa la eficaz puesta en ejecución de las políticas públicas y el fortalecimiento de los planes, programas y proyectos del Gobierno Central; buscando una presencia más cercana a la ciudadanía para la búsqueda del buen vivir.

El Gobernador es el representante del Presidente de la República del Ecuador, ésta representatividad vuelve a este cargo "un presidente chiquito"; poniendo en sus manos la posibilidad de dejar huellas de servicio y amor a la comunidad con transparencia y entrega, o caer en los tentáculos del poder y la corrupción.

Los espacios de coordinación interinstitucionales denominados Gabinetes Itinerantes Provinciales, han permitido dinamizar la labor del Ejecutivo en el territorio e incorporar a la ciudadanía a los beneficios del Estado, acercando el mismo hasta los más distantes rincones de la Provincia; transformándolos en un territorio del Sumak Kawsuay, que vuelve fundamentales las relaciones armónicas entre los seres humanos y la naturaleza.

El Buen Vivir se ha convertido en concepciones vigentes sobre los derechos sociales y culturales. Además, la emergente propuesta del "Bien Común de

la Humanidad", encuentra temas de contacto con el Buen Vivir, relacionado con la organización social y política colectiva; los principios éticos de una utopía realizable. Esto se ha visto reproducir en la gestión de la Gobernación, sobre todo en los últimos 8 años.

La intervención de la Gobernación en la seguridad ciudadana, en una relación dinámica de dirección de la policía nacional y la creación de los Consejos Ciudadanos de Seguridad son aspectos que vuelven trascendentes la práctica y compromiso para la construcción de la paz humana y la armonía ciudadana.

2. Misión institucional **FI-CP- GGPLR- MI**

Ejercer la rectoría, formular, ejecutar y evaluar la política pública para garantizar la seguridad interna y la gobernabilidad del Estado, en el marco del respeto a los derechos humanos, la democracia y la participación ciudadana para contribuir al buen vivir.

3. Visión institucional **FI-CP- GGPLR- VI**

El Ministerio del Interior es reconocido por la sociedad como la entidad que con estricto respeto a los derechos humanos, la inclusión social y la participación ciudadana, genera las condiciones fundamentales para el desarrollo nacional, al garantizar la seguridad interna y la gobernabilidad del estado.

4. Objetivos institucionales **FI-CP- GGPLR- OI**

1. Garantizar la gobernabilidad democrática en el territorio nacional, para asegurar el buen vivir, en el marco del respeto a los derecho humanos,

la seguridad humana, paz social, diálogo y concertación, participación ciudadana y transparencia, en coordinación con las demás funciones del Estado.

2. Fortalecer el ejercicio de los derechos consagrados en la Constitución e instrumentos internacionales ratificados por el país; en el marco de nuevo modelo social de derechos, en procura de evitar la discriminación de las personas, la impunidad y la corrupción.
3. Afianzar la seguridad ciudadana, y la sana convivencia, en el marco de las garantías democráticas mediante la promoción de una cultura de paz, y la prevención de toda forma de violencia para contribuir a la seguridad humana.
4. Formular, dirigir y evaluar la política nacional para garantizar la seguridad interna y el orden público, bajo los fundamentos de democracia y los derechos humanos para contribuir al buen vivir.

5. Ejes estratégicos

FI-CP- GGPLR- EE

- ❖ Formular y ejecutar estrategias que permitan fortalecer la seguridad interna de la Provincia y Estado;
- ❖ Definir los mecanismos de aplicación de políticas, estrategias, planes y programas de seguridad interna de la Provincia y País;
- ❖ Formular, supervisar y evaluar la aplicación del Plan Nacional de Seguridad Interna;
- ❖ Coordinar y supervisar la gestión de seguridad interna, realizadas por las instituciones y organismos correspondientes, en su ámbito de gestión;
- ❖ Normar, supervisar y evaluar la gestión de los Consejos Provinciales de Seguridad Ciudadana;
- ❖ Diseñar, recomendar e implementar políticas para la seguridad ciudadana y el orden público;
- ❖ Normar el funcionamiento de los organismos de registro y recolección de información de la incidencia delincuencial y violencia;
- ❖ Integrar organismos de seguridad ciudadana;

- ❖ Emitir informes para la clasificación de información reservada y secreta, resultante de las investigaciones o actividades que se realicen para preservar el orden público;
- ❖ Formular y ejecutar políticas y estrategias, que permitan consolidar la Gobernabilidad y el ejercicio de las garantías democráticas en el país;
- ❖ Coordinar, supervisar y evaluar la gestión política realizada por las dependencias; y, sus relaciones con los diversos sectores sociales y políticos del país.
- ❖ Asumir todas las atribuciones y responsabilidades que le competen a los Gobernadores en territorio de la Provincia de Los Ríos, en el ámbito de sus funciones.

6. Estructura organizacional **FI-CP- GGPLR- EO**

La Gobernación de Los Ríos como entidad pública pone a conocimiento toda la información relaciona con los asuntos públicos, para así ejercer un efectivo control, para ellos dispone del organigrama de la empresa, la estructura orgánica operativa y el estatuto orgánico por procesos.

- ❖ **Estructura orgánica de la Gobernación de la Provincia Los Ríos**

Figura 7. Estructura orgánica de la Gobernación de Los Ríos

7. Organigrama estructural del Departamento de Talento Humano

FI-CP- GGPLR- OTH

Figura 8. Organigrama estructural del departamento de talento humano

8. Organigrama funcional

FI-CP- GGPLR- OF

Figura 9. Organigrama funcional

Analista de Talento Humano

- Dirigir, coordinar, controlar y evaluar la gestión de los subsistemas de recursos humanos con el propósito de implementar acciones de desarrollo institucional y de talento humano.
- 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.
- Asesorar a los servidores y autoridades de la institución en la gestión del desarrollo institucional y recursos humanos.
- Dirigir la elaboración del plan estratégico institucional, los planes operativos de la gestión de talento humano y seguridad integral, el plan táctico de aplicación y los indicadores de gestión de los procesos.
- Aprobar los planes y programas de formación y capacitación del personal en sus distintos niveles, atendiendo los requerimientos establecidos en los perfiles de los puestos y en las necesidades detectadas por la evaluación del desempeño y demás métodos de detección de necesidades de capacitación.

Asistente de Talento Humano

- Elaborar los informes técnicos de Recursos Humanos con el fin de tomar decisiones acertadas en contrataciones y movimiento de personal, sumarios administrativos, acciones de personal, certificados de trabajo, etc.
- Aplicar los reglamentos, normas y procedimientos en la gestión del talento humano empleando la LOSEP y el reglamento interno.
- Realizar el diagnóstico de las necesidades de personal de las distintas áreas organizacionales de acuerdo a la estructura organizacional con el fin de apoyar la planificación anual de Talento Humano.
- Elaborar el programa anual de vacaciones del personal de la institución con el objeto de que las áreas planifiquen los períodos de descanso asegurándose que haya personal disponible para desarrollar el trabajo.
- Realizar la recolección de información para actualizar el sistema de información de recursos humanos, a fin de mantener un registro de datos seguros.

Asistente Técnico de Talento Humano

- Asistir en el desarrollo de los procesos de selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación, entre otros.
- Asistir en la elaboración de informes de evaluación de periodo de prueba, informes técnicos de movimientos administrativos.
- Colaborar en el diagnóstico de las necesidades de personal de las distintas áreas organizacionales para la planificación de Talento Humano.
- Recopilar las novedades de asistencia, permisos con el fin de emitir un informe actualizado.

9. Estatuto orgánico por procesos del departamento de Talento Humano

FI-CP- GGPLR- EOPP

Los procesos que elaboran el portafolio de productos del Ministerio del Interior, se realizan en función del cumplimiento a la misión institucional.

La suscripción de contratos de servicios ocasionales será autorizada por la autoridad nominadora, para satisfacer las necesidades institucionales, previo el informe de la unidad administrativa de talento humano, siempre que exista la partida presupuestaria y disponibilidad de los recursos económicos para este fin.

El subsistema de clasificación de puesto del servidor público permite analizar, describir, valorar y clasificar los puestos.

El informe de selección de personal debe especificar si se reúne los requisitos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad.

En el régimen disciplinario, los servidores/as públicos que incumplieren sus obligaciones, incurrirán en responsabilidad administrativa que será sancionada disciplinariamente, sin perjuicio de la acción civil o penal que pudiere originar el mismo hecho.

La evaluación del desempeño es fundamentada en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales.

El programa de capacitación lo garantizará el Estado y financiará la formación y capacitación continua de los servidores/as mediante la implementación y desarrollo de éstas.

Las Unidades Administrativas de Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.

10. Manual de personal de la Unidad Administrativa de Talento Humano

FI-CP- GGPLR- MTH

La UATH es un Proceso Habilitante de Apoyo, cuya misión es: “Coordinar la toma de decisiones de acuerdo a sus competencias con la Dirección de Administración de Talento Humano del Ministerio del Interior y gestionar con las mismas atribuciones, responsabilidades y productos establecidos inherentes a la Gobernación”.

Su portafolio de productos es:

1. Informe para contratos de servicios ocasionales, profesionales y de asesoría.
2. Informes de trámites otorgados por la administración del talento humano.
3. Subsistema de clasificación.
4. Informe de selección de personal.
5. Expedientes actualizados de los servidores de la Gobernación.
6. Régimen disciplinario.
7. Informe de evaluación de desempeño.
8. Plan de capacitación, en formulario y ejecutado.
9. Informes para movimientos de personal.
10. Registros de movimientos de personal.
11. Absolución de consultas en materia de administración de desarrollo institucional, de recursos humanos y remuneraciones.
12. Proyecto de planificación del talento humano.
13. Plan de incentivos.

11. FODA

FI–CP-GGPLR-FODA

Con el objeto de conocer el estado actual de la institución se realizó el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) donde se identifican los factores que potencian y a su vez limitan los objetivos planteados por la institución para poder cumplir la misión establecida.

Las Fortalezas y Debilidades corresponden al ámbito interno de la institución; mientras que las Oportunidades y Amenazas pertenecen al ámbito externo de la misma.

Esta herramienta de análisis nos permite identificar los aspectos positivos y evaluar los aspectos negativos.

Cuadro 4. FODA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
- La Gobernación de Los Ríos se encuentra en una Provincia eminentemente productiva y con uno de los mejores suelos, flora y fauna del Ecuador; así como importantes sitios turísticos. - Institucionalidad fortalecida y reconocida como la primera institución del Ejecutivo desconcentrado en la provincia y una estructura organizacional sólida. - Planificación institucional y operativa definida en grandes ejes del quehacer político e institucional: gobernabilidad y gobernanza, gestión de riesgos, análisis y solución de conflictos, transparencia y participación ciudadana, evaluación y seguimiento de las obras y políticas públicas. - Cuenta con un staff de funcionarios comprometidos con la institución y con competencias y roles definidas	- Próxima inauguración de su cede provincial remodelada y equipada manteniendo las características históricas del edificio patrimonial. - Espacios de coordinación interinstitucional a través de los Gabinetes Provinciales y Encuentros Ciudadanos que permiten fortalecer la incidencia y dinamizar los planes, programas y proyectos sociales y de infraestructura. - Apoyo de las diferentes entidades del sector público. - Incremento de presupuesto fiscal. Establecimiento de políticas de coordinación aplicables a todas las instituciones públicas. - Generación de importantes obras y proyectos del Gobierno Nacional en la Provincia: Anillo Vial de Quevedo, Proyecto Multipropósito Baba, Autopista cuatro carriles Jujan – Babahoyo – Santo Domingo,

en todo el ámbito provincial. - Infraestructura y equipamiento en buen estado.	Escuelas del Milenio y Colegios Réplicas, Centros de Salud tipo A, B y C. - Niveles de coordinación con los GAD's Provincial, Cantonales y Parroquiales. - Manejo de la gestión de la seguridad ciudadana y el equipamiento e infraestructura de la Policía Nacional.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
- Deficiente administración de los bienes y recursos económicos. - Inestabilidad al cumplir planes de la institución debido a cambios en funcionarios. - Falta de personal capacitado para cumplir procesos habilitantes necesarios que apoyen la misión de la institución. - Falta de procedimientos documentados en ciertas áreas. - Deficiencia en la estructura de algunos procesos institucionales. - No existen buenos indicadores de gestión por las unidades administrativas. - Inconclusa difusión de las políticas y manual de procedimientos a todos los funcionarios. - Falta de tecnificación y materiales para realizar las tareas a cabalidad. - Falta sincronizar los archivos de	- Disminución de ingresos por autogestión debido a que la Gobernación cuenta con dos tipos de financiamiento: Fiscal y Autogestión. - Las reformas constitucionales que prevén disminución de competencias y Gobernaciones Regionales o Zonales. - Ampliación de los servicios del Estado que complejicen más la labor de la Gobernación. - Falta de respuesta inmediata a la urgencia de información importante para continuar con la gestión. - Fluctuaciones en el ámbito político que cambien la correlación de fuerzas o impongan otros escenarios políticos. - Fuga de información clave por parte de talento humano. - Fenómenos naturales, sobre todo

gestión de todas las unidades y hacer una base consolidada. - Falta de entrenamiento en el puesto de trabajo. - No existe retroalimentación de los procesos realizados. - Falta de firmeza para el control y orden público de los locales de expendio de alcohol y lugares de tolerancia que debilitan la seguridad ciudadana. - Débil estructura y falta de voluntad política para el control de la corrupción y la transparencia en la gestión pública.	riesgos por inundaciones que pongan en peligro la gobernabilidad y gobernanza por aumento de demandas sociales.

4.1.2 FASE II - III: Planificación y ejecución del examen especial de auditoría

FII-PEE

Examen Especial de Auditoría en la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de la Provincia Los Ríos

Periodo: 2014

Preparado por: Aída Cruz Zambrano

Revisado por: Ing. Wilson Toro Álava, MSc.

4.1.2.1 Análisis del diagnóstico preliminar

FII-PEE-ADP

La Gobernación de Los Ríos es un ente importante en la provincia, puesto que ayuda al fortalecimiento del desarrollo del país en todas las áreas; es decir; educación, vialidad, salud, entre otros; que sirven para el beneficio de todos los riosenses, respetando cada uno de sus derechos sociales y culturales.

Como es una entidad provincial, La Gobernación de Los Ríos para poder realizar su trabajo con efectividad y llegar a todos los lugares de su jurisdicción, cuenta con el apoyo de sus articulaciones denominadas: Jefatura Política, Tenencia Política, Intendencia General de Policía, Sub Intendencia General de Policía, Comisaría Nacional de Policía.

Las Jefaturas Políticas son representadas por el Jefe Político, quien es la persona que representa al Gobernador en los respectivos cantones; ellos ayudan a controlar la acción administrativa de la organización pública y la atención a la ciudadanía en el ámbito local promoviendo la participación social y política. Se cuenta con 13 Jefaturas políticas en la provincia, es decir, una en cada cantón.

Las Tenencias Políticas dirigidas por el Teniente Político, representan al

Gobernador y a los Jefes Políticos en las parroquias; ellos otorgan servicios de calidad a la ciudadanía a través del cumplimiento de las disposiciones legales que lo rigen. Existen 9 dependencias en toda la provincia.

La Intendencia General de Policía figurada por el Intendente General, administra justicia en bien de la ciudadanía en el ámbito de la provincia, prestando servicios legales, eficientes y permanentes. Esta dependencia es una sola a nivel provincial y se encuentra por lo tanto ubicada en el Cantón Babahoyo.

La Sub Intendencia General de Policía ejerce las mismas funciones, atribuciones y responsabilidades que el Intendente General; dentro del ámbito de su circunscripción territorial. Esta entidad no la tienen todas las provincias a nivel nacional, la Provincia de Los Ríos es beneficiada en tenerla y se ubica en el Cantón Quevedo, el Sub Intendente General, quien es la persona que la personaliza, es quien ayuda con el control que hay que ejecutar, teniendo bajo su cargo los cantones de la zona norte y así ayuda al Intendente a cubrir toda la provincia.

Las Comisarías Nacionales de Policía, tienen el mismo trabajo que el Intendente y Sub Intendente, pero son responsables solo en los cantones a los que pertenecen; son evidenciadas por los Comisarios de Control y existen 10 en toda la provincia.

Tanto la Intendencia General como la Sub Intendencia y las Comisarías Nacionales de Policía hacen el debido control y operativo para el bienestar y la seguridad de los ciudadanos.

En toda esta revisión de la información obtenida por parte de la Gobernación de Los Ríos, se observó que el reglamento con el que laboran es el único con el que se trabaja a nivel nacional, que es emitido por el Ministerio del Interior, unidad a la que pertenece esta institución. Es el caso que este reglamento no ha sido actualizado y desde que se comenzaron a ejecutar los juzgados contravencionales en los cantones, se suspendieron varias competencias que llevaban a cabo las articulaciones de la Gobernación; es más; se eliminaron las Comisarías de la Mujer y la Familia que pertenecían a la Gobernación, por el mismo tema de las Unidades Judiciales que se establecieron; lo que conlleva a que el portafolio de

productos con el que cuentan para trabajar no esté actualizado y tanto el personal de planta como los que están en los cantones y parroquias, no tengan las especificaciones exactas para el buen desenvolvimiento.

4.1.2.2 Referencias de los procesos según las fases

Cuadro 5. Referencias de las fases **FII-PEE-RP**

N°	Proceso	Referencia
1	**FASE I – Conocimiento Preliminar**	**FI – CP**
	Carta de Petición	FI-CP-CP
	Carta de Aceptación	FI-CP-CA
	Convenio de Prestación de Servicios	FI-CP-CPS
	Carta de Presentación	FI-CP-CPR
	Contrato de Prestación de Servicios	FI-CP-CONPS
	Generalidades de la Gobernación de la Provincia Los Ríos	FI-CP-GGPLR
2	**FASE II – Planificación de Examen Especial**	**FII-PEE**
	Análisis del diagnóstico preliminar	FII-PEE-ADP
	Referencia de los procesos según las fases	FII-PEE-RP
2	**FASE III – Ejecución del Examen Especial**	**FIII-EEE**
	Entrevista al Sr. Gobernador de la Provincia Los Ríos	FIII-EEE-EGLR
	Control Interno al área de Talento Humano.	FIII-EEE-CITH
	Indicadores de riesgo	FIII-EEE-IR
	Hoja de Hallazgos	FIII-EEE-HH

	FASE IV – Comunicación de Resultados	**FIV-CR**
	Carta de Presentación de Resultados	FIV-CR-CPRE

4.1.2.3 Entrevista al Sr. Gobernador de la Provincia Los Ríos

FIII-EEE-EGLR

	EXAMEN ESPECIAL A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DE LA GOBERNACIÓN LOS RÍOS – AÑO 2014	

ENTREVISTA AL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA LOS RÍOS

En la entrevista realizada al Ab. Jesús Narváez Quinto, Gobernador de la Provincia de Los Ríos; se pudo identificar que tiene conocimientos sobre las Normas de Control Interno para las entidades del sector público. Por esa razón está pendiente del desempeño que tiene cada unidad que depende a esta institución, sobre todo la Unidad Administrativa de Talento Humano y las actividades que se realizan; ya que es un área que está vinculada con absolutamente todo el personal.

Se cerciora de que todo el personal sepa lo que tiene que realizar mediante las acciones legales, con los requisitos que son obligatorios y la debida experiencia que los faculte para desempeñar el puesto que ocupen; utilizando acciones orientadas a la rotación del personal y con la información actualizada de cada servidor/a.

Pues no cuentan con un plan de promociones y ascensos, como tampoco revisan constantemente el manual de clasificación de puestos; ya que por ser una entidad gubernamental, estas acciones dependen directamente desde el nivel central; es decir nacionalmente.

La situación de los servidores/as públicos en el tema de actuación y honestidad es un poco complicada por cuanto no se puede estar al tanto de cada uno a cada instante; como tampoco se puede alegar que todos realizan algún mal hábito; pero en lo que conlleva a control se trata de combatir este acto. Así mismo el control con el que se cuenta para verificar la asistencia y permanencia del personal a nivel provincial no es confiable; ya que no se realiza el registro mediante marcación, sino por firmas en cada una de las dependencias.

4.1.2.4 Control interno al área de Talento Humano

FIII-EEE-CITH

Cuadro 6. Entrevista al analista de talento humano

	EXAMEN ESPECIAL A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DE LA GOBERNACIÓN LOS RÍOS – AÑO 2014	

Entrevista al Analista de Talento Humano

N°	PREGUNTAS	SI	NO	Ponderación		Observación
	AMBIENTE DE CONTROL					
1	¿Se aplica el control interno en la Gobernación de Los Ríos?	x		1		
2	¿Se emplea la norma de control interno n°407 correctamente?	x		1		
3	¿Implementa acciones al desarrollo institucional y de talento humano?	x		1		

4	¿Dirige la elaboración de los planes de talento humano?	x		1		
5	¿Controla el desarrollo institucional por parte de cada servidor?		X		0	No se lleva un registro actualizado de cada funcionario
6	¿Cuenta con un mecanismo apropiado que permita controlar la asistencia del personal?	x		1		
VALORACIÓN DE RIESGO						
7	¿Evalúa la gestión de los subsistemas de talento humano?	x		1		
8	¿Evalúa periódicamente al personal de la institución?	x		1		
9	¿Atiende las necesidades detectadas por la evaluación de desempeño?	x		1		
10	¿Promueve en forma constante y progresiva la capacitación del personal?	x		1		
ACTIVIDADES DE CONTROL						
11	¿Coordina programas de desarrollo institucional?		X		0	No hay programas de desarrollo por falta de recursos

12	¿Realiza mejoras en los procedimientos institucionales?	x		1		
13	¿Atiende los requerimientos establecidos en el perfil de puesto?	x		1		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
14	¿Realiza asesoramiento a los servidores y autoridades en la gestión de desarrollo institucional?		X		0	No se asume esa tarea dentro de las funciones
15	¿Mantiene la institución comunicación sobre temas de valores éticos y morales?	x		1		
16	¿Existe una comunicación eficaz que fluye en todas las direcciones de la entidad?		X		0	La oficina central está en Babahoyo y las dependencias están en parroquias y cantones, lo cual dificulta una comunicación directa diaria.
MONITOREO						
17	¿Vigila la eficiencia de los procesos que se realizan?	x		1		
18	¿Verifica que se cumplan los planes establecidos de talento humano?	x		1		
	TOTAL			14	4	

Fórmula de nivel de control:

NC = CT/PT X 100

Nivel de Confianza = Calificación Total / Ponderación Total X 100

NC = 14 / 18 X 100

NC = 77,78%

Nivel de riesgo = 100% - nivel de confianza

NR = 100% - 77,78%

NR = 22.22%

%	RIESGO	CONFIANZA	%
76% - 95%	Alto	Bajo	14% - 50%
51% - 75%	Moderado	Moderado	51% - 75%
14% - 50%	Bajo	Alto	76% - 95%

Interpretación:

El porcentaje de confianza al realizar la evaluación, se determina en 77,77% (ALTO) y con un riesgo de 22,23% (BAJO); en otras palabras el Analista de Talento Humano tiene una muy buena confianza pero debido a que su registro de datos no lo tiene actualizado, corre riesgos, ya que como la oficina central se encuentra ubicada en la sede, que es el Cantón Babahoyo y las demás en parroquias y cantones; dificulta la comunicación diaria en toda la entidad. Para que disminuya su nivel de riesgo debe asumir la totalidad de las tareas a él encomendadas y buscar el método adecuado para la implementación de programas de desarrollo institucional.

Cuadro 7. Entrevista al asistente de talento humano

	EXAMEN ESPECIAL A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DE LA GOBERNACIÓN LOS RÍOS – AÑO 2014					
Entrevista al Asistente de Talento Humano						
N°	**PREGUNTAS**	**SI**	**NO**	**Ponderación**		**Observación**
AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿Aplica los reglamentos, normas y procedimientos para la gestión de talento humano?	x		1		
2	¿Toma en cuenta la estructura organizacional en la planificación de talento humano?	x		1		
3	¿Se acoge a las reglas legales para emitir los informes de talento humano?		x		0	No se tiene conocimiento jurídico
VALORACIÓN DE RIESGO						
4	¿Realiza el diagnóstico de las necesidades del personal de las distintas áreas?		x		0	No se realizó la evaluación de desempeño
5	¿Toma en cuenta que exista el personal disponible para desarrollar el trabajo de la institución?		x		0	Por falta de contrataciones existe déficit de personal

6	¿Elabora el programa de vacaciones tomando en cuenta que no exista deficiencia de personal?	x		1		
ACTIVIDADES DE CONTROL						
7	¿Apoya la planificación de talento humano?	x		1		
8	¿Realiza la recolección de información para actualizarla?		x		0	Las dependencias se encuentran en diferentes cantones y parroquias
9	¿Mantiene un registro de datos seguro?		x		0	Por falta de comunicación y organización
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
10	¿Contribuye con la toma de decisiones para contrataciones y movimientos de personal?		x		0	Lo toma directamente el gobernador
11	¿Hace conocer las normas internas con las que labora la institución?	x		1		
12	¿Comunica al personal qué información deben proporcionar si realizan alguna actividad profesional?	x		1		

MONITOREO						
13	¿Reporta alguna situación que exista con el personal, para tomar acciones correctivas?	x		1		
14	¿Vigila que las acciones de personal sean realizadas con efectividad?	x		1		
15	¿Constata que el personal aplique la LOSEP y el reglamento interno de la institución?	x		1		
	TOTAL			**9**	**6**	

Fórmula de nivel de control:

NC = CT/PT X 100

Nivel de Confianza = Calificación Total / Ponderación Total X 100

NC = / 15 X 100

NC = 60%

Nivel de riesgo = 100% - nivel de confianza

NR = 100% - 60%

NR = 40%

%	**RIESGO**	**CONFIANZA**
14% - 50%	Alto	Bajo
51% - 75%	Moderado	Moderado
76% - 95%	Bajo	Alto

Interpretación:

El Asistente de Talento Humano reporta una confianza del 60% (MODERADO) y un riesgo de 40% (ALTO); su labor debe tomar en cuenta los aspectos jurídicos y legales para aplicarlas en cada función que ejerza; y a pesar de que ciertas dependencias no laboren en la sede central, tener una comunicación eficaz y lograr obtener la información necesaria que permita tener actualizado el registro de cada servidor permitiendo evaluarlos para medir su desempeño laboral; evitando un déficit de personal.

Cuadro 8. Entrevista al asistente técnico de talento humano

	EXAMEN ESPECIAL A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DE LA GOBERNACIÓN LOS RÍOS – AÑO 2014				
Entrevista al Asistente Técnico de Talento Humano					
N°	**PREGUNTAS**	**SI**	**NO**	**Ponderación**	**Observación**
AMBIENTE DE CONTROL					
1	¿Asiste en los procesos de selección de personal?		x	0	Lo realiza directamente el analista
2	¿Ayuda en la evaluación de desempeño que se realiza al personal de la institución?	x		1	
3	¿Colabora con la realización de capacitación continua del personal?		x	0	No hay presupuesto para procesos sostenidos de capacitación

4	¿Contribuye con la elaboración de los informes que se deben emitir?		x		0	Lo realiza el analista por ser el jefe del departamento
VALORACIÓN DE RIESGO						
5	¿Realiza el informe técnico de movimientos administrativos?	x		1		
6	¿Toma en cuenta los permisos solicitados por el personal?	x		1		
ACTIVIDADES DE CONTROL						
7	¿Colabora con el diagnóstico de las necesidades del personal?		x		0	No se los evaluó
8	¿Ayuda en la planificación de talento humano?	x		1		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
9	¿Informa sobre las actividades que realiza el personal de la institución?		x		0	Los informes lo realiza cada jefe departamental
10	¿Mantiene una buena comunicación con todo el personal de la Gobernación?	x		1		
MONITOREO						
11	¿Está pendiente de las novedades de asistencia y permanencia del personal?	x		1		

12	¿Está pendiente de la evaluación de periodos de prueba?	x		1		
TOTAL				**7**	**5**	

Fórmula de nivel de control:

NC = CT/PT X 100

NC = 7 / 12 X 100

NC = 58,33%

Nivel de riesgo = 100% - nivel de confianza

NR = 100% - 58,33%

NR = 41,67%

%	**RIESGO**	**CONFIANZA**
14% - 50%	Alto	Bajo
51% - 75%	Moderado	Moderado
76% - 95%	Bajo	Alto

Interpretación:

El Asistente Técnico de Talento Humano reporta una confianza del 58,33% (MODERADO) y un riesgo de 41,67% (ALTO); esto se debe a que la mayoría de los reportes los realiza directamente su superior; y no colabora con el proceso de capacitación continua ya que no existe un presupuesto para esto.

Una vez realizada las entrevistas al departamento, se determinó el riesgo de control interno con el personal de esta Unidad Administrativa, teniendo los siguientes resultados de riesgo y confianza.

Cuadro 9. Riesgo de control interno al personal de la UATH

ENTREVISTADOS	CONFIANZA	RIESGO
Analista de Talento Humano	77,78%	22,22%
Asistente de Talento Humano	60,00%	40,00%
Asistente Técnico de Talento Humano	58,33%	41,67%
PROMEDIO	65,37	34,63

Elaborado por: La Autora

Cuadro 10. Escala de medición

RIESGOS	CONFIANZA	ESCALA
Alto	Alto	99.99%
	Medio	88.88%
	Bajo	77.77%
Medio	Alto	66.66%
	Medio	64.00%
	Bajo	44.44%
Bajo	Alto	33.33%
	Medio	22.22%
	Bajo	11.11%

Elaborado por: La Autora

Interpretación:

El resultado es de una confianza del 65,37% (MEDIO) y un riesgo del 34,63% (BAJO); se debe tratar de implementar acciones correctivas que ayuden a la administración de talento humano a desarrollar sus acciones de manera más efectiva. El ser un organismo que depende desde un nivel central; no quiere decir que su desarrollo tenga que ser limitado, sino más bien buscar soluciones que conlleven a superarse no solo a nivel personal y profesional, sino también institucional; pues de ésta manera se logrará obtener un reconocimiento a nivel nacional.

4.1.2.5 Indicadores de gestión

4.1.2.5.1 Concepto

FIII-EEE-IR

(Lorino, 2012) Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad o persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación por el cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

4.1.2.5.2 Indicadores de riesgo de la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de Los Ríos

	EXAMEN ESPECIAL A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DE LA GOBERNACIÓN LOS RÍOS – AÑO 2014	

EFICACIA DE ACTIVIDADES

Eficacia de actividades = $\frac{\text{Actividades cumplidas}}{\text{Actividades planificadas}}$ **X 100**

Eficacia de actividades = $\frac{59}{85}$ = 0.69 X 100 = 69%

INTERPETACIÓN:

Se ha cumplido un 69% en la eficacia de las actividades, dejando un 31% sin cumplir; por lo tanto, a pesar de tener un porcentaje considerable, el departamento de talento humano debe tratar de satisfacer las necesidades reales y potenciales para en lo posterior cumplir con más eficiencia las actividades propuestas.

EFICIENCIA DE PRESUPUESTO

Eficiencia de presupuestos = $\frac{\text{Presupuesto utilizado}}{\text{Presupuesto asignado}}$ **X 100**

Eficiencia de presupuesto = $\frac{1'734.179,35}{1'808.898,00}$ = 0,95 X 100 = 95%

INTERPRETACIÓN:

El presupuesto ha sido utilizado un 95%, quedando el 5% sin manipularlo, puesto que en plan anual se cuenta con todas las áreas ocupadas por un servidor pero en el transcurso del año hubo puestos vacantes, lo que repercute que no haya sido utilizado en su totalidad, lo que deberían tratar de cubrir para que no exista deficiencia de personal.

LOGRO DE OBJETIVOS

Logro de objetivos = Empleados que conocen los logros durante 2014 X 100
Total empleados en el año 2014

Logro de objetivos = $\frac{96 \text{ X } 100}{96} = \frac{9.600}{96} =$ 100%

INTERPRETACIÓN:

Los objetivos fueron puestos en vista a todos los empleados de la gobernación, es por ello que se cumplió con el 100% del logro de los objetivos.

VISIÓN

Visión = Empleados que conocen la visión durante el año 2014 X 100
Total empleados en el año 2014

Visión = $\frac{96 \text{ X } 100}{96} = \frac{9.600}{96} =$ 100%

INTERPETACIÓN:

La visión fue expuesta a todo el personal, tanto de planta como de servicio en socialización a inicios del año, es por ello que todos los servidores y servidoras sabían de la visión institucional.

MISIÓN

Misión = Empleados que conocen la misión durante el año 2014 X 100
Total empleados en el año 2014

Misión = $\frac{96 \text{ X } 100}{96} = \frac{9.600}{96} =$ 100%

INTERPRETACIÓN:

Así como la visión fue presentada a todos los empleados, la misión también ocupó el lugar en la preparación al inicio del periodo, para que cada uno supiera a lo que estaba encaminada la institución.

METAS

Metas = Metas alcanzadas durante al año 2014 X 100
Metas establecidas en el año 2014

Metas = 2 / 3 0.66 X 100 = 66%

INTERPRETACIÓN:

Las metas que se establecieron en el departamento de talento humano, se realizaron en un 66%, dejando un vacío del 34% sin cumplir; esto se debe a que en la planificación anual se especificó con dar capacitaciones de varios temas a los servidores públicos de la institución, y no se lo hizo; por ello deberían tratar de cumplir todas las metas ya que no solo será beneficio para los servidores sino también para en rendimiento de la institución.

POLÍTICAS

Políticas = Políticas aplicadas en el año 2014 X 100
Políticas establecidas

Políticas = 6 / 10 = 0.60 X 100 = 60%

INTERPRETACIÓN:

Las políticas se cumplieron con un 60%, dejando una brecha del 40% sin completar; esto se debe a que no se acogieron a la normativa vigente.

DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES

División y distribución de funciones = Empleados en el año 2014 X100
Total de áreas

División y distribución de funciones = 96 / 99 = 0,96 X 100 = 96%

INTERPRETACIÓN:

El 96% cubrió la división y distribución de funciones, quedando un 4% libre; esto se debe a que hubo personal que fue removido en los últimos meses y quedaron vacantes; por ello se debe tener en cuenta el conocimiento del personal para evitar el déficit de empleados.

MOTIVACIÓN

Motivación = Incentivos utilizados X 100
Total de incentivos

Motivación = 0 / 0 X 100 = 0%

INTERPRETACIÓN:

Hubo un 0% de motivaciones en la institución, puesto que en la Gobernación de la Provincia Los Ríos, la mayor parte del personal prefieren acogerse a la jubilación, a la búsqueda de un nuevo ambiente de superación.

CAPACITACIÓN

Capacitación= Empleados capacitados durante el año 2014 X 100
Total empleados en el año 2014

Visión = 0 X 100 / 96 = 0 / 96 = 0%

INTERPETACIÓN:

La capacitación tuvo un porcentaje del 0%; ya que por no tener presupuesto, no se hizo la capacitación a los empleados.

OBJETIVOS

Objetivos = Objetivos alcanzados durante el año 2014 X 100
Objetivos definidos en el año 2014

Objetivos = 2 / 3 = 0,66 X 100 = 66%

INTERPRETACIÓN:

El 66% de los objetivos fue cumplido a cabalidad, dejando un 34%; esto se debe a que no se realizaron varias actividades que se plantearon.

4.1.3.6 Hoja de hallazgos

FIII-EEE-HH

"A.N." C.P.A. INDEPENDIENTE Servicios Contables y de Tributación	**EXAMEN ESPECIAL A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DE LA GOBERNACIÓN LOS RÍOS – AÑO 2014**	

1. Estructura Orgánica de la Gobernación de la Provincia Los Ríos

Elemento de control que interviene

Actividades de Control o Procedimientos de Control.

Condición

~~**HG**~~ Estructura orgánica desactualizada

Criterio

La Norma de Control Interno 401, en su sección general, expresa que la separación de funciones se definirá en la estructura orgánica, en los flujogramas y en la descripción de cargos en todas las entidades del sector público. Por ello, la estructura orgánica de una empresa es el esquema de jerarquización o división de las funciones componentes de ésta; estableciendo líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un supervisor inmediato.

Causa

Al ser sujeta la institución a un nivel central, de nivel nacional, por una parte la estructura orgánica tiene ventajas; debido a que permite observar la estructura interna de todas las organizaciones; y por otra parte la desventaja de que esa estructura se adecue a algo escrito y no a lo que es en realidad.

Efecto

Se considera muy desfavorable de aspecto, que se indique la estructura organizacional como era antes y no como actualmente es; ya que por más que dependa de un nivel central, los administrativos de talento humano olvidan actualizarlos y descuidan el dinamismo de la organización, lo cual hace que el organigrama sea obsoleto. V

Conclusión

La Gobernación de la Provincia Los Ríos no tiene actualizado su organigrama, lo que conlleva a que los usuarios sigan creyendo que sigue con las mismas competencias que antes. **{O}**

Recomendación

A la máxima autoridad de la entidad y al Jefe de Talento Humano, renovar el organigrama de la institución con las unidades administrativas que tiene actualmente.

2. Indicadores de Gestión a la Unidad Administrativa de Talento Humano

Elemento de control que interviene

Actividades de Control, Entorno de Control, Información y Comunicación

Condición

~~**HG**~~ No se cumplen todos los aspectos que influyen como indicadores de gestión en el área de talento humano de la Gobernación de Los Ríos.

Criterio

El art. 82 de la LOSEP, indica que la carrera del servidor público garantizará la estabilidad, ascenso y promoción de sus servidoras/es de conformidad con sus aptitudes, conocimientos, capacidades, competencias, experiencias, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y requerimientos institucionales, sin discriminación a las personas con discapacidad mediante procesos de evaluación e “incentivos económicos”. Pues el éxito de las instituciones depende de gran medida de lo que las personas hacen y de cómo lo hacen; es así que un área como la Unidad Administrativa de Talento Humano debe de potenciar el trabajo en equipo, con la finalidad de que los servidores y servidoras se desarrollen integralmente de manera individual y grupal para el beneficio de toda el establecimiento.

Causa

Falta de incentivo a los servidores y servidoras; tanto personal de nombramiento como de libre remoción, que laboran para la Gobernación de la Provincia Los Ríos.

Efecto

Al no tener un fin establecido que los conlleve a los funcionarios y funcionarias a entregar todo de ellos para lograr un incentivo que se merezcan, produce que ellos realicen su trabajo de manera limitada, puesto que la motivación es un elemento muy importante que hace que cada uno de ellos quiera seguir impulsándose para sentirse mejor tanto en el plano laboral como emocional. *V*

Conclusión

La motivación a los empleados hace que ellos se desenvuelva de manera más eficaz y eficiente, con más responsabilidad y poniendo todo el potencial que ellos tienen para lograr cada uno de los objetivos, metas, políticas y demás procedimientos con mayor rapidez. **{O}**

Recomendación

A la máxima autoridad y al Jefe de Talento Humano, crear un plan de incentivos y motivaciones; en donde se involucre a todo el personal, tanto de planta como de servicio y de nombramiento o libre remoción para que cada uno de ellos le ponga más empeño en querer cumplir con su trabajo de metas; sabiendo que obtendrá aparte de sueldo, un incentivo adicional.

3. Norma N° 407 de Control Interno – Administración de Talento Humano

3.1 Manual de clasificación de puestos

Elemento de control interno que interviene

Actividades de Control o Procedimientos de Control

Condición

~~**HG**~~ El manual de clasificación de puestos no es entregado a todo el personal que ingresa a laborar en la Gobernación de Los Ríos; además no es actualizado periódicamente.

Criterio

La Norma de Control Interno N° 407 – 2 MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS y el artículo 52, literal d) de la LOSEP; estipula que la Unidad

Administrativa de Talento Humano debe elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales.

Causa

El manual de clasificación de puestos no es entregado a todo el personal que ingresa por ineficiencia; éste manual es revisado, más no actualizado periódicamente ya que lo realizan desde el nivel central.

Efecto

Al no entregar el manual a la personal que se integra, ésta no sabe a ciencia cierta cuáles son sus competencias; y; por no ser actualizado habitualmente dicho manual de clasificación de puestos, no sirve de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.

Conclusión

La Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de Los Ríos no actualiza periódicamente el manual de clasificación de puestos, ya que se rige al nivel central y de esta manera no se toma en consideración la misión y las necesidades de las instituciones. **{O}**

Recomendación

Al Jefe de Talento Humano tener presente siempre dar a la persona que ingresa su debido manual que describa las tareas, responsabilidades, competencias del puesto al que vaya a desempeñar; y establecer el ordenamiento de los puestos tomando en consideración la misión, objetivos y servicios que presta la entidad.

3.2 Incorporación de personal

Elemento de control interno que interviene

Actividades de Control o Procedimientos de Control

Condición

~~**HG**~~ No existe un proceso adecuado para la incorporación del personal.

Criterio

La Norma de Control Interno 407 – 03 INCORPORACIÓN DE PERSONAL, y el artículo 65 de la LOSEP indica que el ingreso a un puesto público debe ser efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición; bajo

preceptos de justicia, transparencia y sin discriminación alguna.

Causa

La Unidad Administrativa de Talento Humano para la incorporación del personal, no aplica las disposiciones legales, reglamentos y normas existentes sobre la materia que son vigentes.

Efecto

Al no realizarse el concurso de méritos y oposición; no permite que el aspirante sea seleccionado por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades idóneas para desempeñar el puesto con los requisitos exigidos.

Conclusión

La Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de Los Ríos realiza la incorporación del personal sin tomar en cuenta la normativa vigente, lo que implica no considerar los impedimentos legales y éticos para su desempeño. **{O}**

Recomendación

Al Jefe de Talento Humano, realizar el ingreso de personal previa convocatoria, evaluación y selección; para que permita identificar quienes por su conocimiento y experiencia ofrezcan mayor desarrollo para la gestión institucional.

3.3 Evaluación del desempeño

Elemento de control interno que interviene

Evaluación de Riesgos

Condición

~~**HG**~~ No se ha realizado la evaluación de desempeño por más de un año.

Criterio

La Norma de Control Interno 407 – 4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, y el artículo 52, literal j) de la LOSEP, indica que es responsabilidad de la Unidad Administrativa de Talento Humano debe realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e

internos.

Causa

El trabajo de las servidoras y servidores no ha sido evaluado permanentemente; tanto su rendimiento como su productividad.

Efecto

Al no realizar la evaluación del desempeño, no existe base para la identificación de las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal para mejorar su rendimiento y productividad. V

Conclusión

La Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de Los Ríos, no cumple con las políticas, procedimientos, ni con la periodicidad del proceso con respecto a la evaluación del desempeño que indica la ley vigente. ***X***

Recomendación

A la máxima autoridad de la entidad y al Jefe de Talento Humano, emitir y difundir las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño; la cual debe efectuarse bajo criterios técnicos y en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo.

3.4 Promociones y ascensos

Elemento de control interno que interviene

Información y Comunicación

Condición

~~**HG**~~ La Unidad Administrativa de Talento Humano no cuenta con un plan de promociones y ascensos.

Criterio

La Norma de Control Interno 407 – 5 PROMOCIONES Y ASCENSOS, y el artículo 68 de la LOSEP explica que los ascensos se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de las servidoras y servidores y, complementariamente los años de servicio.

Causa

No existe una movilidad laboral de puestos de trabajo en sentido de superación que lleve a un crecimiento laboral en cumplir con los objetivos propuestos de la institución; ya que sin ningún plan de promociones y ascensos, los servidores solo se dedican a lo que deben realizar, definiendo sus límites.

Efecto

Al no existir un plan de promociones y ascensos, la servidora o servidor público se limita a lo que se le dispone, dejando de lado las habilidades y recursos que puede proporcionar con el talento que posee. ✓

Conclusión

La Unidad Administrativa de Talento Humano no promueve a los funcionarios y funcionarias, por no tener un plan de ascensos, a que cada uno de ellos busque un sentido de superación personal, que ayude a la eficiencia, eficacia y mejores resultados de lo que brinda la institución. ***X***

Recomendación

Al Jefe de Talento Humano proponer un plan de ascensos y promociones, que se utilice observando el ordenamiento jurídico vigente; considerando la experiencia, grado académico, eficiencia, rendimiento del desempeño, y tomando en consideración las evaluaciones que se realicen a los y las funcionarias.

3.5 Capacitación y entrenamiento continuo

Elemento de control interno que interviene

Actividades de Control o Procedimientos de Control

Condición

~~**HG**~~ No se capacita continuamente al personal de la Gobernación.

Criterio

La Norma de Control Interno 407 – 6 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO CONTIUO y el artículo 52, literal p) de la LOSEP señala que la Unidad Administrativa de Talento Humano debe coordinar anualmente la capacitación de las servidoras y servidores.

Causa

La Unidad Administrativa de Talento Humano no ha desarrollado un plan de capacitación y entrenamiento continuo para las y los servidores de la institución.

Efecto

Al no ser capacitado el personal, no contribuye al mejoramiento de nuevos conocimientos y habilidades para las servidoras y servidores; conocimientos que pueden tener un efecto multiplicador en el personal y los cuales serán utilizados en el beneficio del desarrollo institucional. V

Conclusión

El directivo de la entidad con el Jefe de Talento Humano no determinan de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal; sin tomar en cuenta que esto influye en el desarrollo de cada persona y de la entidad en sí. **{O}**

Recomendación

Al directivo de la entidad y al Jefe de Talento Humano, promover en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad del trabajo.

3.6 Rotación de personal

Elemento de control interno que interviene

Entorno de Control o Ambiente de Control

Condición

~~**HG**~~ La rotación de personal no se la ejecuta dentro de periodos establecidos.

Criterio

La Norma de Control Interno 407 – 7 ROTACIÓN DE PERSONAL y el artículo 52, literal f) de la LOSEP comenta que la Unidad Administrativa de Talento Humano realiza bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a la ley, el reglamento general, normas conexas y demás resoluciones que estén emitidas.

Causa

Las servidoras y servidores públicos son rotados en la institución con el fin de ampliar sus conocimientos y experiencias; pero éstos no cumplen un periodo establecido como manda la ley, sino por mucho más tiempo del que es debido.

Efecto

Al no ser establecido el periodo de rotación del servidor o servidora; implica que no se cumpla lo que se estipula la ley e incurre en que existan deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos.

Conclusión

La rotación del personal no está siendo racionalizada dentro de periodos establecidos, en base de criterios técnicos para no afectar el desarrollo de la institución. **{O}**

Recomendación

Al Jefe de Talento Humano y al directivo de la entidad, seguir estableciendo acciones orientadas a la rotación del personal para aumentar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, evitar la existencia de personal indispensable; siempre y cuando sea dentro de periodos establecidos para no infringir lo que manda la ley.

3.7 Asistencia y permanencia del personal

Elemento de control interno que interviene

Actividades de Seguimiento o Supervisión

Condición

~~**HG**~~ No existe un mecanismo apropiado que permita controlar la asistencia del personal

Criterio

La Norma de Control Interno 407 – 9 ASISTENCIA Y PERMANENCIA DEL PERSONAL expresa que la administración debe contar con un mecanismo apropiado que permita controlar la asistencia y permanencia de sus servidoras y servidores en el lugar de trabajo.

Causa

Muchas veces los jefes inmediatos no cumplen a cabalidad con el control adecuado del personal de servidores y servidoras que está a su cargo.

Efecto

Al no ser controlada la asistencia y permanencia de las y los servidores públicos en su puesto de trabajo, implica que el desarrollo institucional está decayendo al no haber funcionarios que realicen la labor que se debe otorgar a la ciudadanía. V

Conclusión

El establecimiento de mecanismos de control no está en función de las necesidades y la naturaleza de la entidad; ya que muchas veces no se consta la presencia física del personal. **{O}**

Recomendación

Al Jefe de Talento Humano y a los Jefes Inmediatos de cada plaza, controlar la asistencia y permanencia de sus servidores y servidoras en el lugar de trabajo; cautelando su presencia física durante la jornada laboral a la que está sometido el funcionario o funcionaria.

4.1.3 Fase IV: Comunicación de resultados

FIV–CR

FIV-CPRE

4.1.4.1 Carta de presentación de resultados

Ab.

Jesús Narváez Quinto

GOBERNADOR DE LA PROVINCIA LOS RÍOS

En su despacho.-

De mis consideraciones:

Se ha realizado el Examen Especial de Auditoría a la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de Los Ríos, del período 2014. Dicho examen comprende la revisión y análisis de las operaciones efectuadas en este departamento, con el objeto de verificar si se da cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias que deben ser aplicadas en el entorno gubernamental.

El examen concluye con la elaboración correspondiente del informe final que incluye la descripción del componente con su respectiva observación y conclusión, al cual se le da una recomendación.

Al haber detallado los objetivos específicos del presente proyecto se describe lo encontrado en cada uno de ellos para que se compruebe el análisis que se efectuó.

1. Estructura orgánica desactualizada

La Gobernación de la Provincia Los Ríos no tiene actualizado su organigrama, lo que conlleva a que los usuarios sigan creyendo que sigue con las mismas competencias que antes.

La Norma de Control Interno 401, en su sección general, expresa que la separación de funciones se definirá en la estructura orgánica, en los flujogramas y en la descripción de cargos en todas las entidades del sector público. Por ello, la estructura orgánica de una empresa es el esquema de jerarquización o división de las funciones componentes de ésta; estableciendo líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un supervisor inmediato.

Se considera muy desfavorable de aspecto, que se indique la estructura organizacional como era antes y no como actualmente es; ya que por más que dependa de un nivel central, los administrativos de talento humano olvidan actualizarlos y descuidan el dinamismo de la organización, lo cual hace que el organigrama sea obsoleto.

Recomendación

A la máxima autoridad de la entidad y al Jefe de Talento Humano, renovar el organigrama de la institución con las unidades administrativas que tiene actualmente.

2. No se cumplen todos los aspectos que influyen como indicadores de gestión en el área de talento humano de la Gobernación de Los Ríos.

La motivación a los empleados hace que ellos se desenvuelva de manera más eficaz y eficiente, con más responsabilidad y poniendo todo el potencial que ellos tienen para lograr cada uno de los objetivos, metas, políticas y demás procedimientos con mayor rapidez.

El art. 82 de la LOSEP, indica que la carrera del servidor público garantizará la estabilidad, ascenso y promoción de sus servidoras/es de conformidad

con sus aptitudes, conocimientos, capacidades, competencias, experiencias, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y requerimientos institucionales, sin discriminación a las personas con discapacidad mediante procesos de evaluación e “incentivos económicos”. Pues el éxito de las instituciones depende de gran medida de lo que las personas hacen y de cómo lo hacen; es así que un área como la Unidad Administrativa de Talento Humano debe de potenciar el trabajo en equipo, con la finalidad de que los servidores y servidoras se desarrollen integralmente de manera individual y grupal para el beneficio de toda el establecimiento.

Al no tener un fin establecido que los conlleve a los funcionarios y funcionarias a entregar todo de ellos para lograr un incentivo que se merezcan, produce que ellos realicen su trabajo de manera limitada, puesto que la motivación es un elemento muy importante que hace que cada uno de ellos quiera seguir impulsándose para sentirse mejor tanto en el plano laboral como emocional.

Recomendación

A la máxima autoridad y al Jefe de Talento Humano, crear un plan de incentivos y motivaciones; en donde se involucre a todo el personal, tanto de planta como de servicio y de nombramiento o libre remoción para que cada uno de ellos le ponga más empeño en querer cumplir con su trabajo de metas; sabiendo que obtendrá aparte de sueldo, un incentivo adicional.

3. Se realizó el examen especial de auditoría aplicando la Norma 407 de Control Interno para las entidades públicas; esta norma contiene 10 especificaciones que fueron analizadas de forma individual, conjuntamente con la Ley Orgánica del Servicio Público.

Los componentes que fueron examinados son:

407 – 01 Plan de talento humano

407 – 02 Manual de clasificación de puestos

407 – 03 Incorporación de personal

407 – 04 Evaluación del desempeño

407 – 05 Promociones y ascensos

407 – 06 Capacitación y entrenamiento contínuo

407 – 07 Rotación de personal

407 – 08 Actuación y honestidad de las servidoras y servidores

407 – 09 Asistencia y permanencia del personal

407 – 10 Información actualizada del personal

Al haber finalizado el respectivo estudio, procedo a detallar el respectivo informe final con el resultado obtenido.

1. El manual de clasificación de puestos no es entregado a todo el personal que ingresa a laborar en la Gobernación de Los Ríos; además no es actualizado periódicamente.

La Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de Los Ríos no actualiza periódicamente el manual de clasificación de puestos, ya que se rige al nivel central y de esta manera no se toma en consideración la misión y las necesidades de las instituciones.

La Norma de Control Interno N° 407 – 2 MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS y el artículo 52, literal d) de la LOSEP; estipula que la Unidad Administrativa de Talento Humano debe elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales.

Al no entregar el manual a la personal que se integra, ésta no sabe a ciencia cierta cuáles son sus competencias; y; por no ser actualizado habitualmente dicho manual de clasificación de puestos, no sirve de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.

Recomendación

Al Jefe de Talento Humano tener presente siempre dar a la persona que ingresa su debido manual que describa las tareas, responsabilidades,

competencias del puesto al que vaya a desempeñar; y establecer el ordenamiento de los puestos tomando en consideración la misión, objetivos y servicios que presta la entidad.

2. No existe un proceso adecuado para la incorporación del personal.

La Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de Los Ríos realiza la incorporación del personal sin tomar en cuenta la normativa vigente, lo que implica no considerar los impedimentos legales y éticos para su desempeño.

La Norma de Control Interno 407 – 03 INCORPORACIÓN DE PERSONAL, y el artículo 65 de la LOSEP indica que el ingreso a un puesto público debe ser efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición; bajo preceptos de justicia, transparencia y sin discriminación alguna.

Al no realizarse el concurso de méritos y oposición; no permite que el aspirante sea seleccionado por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades idóneas para desempeñar el puesto con los requisitos exigidos.

Recomendación

Al Jefe de Talento Humano, realizar el ingreso de personal previa convocatoria, evaluación y selección; para que permita identificar quienes por su conocimiento y experiencia ofrezcan mayor desarrollo para la gestión institucional.

3. No se ha realizado la evaluación de desempeño por más de un año.

La Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de Los Ríos, no cumple con las políticas, procedimientos, ni con la periodicidad del proceso con respecto a la evaluación del desempeño que indica la ley vigente.

La Norma de Control Interno 407 – 4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, y el artículo 52, literal j) de la LOSEP, indica que es responsabilidad de la Unidad Administrativa de Talento Humano debe realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el

servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos.

Al no realizar la evaluación del desempeño, no existe base para la identificación de las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal para mejorar su rendimiento y productividad.

Recomendación

A la máxima autoridad de la entidad y al Jefe de Talento Humano, emitir y difundir las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño; la cual debe efectuarse bajo criterios técnicos y en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo.

4. La Unidad Administrativa de Talento Humano no cuenta con un plan de promociones y ascensos.

La Unidad Administrativa de Talento Humano no promueve a los funcionarios y funcionarias, por no tener un plan de ascensos, a que cada uno de ellos busque un sentido de superación personal, que ayude a la eficiencia, eficacia y mejores resultados de lo que brinda la institución.

La Norma de Control Interno 407 – 5 PROMOCIONES Y ASCENSOS, y el artículo 68 de la LOSEP explica que los ascensos se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de las servidoras y servidores y, complementariamente los años de servicio.

Al no existir un plan de promociones y ascensos, la servidora o servidor público se limita a lo que se le dispone, dejando de lado las habilidades y recursos que puede proporcionar con el talento que posee.

Recomendación

Al Jefe de Talento Humano proponer un plan de ascensos y promociones, que se utilice observando el ordenamiento jurídico vigente; considerando la experiencia, grado académico, eficiencia, rendimiento del desempeño, y

tomando en consideración las evaluaciones que se realicen a los y las funcionarias.

5. No se capacita continuamente al personal de la Gobernación.

El directivo de la entidad con el Jefe de Talento Humano no determinan de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal; sin tomar en cuenta que esto influye en el desarrollo de cada persona y de la entidad en sí.

La Norma de Control Interno 407 – 6 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO CONTIUO y el artículo 52, literal p) de la LOSEP señala que la Unidad Administrativa de Talento Humano debe coordinar anualmente la capacitación de las servidoras y servidores.

Al no ser capacitado el personal, no contribuye al mejoramiento de nuevos conocimientos y habilidades para las servidoras y servidores; conocimientos que pueden tener un efecto multiplicador en el personal y los cuales serán utilizados en el beneficio del desarrollo institucional.

Recomendación

Al directivo de la entidad y al Jefe de Talento Humano, promover en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad del trabajo.

6. La rotación de personal no se la ejecuta dentro de períodos establecidos.

La rotación del personal no está siendo racionalizada dentro de periodos establecidos, en base de criterios técnicos para no afectar el desarrollo de la institución.

La Norma de Control Interno 407 – 7 ROTACIÓN DE PERSONAL y el artículo 52, literal f) de la LOSEP comenta que la Unidad Administrativa de Talento Humano realiza bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a la

ley, el reglamento general, normas conexas y demás resoluciones que estén emitidas.

Al no ser establecido el periodo de rotación del servidor o servidora; implica que no se cumpla lo que se estipula la ley e incurre en que existan deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos.

Recomendación

Al Jefe de Talento Humano y al directivo de la entidad, seguir estableciendo acciones orientadas a la rotación del personal para aumentar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, evitar la existencia de personal indispensable; siempre y cuando sea dentro de periodos establecidos para no infringir lo que manda la ley.

7. No existe un mecanismo apropiado que permita controlar la asistencia del personal

El establecimiento de mecanismos de control no está en función de las necesidades y la naturaleza de la entidad; ya que muchas veces no se consta la presencia física del personal.

La Norma de Control Interno 407 – 9 ASISTENCIA Y PERMANENCIA DEL PERSONAL expresa que la administración debe contar con un mecanismo apropiado que permita controlar la asistencia y permanencia de sus servidoras y servidores en el lugar de trabajo.

Al no ser controlada la asistencia y permanencia de las y los servidores públicos en su puesto de trabajo, implica que el desarrollo institucional está decayendo al no haber funcionarios que realicen la labor que se debe otorgar a la ciudadanía.

Recomendación

Al Jefe de Talento Humano y a los Jefes Inmediatos de cada plaza, controlar la asistencia y permanencia de sus servidores y servidoras en el lugar de trabajo; cautelando su presencia física durante la jornada laboral a la que está sometido el funcionario o funcionaria.

Babahoyo, 7 de mayo del 2015

Atentamente,

Aída Cruz Zambrano

C.P.A. INDEPENDIENTE

4.2 Discusión

Una vez concluida las fases del Examen Especial de Auditoría, y revisado los hallazgos que dieron como resultado del estudio en la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Gobernación de la Provincia de Los Ríos; se concuerda con (Fonseca, 2013), que expresa que el examen especial de auditoría es la emisión de un dictamen, en el que se indica se cumple con las disposiciones legales aplicables; y se evalúa el grado de cumplimiento con el que se está trabajando.

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011) Expone que los empleadores, por medio de las actividades de contratación garantizan que la persona correcta ocupe el puesto correcto; esto implica que debe existir una vacante, para que se realice el reclutamiento y posterior se procede a la selección de la persona idónea para el puesto a ocupar.

La evaluación del desempeño se entiende como un sistema formal estructurado que sirve para evaluar el desempeño de un empleado en el puesto. Se concentra en documentar qué tan productivo es y cuáles áreas de desempeño del empleado pueden mejorar; dice (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011).

Explica (Alles, 2005) que describir un puesto significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo.

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011)**,** comenta que casi ningún empleado se sentirá satisfecho haciendo el mismo trabajo año tras año, puesto que todos ellos quieren crecer para poder pasar a nuevos trabajos. Al igual que (Mondy, 2005) nos dice que una promoción es el cambio de una persona a un puesto de nivel más alto dentro de una organización.

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011), expresa que capacitación se refiere a las actividades que ayudan a los empleados a superar las limitaciones y a mejorar su desempeño en los puestos que posee. Si no se capacita al

personal de esta institución, es muy probable que las deficiencias aumenten de manera significativa.

En base a lo encontrado durante todo este análisis, y teniendo en cuenta la hipótesis que enuncia que: “Al aplicar la norma de Control Interno N° 407, se diagnosticará la estructura organizacional para implementar el correcto desarrollo de la gestión administrativa del área de Talento Humano de la Gobernación de Los Ríos”.

Se halla como resultado, que la Unidad Administrativa de Talento Humano no cuenta con una estructura orgánica actualizada de la Gobernación de la Provincia Los Ríos, lo que conlleva a que aún ciertos usuarios crean que las dependencias que existían antes dependientes de este ente, continúen en las funciones.

A pesar de que los indicadores de gestión de Talento Humano son un medio y no un fin, puesto que son un apoyo para saber cómo se encuentra la institución; se analizó y se estudió la situación respecto a los objetivos, metas y entre otros aspectos que esta unidad conlleva; se determinó que el único componente que no se toma en consideración, es la motivación a los servidores/as de la institución.

La incorporación del personal en la Gobernación de Los Ríos, no tiene un proceso adecuado; como tampoco tiene un plan de promociones y ascensos, lo que hace que las servidoras y servidores pierdan el interés de sus aspiraciones en ascender y buscar nuevos conocimientos que cumplan con sus expectativas para mejorar su nivel de vida.

Esta Unidad Administrativa de Talento Humano no ha realizado la evaluación del desempeño a los servidores y servidoras, debido a esto no se identifican las posibles fallas tanto en el portafolio de productos que ofrece como entidad, ni en la deficiencias de conocimientos de los funcionarios al desempeñar el puesto que ocupan.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Al analizar la estructura orgánica de la Gobernación de la Provincia Los Ríos, se concluye que debe ser actualizada, ya que la Dirección de Garantías Democráticas que incluye la Unidad de Protección de Derecho y las Comisarías Nacionales de la Mujer y la Familia; ya no forman parte de esta entidad.
2. Al aplicar la Norma de Control Interno N° 407 a la Gobernación de Los Ríos; se determinó que ciertas variables de dicha norma no están siendo sujetas como manda la ley vigente; pues, las diferentes fases del proceso del examen especial permitieron identificar cada una; lo que contribuyó a un análisis completo en el que se identificó el desenvolvimiento no exacto de la administración de Talento Humano que tiene la institución; entre ellos los que más se destacan son: la no realización de la Evaluación de desempeño a los servidores por más de un año, la falta de capacitación continua a los servidores y servidoras, y el mecanismo no apropiado que permita controlar la asistencia del personal
3. Los diferentes indicadores de gestión que se emplearon en la Unidad Administrativa de Talento Humano nos permitió observar la eficacia que existe al cumplir las actividades, metas, políticas y objetivos que se especifican en el Plan Anual con que se cuenta; además de concluir que esta entidad no cuenta con motivaciones que ayuden al personal a querer superarse.
4. Se elaboró el informe final del Examen Especial de Auditoría realizado en la Unidad Administrativa de Talento Humano, el cual fue emitido directamente al Sr. Gobernador con el respectivo detalle de los sucesos encontrados en su estructura orgánica, en los indicadores aplicados a dicho departamento y en la utilización de la Norma de Control Interno N° 407, por medio de las fases del examen especial; el cual cuenta con sus debidas recomendaciones.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Actualizar el organigrama de la Gobernación de la Provincia Los Ríos, en donde se muestre únicamente las diferentes unidades que constituyen esta institución; y que cada vez que exista alguna variación en general de la entidad sea socializado y entregado al personal, para que de esta manera vaya a la par con cada cambio que se dé.
2. Revisar y acoger las Normas de Control Interno, específicamente la N° 407, las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales que existan, las cuales permitan el progreso y la mejora de una correcta administración del talento humano que evite un mal desenvolvimiento de los funcionarios y funcionarias de la entidad; ya que si no existe una buena administración del talento humano, es muy posible que las otra áreas de la institución tengan deficiencias de aplicación de la normativa actual; de modo que se adquiera una responsabilidad y por ende una obligación por parte de todo el personal, donde se den soluciones y se proceda al proceso pertinente que indique.
3. Establecer un sistema de motivación e incentivos hacia los miembros de la institución, para de ésta manera, los servidores y servidoras se involucren mucho más con la labor que desempeñan; teniendo en cuenta que aunque no se disponga de recurso monetario para hacerlo, se pueden crear hábitos institucionales en donde se valore el esfuerzo del trabajador.
4. Analizar los hallazgos descubiertos durante el examen especial de auditoría a la Unidad Administrativa de Talento Humano, en donde se detalla cada falta que incide; para que pueda corregir el desenvolvimiento total de la administración que está realizando éste departamento; y así se logre cumplir a cabalidad con los procedimientos que se establecen.

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA

6.1 LITERATURA CITADA

Aguilar, C. (2013). Exámmen Especial de Auditoría. Loja.

Alles, M. A. (2005). Desarrollo del Talento Humano. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Ambrosio, V. A. (2012). Auditoría Práctica de Estados Financieros. Guatemala.

Barquero, M. (2013). Manual Práctico de control interno- Teoría y aplicación prácticca. Barcelona: Profit Editorial.

Bennis, W. G. (2010). Desarrollo Organizacional. México: Interamericano Educativo.

C. d. (2005). Código de Trabajo. Quito.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Mexico.

Constitución, 2. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Ciudad Alfaro - Montecristi - Provincia de Manabí: DISPONIBLE EN: www.asambleageneral.gov.ec.

Contraloría General Del Estado, 2. (2008). Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos. En línea: DISPONIBLE EN www.contraloriageneral.gov.ec.

Contraloría General del Estado, L. O. (2005). Contaloría General del Estado. Obtenido de www.contraloría.gob.ec

Decreto Ejecutivo 710, R. G. (2012). Reglamento General a la Ley Orgánica Del Servicio Público. En línea: DISPONIBLE EN www.finanzas.gob.ec.

Espejo, L. B. (2010). Contabilidada General. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.

Estupiñan, G. (2010). Control Interno y Fraudes. Bogotá: ECOE EDICIONES.

Fonseca, O. (2013). Auditoría Gubernamental Moderna. Lima - Perú: Instituto de Investigación en Accountability y Control - IICO.

Franklin, E. B. (2013). Auditoría Administrativa - Evaluación y Diagnóstico Empresarial. México: Pearson Educación.

Guth, A. (2001). Recursos Humanos. Mexico: Trillas.

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2011). Administración - Un enfoque basado en competencias. México: Cengage Learning Editores, S.A.

Lorino, P. (2012). Indicadores de Gestión. Obtenido de www.dspace.ups.edu.ec

LOSEP, A. N. (2010). LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO. Distrito Metropolitano de Quito: DISPONIBLE EN www.finanzas.gob.ec.

Mondy, N. R. (2005). Administración de Recursos Humanos. Mexico.

Pallerola, J., & Monfort, E. (2013). Auditoría. Bogotá: Starbook.

Ramírez, C., & Mac, H. (2005). monografias.com. Obtenido de www.monografias.com

Sánchez, H. J. (2011). Métodos e indicadores para la evaluación de los servicios de la salud. Barcelona: Printed in Espain.

Tovar, K., & Álvarez, J. (2010). Papeles de trabajo de la auditoría - Auditoría - Contaduría pública. Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas - Extensión Ocumare del Tuy: DISPONIBLE EN: contadorespunefa.blogspot.com/2010/04/papeles-de-trabajo-de-la-auditoria.html.

CAPÍTULO VII

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista al analista de talento humano

"A.N." Aida Nicolly C.P.A. INDEPENDIENTE Servicios Contables y de Tributación	EXAMEN ESPECIAL A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DE LA GOBERNACIÓN LOS RÍOS – AÑO 2014	

Entrevista al Analista de Talento Humano

N°	PREGUNTAS	SI	NO	Ponderación		Observación
	AMBIENTE DE CONTROL					
1	¿Se aplica el control interno en la Gobernación de Los Ríos?	X		1		
2	¿Se emplea la norma de control interno n°407 correctamente?	X		1		
3	¿Implementa acciones al desarrollo institucional y de talento humano?	X		1		
4	¿Dirige la elaboración de los planes de talento humano?	X		1		
5	¿Controla el desarrollo institucional por parte de cada servidor?		X		0	No se lleva un registro actualizado de cada funcionario
6	¿Cuenta con un mecanismo apropiado que	X		1		

	permita controlar la asistencia del personal?					
	VALORACIÓN DE RIESGO					
7	¿Evalúa la gestión de los subsistemas de talento humano?	X		1		
8	¿Evalúa periódicamente al personal de la institución?	X		1		
9	¿Atiende las necesidades detectadas por la evaluación de desempeño?	X		1		
10	¿Promueve en forma constante y progresiva la capacitación del personal?	X		1		
	ACTIVIDADES DE CONTROL					
11	¿Coordina programas de desarrollo institucional?		X		0	No hay programa de desarrollo por falta de recursos
12	¿Realiza mejoras en los procedimientos institucionales?	X		1		
13	¿Atiende los requerimientos establecidos en el perfil de puesto?	X		1		
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
14	¿Realiza asesoramiento a los servidores y		X		0	No se asume esa tarea dentro de las funciones

	autoridades en la gestión de desarrollo institucional?					
15	¿Mantiene la institución comunicación sobre temas de valores éticos y morales?	X		1		
16	¿Existe una comunicación eficaz que fluye en todas las direcciones de la entidad?		X		0	La oficina central esta en Babahoyo y las dependencias estan en parroquias y cantones lo cual dificulta una comunicación directa diaria.
	MONITOREO					
17	¿Vigila la eficiencia de los procesos que se realizan?	X		1		
18	¿Verifica que se cumplan los planes establecidos de talento humano?	X		1		
	TOTAL			14	4	

Anexo 2. Entrevista al asistente de talento humano

"A.N." Ana Nicolly C.P.A. INDEPENDIENTE Servicios Contables y de Tributación	EXAMEN ESPECIAL A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DE LA GOBERNACIÓN LOS RÍOS – AÑO 2014	

Entrevista al Asistente de Talento Humano

N°	PREGUNTAS	SI	NO	Ponderación	Observación
	AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿Aplica los reglamentos, normas y procedimientos para la gestión de talento humano?	X		1	
2	¿Toma en cuenta la estructura organizacional en la planificación de talento humano?	X		1	
3	¿Se acoge a las reglas legales para emitir los informes de talento humano?		X	0	No se tiene conocimiento jurídico.

	VALORACIÓN DE RIESGO					
4	¿Realiza el diagnóstico de las necesidades del personal de las distintas áreas?		X		0	No se realizo la evaluación de desempeño.
5	¿Toma en cuenta que exista el personal disponible para desarrollar el trabajo de la institución?		X		0	Por falta de contrataciones existe déficit de personal.
6	¿Elabora el programa de vacaciones tomando en cuenta que no exista deficiencia de personal?	X		1		
	ACTIVIDADES DE CONTROL					
7	¿Apoya la planificación de talento humano?	X		1		
8	¿Realiza la recolección de información para actualizarla?		X		0	Las dependencias se encuentran en diferentes cantones y parroquias.
9	¿Mantiene un registro de datos seguro?		X		0	Por falta de Comunicación y organización.
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
10	¿Contribuye con la toma de decisiones para contrataciones y movimientos de personal?		X		0	Lo toma directamente el gobernador.

11	¿Hace conocer las normas internas con las que labora la institución?	X		1	
12	¿Comunica al personal qué información deben proporcionar si realizan alguna actividad profesional?	X		1	
	MONITOREO				
13	¿Reporta alguna situación que exista con el personal, para tomar acciones correctivas?	X		1	
14	¿Vigila que las acciones de personal sean realizadas con efectividad?	X		1	
15	¿Constata que el personal aplique la LOSEP y el reglamento interno de la institución?	X		1	
	TOTAL			9	6

Anexo 3. Entrevista al asistente técnico de talento humano

"A.N."

Aida Nicolly

C.P.A. INDEPENDIENTE

Servicios Contables y de Tributación

EXAMEN ESPECIAL A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DE LA GOBERNACIÓN LOS RÍOS – AÑO 2014

Entrevista al Asistente Técnico de Talento Humano

N°	PREGUNTAS	SI	NO	Ponderación		Observación
	AMBIENTE DE CONTROL					
1	¿Asiste en los procesos de selección de personal?		X		0	Lo realiza directamente el Analista.
2	¿Ayuda en la evaluación de desempeño que se realiza al personal de la institución?	X		1		
3	¿Colabora con la realización de capacitación continua del personal?		X		0	No hay presupuesto sostenido para las capacitaciones.
4	¿Contribuye con la elaboración de los informes que se deben emitir?		X		0	Lo realiza el Analista por ser el Jefe del Departamento.
	VALORACIÓN DE RIESGO					
5	¿Realiza el informe técnico de movimientos administrativos?	X		1		

6	¿Toma en cuenta los permisos solicitados por el personal?	X		1		
	ACTIVIDADES DE CONTROL					
7	¿Colabora con el diagnóstico de las necesidades del personal?		X		0	No se los evalué.
8	¿Ayuda en la planificación de talento humano?	X		1		
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
9	¿Informa sobre las actividades que realiza el personal de la institución?		X		0	Los informes los realiza cada Jefe departamental
10	¿Mantiene una buena comunicación con todo el personal de la Gobernación?	X		1		
	MONITOREO					
11	¿Está pendiente de las novedades de asistencia y permanencia del personal?	X		1		
12	¿Está pendiente de la evaluación de periodos de prueba?	X		1		
	TOTAL			7	5	

Anexo 4. Fotografías

Figura 10. Entrevista al Gobernador de la Provincia de los Ríos

Figura 11. Entrevista al analista de talento humano

Figura 12. Entrevista a la asistente de talento humano