



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,**  
**ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**  
**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**  
**AUDITORÍA A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL**  
**TALENTO HUMANO EN EL MINISTERIO DE INDUSTRIAS**  
**Y PRODUCTIVIDAD DEL ECUADOR, PERÍODO DE**  
**ANÁLISIS 2010**

**SANDRA ELIZABETH CHIMBO CHÁVEZ**

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado  
de:**

**INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA  
AUDITORA**

**Dr. Amaro Berrones**  
**DIRECTOR:**

**Ing. Sandra Galarza**  
**CODIRECTORA:**

**Sangolquí, Junio de 2012**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**SANDRA ELIZABETH CHIMBO CHÁVEZ**

**DECLARO QUE:**

La tesis de grado titulada “*AUDITORÍA A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO EN EL MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD DEL ECUADOR, PERÍODO DE ANÁLISIS 2010.*”, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado en mención.

Sangolquí, junio de 2012.

Sandra Elizabeth Chimbo Chávez

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,

ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

CARRERA: INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

## CERTIFICADO

**Director:** Dr. Amaro Berrones

**Codirectora:** Ing. Sandra Galarza

### CERTIFICAN

Que el trabajo “*AUDITORÍA A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO EN EL MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD DEL ECUADOR, PERÍODO DE ANÁLISIS 2010.*” realizado por Sandra Elizabeth Chimbo Chávez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el mencionado trabajo es investigativo y que en el mismo se conjugan los conocimientos de quien lo realizó, recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y un disco compacto el cual contiene los archivos formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizamos a la señorita Sandra Elizabeth Chimbo Chávez que lo entregue al economista Juan Lara Álvarez; en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, junio 2012

Dr. Amaro Berrones  
**DIRECTOR**

Ing. Sandra Galarza  
**CODIRECTORA**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,**

**ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**SANDRA ELIZABETH CHIMBO CHÁVEZ**

**AUTORIZACIÓN:**

Yo, Sandra Elizabeth Chimbo Chávez, autorizó a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “*AUDITORÍA A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO EN EL MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD DEL ECUADOR, PERÍODO DE ANÁLISIS 2010.*”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exhaustiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, junio 2012

Sandra Elizabeth Chimbo Chávez

## DEDICATORIA

*A Dios: Quien incondicionalmente siempre ha estado a mi lado guiándome para cumplir mis metas con responsabilidad y solidaridad en mi actos.*

*A mi Abuelito: Manuel Chávez + quien con su amor, carácter, consejos y ejemplo me enseñó que en la vida se viene a luchar y que si no se arriesga no se gana, aunque esté en el cielo siempre será un ejemplo a seguir.*

*A mis padres: Segundo e Isabel por haberme dado la vida y desde ese momento luchar porque tenga un futuro lleno de felicidad por su apoyo en cada etapa de mi vida dándome aliento para siempre salir adelante y cumplir mis objetivos.*

*Gracias a mis padres he podido cumplir esta meta, son la razón para seguir superándome en lo profesional y personal.*

*A mi sobrina: Sol(negríta) quien con su inocencia, alegría y vivacidad ha llenado de luz mi vida enseñándome cada día a ser más humilde y sencilla.*

*A mis hermanas: Sole y Dianis porque siempre me han apoyado en todos los momentos buenos y malos, porque hemos vivido momentos inolvidables en mi vida.*

*A mis tías: Rosi, Maru y Moni por su colaboración y ayuda en el transcurso de mi vida tanto en el ámbito profesional y personal.*

*A mis primos: Joshito y Pablito quienes como hermanos siempre han estado junto a mi brindándome su cariño y apoyo para poder llegar a cumplir con mis objetivos.*

*A mis amigas: Alexita y Daysita, personas que Dios las puso en mi camino como ángeles llamadas amigas pero que han sido parte trascendental en mi vida.*

**Sandra Elizabeth Chimbo Chávez**

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios por estar siempre a mi lado en todos los momentos de mi vida.*

*A mis padres por su énfasis y apoyo para poder culminar este proyecto.*

*A la Escuela Politécnica del Ejército, entidad que me ha brindado la oportunidad de formar parte de esta institución, otorgándome las responsabilidades y derechos que como alumna de esta prestigiosa entidad me corresponden.*

*A mis docentes por compartir sus conocimientos y permitir tener una formación académica de excelencia.*

*A mis tutores de tesis, al doctor Amaro Berrones, Director y a la ingeniera Sandra Galarza, Codirectora, quienes con su apoyo y colaboración me guiaron para poder culminar el desarrollo de mi tesis.*

*A todas las personas que contribuyeron en mi formación académica y estudiantil.*

*Al Ministerio de Industrias y Productividad por su apoyo y confianza al otorgarme información para la realización de mi tesis.*

***Sandra Elizabeth Chimbo Chávez***

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Hoy la competitividad es la preocupación de todos. En un mundo cada vez más globalizado, las empresas adoptan estrategias para competir en mercados domésticos y externos. Los gobiernos, por su parte, diseñan e implementan políticas para crear un ambiente de negocios que favorezca la competitividad.

El Ministerio de Industrias y Productividad tiene como misión impulsar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados, que incentiven la inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios con alto valor agregado y de calidad, en armonía con el medio ambiente, que genere empleo digno y permita su inserción en el mercado interno y externo.

Con el fin de ayudar a cumplir con la misión establecida por el Ministerio se realiza la Auditoría a la Gestión Administrativa del Talento Humano, departamento que se encarga de verificar el correcto desempeño del personal y el cumplimiento del conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del Talento Humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente de la entidad.

Para realizar la Auditoría de Gestión en el Ministerio, al Departamento de Talento Humano se seleccionó los siguientes procesos que se indican a continuación:

- Clasificación de Puestos
- Selección de Personal
- Capacitación y Desarrollo del Personal
- Evaluación del Desempeño

El desarrollo de la presente tesis de grado está compuesto de seis capítulos que se encuentra estructurados de la siguiente manera:

**Capítulo I.-** Describe brevemente los aspectos generales de la Institución, dentro de los que se considera: la base legal, los objetivos, la reseña histórica y los organigramas de la entidad.

**Capítulo II.-** Se realiza el análisis interno y externo del Departamento de Talento Humano del Ministerio de Industrias y Productividad, puesto que es aquí donde se ejecuta el proceso motivo de examen. El análisis interno permitirá obtener un conocimiento preliminar de la situación actual del proceso a ser evaluado y, el análisis externo considerará influencias macroeconómicas con el fin de determinar el impacto positivo o negativo que pueden generar estos factores en el Departamento evaluado.

**Capítulo III.-** Se detalla el Direccionamiento Estratégico de la Institución; describiendo así: la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, los principios y valores de la entidad.

**Capítulo IV.-** En este capítulo se explica de forma detallada la metodología de la auditoría; la misma que comprenderá las generalidades y las fases de la auditoría.

**Capítulo V.-** Este capítulo empieza con el desarrollo práctico de la Auditoría a la Gestión Administrativa del Talento Humano en el Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador, período de análisis 2010, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos mencionados.

**Capítulo VI.-** Se detallan las conclusiones y recomendaciones para el proyecto de tesis.

## SUMMARY

Today the competitiveness is the worry of all. In a world increasingly included, the companies adopt strategies to compete on domestic and external markets. The governments, for your part, design and implement policies to create a business environment that favors the competitiveness. The Department of Industries and Productivity has as mission stimulate the development of the productive industrial and handcrafted sector, across the formulation and execution of public policies, plans, programs and specialized projects, which stimulate the investment and technological innovation to promote the production of goods and services with high added quality value, in harmony with the environment, which generates worthy employment and allows his insertion on the internal and external market.

In order to help to expire with the mission established by the Department the Audit is realized to the Administrative Management of the Human Talent, department that takes charge checking the correct performance of the personnel and the fulfillment of the set of procedure, technologies and procedures orientated to determining the historical, current and future situation of the Human Talent, in order to guarantee the quantity and quality of this resource, depending on the administrative corresponding structure of the entity. To realize the Management audit in the Department, to the Department of Human Talent there were selected the following processes that are indicated later:

- Classification of Jobs
- Selection of personnel
- Training and Staff Development
- Performance Evaluation

The development of the present thesis of degree is composed of six chapters that it is structured of the following way:

**Chapter I.** - Describes brief the general aspects of the Institution, inside which it is considered: the legal base, the aims, the historical review and the flowcharts of the entity.

**Chapter II.** - Realizes the internal and external analysis of the Department of Human Talent of the Department of Industries and Productivity, since it is here where the process executes motive of examination. The internal analysis will allow to obtain a preliminary knowledge of the current situation of the process to being

evaluated and, the external analysis will consider macroeconomic influences in order to determine the positive or negative impact that these factors can generate in the evaluated Department.

**Chapter III.** - Details the Strategic Addressing of the Institution; describing this way: the mission, vision, aims, policies, strategies, the beginning and values of the entity.

**Chapter IV.** - In this chapter explains to itself of detailed form the methodology of the audit; the same one who will understand the generalities and the phases of the audit.

**Chapter V.** – This chapter begins with the practical development of the Audit to the Administrative Management of the Human Talent in the Department of Industries and Productivity of the Ecuador, period of analysis 2010, in order to improve the efficiency of the mentioned processes.

**Chapter VI.** - The conclusions and recommendations are detailed for this project.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....</b>	<b>I</b>
<b>CERTIFICADO DEL TRABAJO REALIZADO.....</b>	<b>II</b>
<b>AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN LA BIBLIOTECA VIRTUAL.....</b>	<b>III</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>V</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>VI</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>VIII</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>1</b>
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.1.1 BASE LEGAL DEL MINISTERIO.....	2
1.1.1.1 NORMATIVA EXTERNA.....	4
1.1.1.2 NORMATIVIDAD INTERNA.....	5
1.1.2 OBJETIVOS DEL MINISTERIO.....	6
1.1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MINISTERIO.....	6
1.2 EL MINISTERIO.....	8
1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	8
1.2.2 ORGANIGRAMAS.....	13
1.2.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	13
1.2.2.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL (PROPUESTO).....	21
1.2.2.3 ORGANIGRAMA PERSONAL.....	64
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>66</b>
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>66</b>
2.1. ANÁLISIS INTERNO.....	66
2.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LA CORRECTA APLICACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE: CLASIFICACIÓN DE PUESTOS,SELECCIÓN DE PERSONAL, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	66
<b>2.1.1.1 PROCESO NO. 1 CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.....</b>	<b>69</b>
2.1.1.1.1 OBJETIVO.....	69
2.1.1.1.2 ALCANCE.....	70
2.1.1.1.3 BASE LEGAL.....	70
2.1.1.1.4 RESPONSABILIDADES.....	70
2.1.1.1.5 DEFINICIONES.....	70
<b>2.1.1.2 PROCESO NO. 2 SELECCIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>74</b>
2.1.1.2.1 OBJETIVO.....	74
2.1.1.2.2 ALCANCE.....	74
2.1.1.2.3 BASE LEGAL.....	75
2.1.1.2.4 RESPONSABILIDADES.....	75
2.1.1.2.5 DEFINICIONES.....	75
<b>2.1.1.3 PROCESO NO. 3 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.....</b>	<b>81</b>

2.1.1.3.1	OBJETIVO.....	81
2.1.1.3.2	ALCANCE.....	81
2.1.1.3.3	BASE LEGAL.....	81
2.1.1.3.4	RESPONSABILIDADES.....	81
2.1.1.3.5	DEFINICIONES.....	81
<b>2.1.1.4</b>	<b>PROCESO NO. 4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>86</b>
2.1.1.4.1	OBJETIVO.....	86
2.1.1.4.2	ALCANCE.....	87
2.1.1.4.3	BASE LEGAL.....	87
2.1.1.4.4	RESPONSABILIDADES.....	87
2.1.1.4.5	DEFINICIONES.....	87
<b>2.2.</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>102</b>
<b>2.2.1.</b>	<b>INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS.....</b>	<b>102</b>
2.2.1.1.	FACTOR POLÍTICO.....	102
2.2.1.2.	FACTOR ECONÓMICO.....	106
2.2.1.3	FACTOR LEGAL.....	117
2.2.1.4.	FACTOR SOCIAL.....	119
2.2.1.5.	FACTOR TECNOLÓGICO.....	121
<b>2.2.2.</b>	<b>INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS.....</b>	<b>124</b>
2.2.2.1.	CLIENTES.....	124
2.2.2.2.	PROVEEDORES.....	128
2.2.2.3.	ANÁLISIS FODA.....	130
2.2.2.3.1.	FORTALEZAS.....	130
2.2.2.3.2.	OPORTUNIDADES.....	131
2.2.2.3.3.	DEBILIDADES.....	132
2.2.2.3.4.	AMENAZAS.....	133
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>134</b>
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>		<b>134</b>
3.1.	MISIÓN.....	134
3.2.	VISIÓN.....	135
3.3.	OBJETIVOS.....	135
3.4.	POLÍTICAS.....	136
3.5.	ESTRATEGIAS.....	139
3.6.	PRINCIPIOS Y VALORES.....	141
3.6.1.	PRINCIPIOS.....	141
3.6.2.	VALORES.....	142
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>146</b>
<b>4.</b>	<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN.....</b>	<b>146</b>
<b>4.1.</b>	<b>LA AUDITORÍA.....</b>	<b>146</b>
4.1.1.	INTRODUCCIÓN Y EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA	147
4.1.1.1.	INTRODUCCIÓN.....	147
4.1.1.2.	EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	148
4.1.2.	CLASES DE AUDITORÍA.....	149
4.1.2.1.	POR LA PERSONA QUE LO REALIZA.....	149
4.1.2.2.	POR EL OBJETO QUE PERSIGUE.....	149
4.1.3.	DEFINICIONES.....	152
4.1.4.	PROPÓSITO Y OBJETIVO.....	153
4.1.4.1.	PROPÓSITO.....	153

4.1.4.2.	OBJETIVOS.....	154
4.1.4.2.1.	OBJETIVOS GENERALES.....	154
4.1.4.2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	155
4.1.5.	CARACTERÍSTICAS.....	156
4.1.6.	ALCANCE.....	157
4.1.7.	ENFOQUE INTEGRAL DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	160
4.1.8.	SIMILITUDES Y DIFERENCIAS CON OTRAS AUDITORIAS.....	161
4.1.9.	CÓDIGO DE ÉTICA.....	162
<b>4.2.</b>	<b>HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	<b>165</b>
4.2.1.	EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO.....	165
4.2.2.	CONTROL INTERNO.....	165
<b>4.2.3.</b>	<b>HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....</b>	<b>167</b>
4.2.3.1.	CÉDULAS DESCRIPTIVAS.....	167
4.2.3.2.	CUESTIONARIOS.....	167
4.2.3.3.	FLUJOGRAMAS.....	169
4.2.3.4.	COMBINACIÓN DE HERRAMIENTAS.....	172
4.2.3.5.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	173
<b>4.2.4.</b>	<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO.....</b>	<b>174</b>
4.2.4.1.	TIPOS DE RIESGO.....	174
4.2.4.2.	MEDICIÓN DEL RIESGO.....	177
<b>4.2.5.</b>	<b>COSO ERM.....</b>	<b>177</b>
4.2.5.1.	ANTECEDENTES.....	177
4.2.5.2.	DEFINICIÓN.....	178
4.2.5.3.	OBJETIVOS.....	178
4.2.5.4.	RESPONSABLES.....	180
4.2.5.5.	COMPONENTES.....	181
4.2.5.5.1.	ENTORNO INTERNO.....	181
4.2.5.5.2.	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	182
4.2.5.5.3.	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS.....	183
4.2.5.5.4.	VALORACIÓN DE RIESGOS.....	184
4.2.5.5.5.	RESPUESTA AL RIESGO.....	184
4.2.5.5.6.	ACTIVIDADES DE CONTROL.....	185
4.2.5.5.7.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	186
4.2.5.5.8.	MONITOREO.....	186
<b>4.2.6.</b>	<b>MUESTREO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....</b>	<b>187</b>
4.2.6.1.	DEFINICIÓN.....	187
4.2.6.2.	CLASES DE MUESTREO.....	188
4.2.6.3.	EL RIESGO DE MUESTREO.....	188
4.2.6.4.	EL PROCESO DE MUESTREO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	189
4.2.6.4.1.	DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	189
4.2.6.4.2.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y DE LA UNIDAD DE MUESTREO.....	189

4.2.6.4.3.	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	190
<b>4.2.7.</b>	<b>LA EVIDENCIA</b> .....	191
4.2.7.1.	DEFINICIÓN.....	191
4.2.7.2.	ELEMENTOS DE LA EVIDENCIA.....	192
4.2.7.2.1.	EVIDENCIA SUFICIENTE.....	192
4.2.7.2.2.	EVIDENCIA RELEVANTE.....	192
4.2.7.2.3.	EVIDENCIA COMPETENTE.....	193
4.2.7.2.4.	EVIDENCIA PERTINENTE.....	193
4.2.7.3.	CLASES DE EVIDENCIA.....	193
4.2.7.4.	NIVELES DE CONFIABILIDAD.....	194
<b>4.2.8.</b>	<b>HALLAZGOS EN AUDITORÍA</b> .....	194
4.2.8.1.	FUNDAMENTOS.....	195
4.2.8.2.	OBSERVACIONES DE AUDITORÍA.....	195
4.2.8.3.	CAUSAS QUE ORIGINAN LAS OBSERVACIONES.....	196
4.2.8.4.	ATRIBUTOS.....	196
4.2.8.4.1.	CONDICIÓN.....	196
4.2.8.4.2.	CRITERIO.....	196
4.2.8.4.3.	CAUSA.....	197
4.2.8.4.4.	EFEECTO.....	197
<b>4.2.9.</b>	<b>TÉCNICAS DE AUDITORÍA</b> .....	197
4.2.9.1.	TÉCNICA DE VERIFICACIÓN OCULAR.....	197
4.2.9.2.	TÉCNICA DE VERIFICACIÓN VERBAL.....	198
4.2.9.3.	TÉCNICA DE VERIFICACIÓN ESCRITA.....	199
4.2.9.4.	TÉCNICA DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL.....	199
4.2.9.5.	TÉCNICA DE VERIFICACIÓN FÍSICA.....	200
4.2.9.6.	OTRAS TÉCNICAS.....	200
<b>4.2.10.</b>	<b>PAPELES DE TRABAJO</b> .....	201
4.2.10.1.	GENERALIDADES.....	201
4.2.10.2.	DEFINICIÓN.....	201
4.2.10.3.	CARACTERÍSTICAS.....	201
4.2.10.4.	OBJETIVOS.....	202
4.2.10.5.	ASPECTOS BÁSICOS PARA LA ELABORACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO.....	202
4.2.10.6.	CUSTODIA Y ARCHIVO.....	202
4.2.10.6.1.	CLASIFICACIÓN DEL ARCHIVO.....	203
4.2.10.6.2.	ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL ARCHIVO PERMANENTE.....	204
4.2.10.6.3.	ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN.....	205
4.2.10.6.4.	ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL ARCHIVO CORRIENTE.....	206
4.2.10.7.	MARCAS DE AUDITORÍA.....	206
4.2.10.8.	REFERENCIA CRUZADA.....	208
4.2.10.9.	ÍNDICES.....	209
<b>4.2.11.</b>	<b>PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN</b> .....	209
4.2.11.1.	INDICADORES COMO INSTRUMENTO DE CONTROL DE GESTIÓN.....	209
4.2.11.2.	USO DE INDICADORES EN AUDITORÍA DE GESTIÓN	210

4.2.11.3.	CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES.....	210
4.2.11.4.	CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	214
4.2.11.5.	PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN, DE GENERAL UTILIZACIÓN .....	216
<b>4.3.</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....</b>	<b>224</b>
4.3.1.	FLUJO DEL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	224
<b>4.3.2.</b>	<b>FASES DEL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....</b>	<b>225</b>
<b>4.3.2.1.</b>	<b>FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....</b>	<b>225</b>
4.3.2.1.1.	OBJETIVOS.....	225
4.3.2.1.2.	ACTIVIDADES.....	225
4.3.2.1.3.	PRODUCTOS.....	226
4.3.2.1.4.	FLUJO DE ACTIVIDADES.....	227
4.3.2.1.5.	FORMATOS Y MODELOS DE APLICACIÓN.....	228
<b>4.3.2.2.</b>	<b>FASE II: PLANIFICACIÓN.....</b>	<b>228</b>
4.3.2.2.1.	GENERALIDADES.....	228
4.3.2.2.2.	DEFINICIÓN.....	228
4.3.2.2.3.	OBJETIVOS.....	229
4.3.2.2.4.	ACTIVIDADES.....	229
4.3.2.2.5.	PRODUCTOS.....	230
4.3.2.2.6.	FLUJO DE ACTIVIDADES.....	231
<b>4.3.2.3.</b>	<b>FASE III: EJECUCIÓN.....</b>	<b>231</b>
4.3.2.3.1.	OBJETIVOS.....	231
4.3.2.3.2.	ACTIVIDADES.....	232
4.3.2.3.3.	PRODUCTOS.....	232
4.3.2.3.4.	FLUJO DE ACTIVIDADES.....	233
4.3.2.3.5.	FORMATOS Y MODELOS DE APLICACIÓN.....	233
<b>4.3.2.4.</b>	<b>FASE VI: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>234</b>
4.3.2.4.1.	GENERALIDADES.....	234
4.3.2.4.1.1.	COMUNICACIÓN AL INICIO DE LA AUDITORÍA.....	234
4.3.2.4.1.2.	COMUNICACIÓN EN EL TRANCURSO DE LA AUDITORÍA .....	235
4.3.2.4.1.3.	COMUNICACIÓN AL TÉRMINO DE LA AUDITORÍA.....	237
4.3.2.4.1.4.	CONVOCATORIA A LA CONFERENCIA FINAL.....	238
4.3.2.4.1.5.	ACTA DE CONFERENCIA FINAL.....	238
4.3.2.4.1.6.	EMISIÓN DEL INFORME.....	239
4.3.2.4.2.	OBJETIVOS.....	239
4.3.2.4.3.	ACTIVIDADES.....	239
4.3.2.4.4.	PRODUCTO.....	240
4.3.2.4.5.	FLUJO DE ACTIVIDADES.....	240
4.3.2.4.6.	EL INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	241
4.3.2.4.6.1.	DEFINICIÓN.....	241
4.3.2.4.6.2.	ESTRUCTURA DEL INFORME.....	241
4.3.2.4.6.3.	REQUISITOS Y CUALIDADES DEL INFORME.....	243
4.3.2.4.6.3.1.	CONCISIÓN.....	243
4.3.2.4.6.3.2.	PRECISIÓN.....	244
4.3.2.4.6.3.3.	RESPALDO ADECUADO.....	244

4.3.2.4.6.3.4. OBJETIVIDAD.....	244
4.3.2.4.6.3.5. TONO CONSTRUCTIVO.....	244
4.3.2.4.6.3.6. IMPORTANCIA DEL CONTENIDO.....	245
4.3.2.4.6.3.7. UTILIDAD Y OPORTUNIDAD.....	245
4.3.2.4.6.3.8. CLARIDAD.....	245
4.3.2.4.6.4. RESPONSABILIDAD DE LA ELABORACIÓN DEL INFORME.....	246
4.3.2.4.6.5. COMENTARIOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	246
4.3.2.4.6.5.1. COMENTARIOS.....	246
4.3.2.4.6.5.2. CONCLUSIONES.....	247
4.3.2.4.6.5.3. RECOMENDACIONES.....	247
<b>4.3.2.5. FASE V: MONITOREO.....</b>	<b>247</b>
4.3.2.5.1. OBJETIVOS.....	247
4.3.2.5.2. ACTIVIDADES.....	248
4.3.2.5.3. PRODUCTOS.....	248
4.3.2.5.4. FLUJO DE ACTIVIDADES.....	249
4.3.2.5.5. MODELO DEL INFORME.....	250
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>255</b>
AUDITORÍA A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO EN EL MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD DEL ECUADOR, PERÍODO DE ANÁLISIS 2010	255
<b>CAPÍTULO VI</b>	
6.1. CONCLUSIONES.....	422
6.2. RECOMENDACIONES.....	423
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b> .....	<b>424</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>432</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	Cadena de Valor.....	17
Gráfico No. 2	Mapa de Procesos.....	18
Gráfico No. 3	Organigrama Estructural Institucional.....	19
Gráfico No. 4	Estructura por procesos desconcentrados.....	20
Gráfico No. 5	Organigrama Funcional.....	22
Gráfico No. 6	Organigrama Personal.....	65
Gráfico No. 7	Partidos Políticos en la Asamblea Nacional.....	104
Gráfico No. 8	Crecimiento trimestral Anual del PIB.....	107
Gráfico No. 9	Manufacturas PIB 2010.....	108
Gráfico No. 10	Inflación mensual período 2010-2011.....	109
Gráfico No. 11	Tasas de Interés referenciales vigentes.....	111
Gráfico No. 12	Políticas del MIPRO.....	138
Gráfico No. 13	Modelo de Cuestionario de Control Interno.....	168
Gráfico No. 14	Simbología de los Flujogramas.....	170
Gráfico No. 15	Ejemplo de Flujograma.....	171
Gráfico No. 16	Matriz de Medición del Nivel de Confianza del Control Administrativo.....	176
Gráfico No. 17	COSO I.....	177
Gráfico No. 18	Componentes del COSO ERM.....	181
Gráfico No. 19	Marcas de auditoría .....	207
Gráfico No. 20	Flujo del Proceso de la Auditoría de Gestión.....	224
Gráfico No. 21	Flujo de actividades Fase I.....	227
Gráfico No. 22	Flujo de actividades Fase II.....	231
Gráfico No. 23	Flujo de actividades Fase III.....	233
Gráfico No. 24	Flujo de actividades Fase IV.....	240
Gráfico No. 25	Flujo de actividades Fase de Seguimiento.....	249

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1:	Ámbito de acción de las Coordinaciones Regionales del MIPRO.....	61
Cuadro 2:	Ámbito de acción de la Dirección Provincial .....	63
Cuadro 3:	Resultado de las elecciones presidenciales del año 2006 en el Ecuador.....	103
Cuadro 4:	Evolución del salario básico.....	120
Cuadro 5:	Diferencias entre Auditoría Financiera y de Gestión.....	161
Cuadro 6:	Semejanzas entre Auditoría Financiera y de Gestión.....	162
Cuadro 7:	Ventajas y desventajas de las herramientas de Evaluación del Sistema de Control Interno .....	173

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1 ANTECEDENTES

Hoy la competitividad es la preocupación de todos. En un mundo cada vez más globalizado, las empresas adoptan estrategias para competir en mercados domésticos y externos. Los gobiernos, por su parte, diseñan e implementan políticas para crear un ambiente de negocios que favorezca la competitividad.

La competitividad forma parte del nuevo *Consenso Internacional* – las organizaciones multilaterales y los gobiernos de todo el mundo reconocen su importancia en el crecimiento económico y la reducción de la pobreza.

En industria, ser competitivo supone incrementar la presencia industrial en mercados domésticos e internacionales, y transformar las estructuras productivas hacia sectores y actividades de mayor valor agregado y contenido tecnológico. Estas mejoras son el resultado de adoptar la innovación y el aprendizaje como la estrategia para competir.

La diversificación y mercados es, por lo tanto, un factor clave para el crecimiento económico ya que proviene de la incorporación de nuevas tecnologías, la mejor del capital humano y el desarrollo de todo un entramado institucional de apoyo.

En el Ecuador la estructura productiva de la industria presenta un comportamiento altamente concentrado en sectores de escasa generación de valor y bajo contenido

tecnológico, provocando que el sector manufacturero no sea el generador del crecimiento de la economía nacional.

Por lo tanto la auditoría a la gestión administrativa del talento humano es considerada como una necesidad en la eficiencia, eficacia, economía y ética de los recursos que posee el Ministerio de Industrias y Productividad, esta está estrechamente ligada al cumplimiento de objetivos razón por la cual sistematiza a los procesos generadores del servicio y liga las actividades departamentales llevadas a cabo por los miembros de esta cartera de Estado.

El principal objetivo del Ministerio es impulsar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados, que incentiven la inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios con alto valor agregado y de calidad, en armonía con el medio ambiente, que genere empleo digno y permita su inserción en el mercado interno y externo.

### **1.1.1 BASE LEGAL DEL MINISTERIO**

Con Decreto Supremo No. 162 de 16 de febrero de 1973, publicado en el Registro Oficial No. 253 de 26 de febrero de 1973, se creó el Ministerio de Industrias, Comercio e Integración (MICEI), correspondiéndole formular, dirigir y ejecutar la política en los campos de fomento industrial, pequeña industria y artesanía, normalización, turismo, comercio exterior e integración.

Con la expedición del Decreto Ejecutivo No. 1437 de 28 de diciembre de 1985, publicado en el Registro Oficial No. 347 de 3 de enero de 1986, se cambió su denominación por la de Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca (MICIP).

En razón de que el Ministerio debía llevar a cabo las negociaciones bilaterales y multilaterales de comercio internacional, tecnología e inversión directa, se sustituye su nombre por la de Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP), mediante Decreto Ejecutivo No. 331 de 20 de noviembre de 1996, publicado en el Registro Oficial No. 76 de 26 de noviembre de 1996.

Por Decreto Ejecutivo No. 1323 de 30 de septiembre de 1999, publicado en el Registro Oficial No. 294 de 8 de octubre de 1999, se fusionó el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP) con el Ministerio de Turismo y pasó a llamarse Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Turismo (MICIPT). Sin embargo, con Decreto Ejecutivo No. 26 de 28 de enero de 2000, publicado en el registro Oficial No. 11 del 7 de febrero del 2000, la Subsecretaría de Turismo se fusionó al Ministerio de Turismo y Ambiente y volvió a denominarse Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP).

Con Decreto Ejecutivo No. 1880 de 14 de septiembre de 2001, publicado en el registro oficial No. 418 de 24 de septiembre de 2001, se reformó la denominación por la de Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP).

A partir del Decreto Ejecutivo No. 09 de 15 de enero de 2007, publicado en el registro oficial No. 8 de 25 de enero del 2007, se transfieren las funciones de

Comercio Exterior e Integración y de Pesca a los Ministerios de Relaciones Exteriores, Comercio Exterior e Integración y de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, en su orden; por lo cual pasa a denominarse Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC).

Es en virtud del Decreto Ejecutivo No. 1558 de 27 de enero de 2009, publicado en el registro oficial No. 525 de 10 de febrero del 2009, pasa a llamarse Ministerio de Industrias (MI) y a establecerse sus competencias y atribuciones.

El 14 de marzo de 2009 se expide el Decreto Ejecutivo 1614, publicado en el registro oficial No. 558 de 27 de marzo del 2009 y pasa a llamarse Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), nombre con el que se mantiene a la fecha.

#### **1.1.1.1 NORMATIVA EXTERNA**

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento
- Ley de Presupuesto del Sector Público
- Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y su Reglamento
- Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento
- Ley de Fomento Industrial
- Codificación, Ley de Fomento de Parques Industriales.
- Ley de Régimen de Maquila
- Ley de Zonas Francas
- Ley de Fomento Industrial

- Norma Técnica de Evaluación de Desempeño
- Código de Ética de los Auditores
- Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental
- Norma de Otorgamiento de copias de borradores de informes
- Ley de Comercio Exterior e Inversiones
- Ley Orgánica Régimen Tributario Interno
- Reglamento Adquisición de Vehículos Instituciones del Estado
- Reglamento Bienes del Sector Público

#### **1.1.1.2 NORMATIVIDAD INTERNA**

- Creación Subsecretaría de Planificación del MIPRO y sus Direcciones
- Acuerdo Tasas por Actuaciones MIPRO
- Política Industrial
- Registro Sanitario Medicamentos en General
- Servicio de Alimentación
- Instructivo concesión y uso de ropa de trabajo del MIPRO
- Instructivo Servicio Transporte
- Legislación Unificada del Ministerio
- Reglamento del Aula Virtual
- Reglamento Interno del Comité de Gestión Institucional
- Reglamento contratación adquisición de Bienes Servicios
- Reglamento de Sesiones del Comexi
- Reglamento Interno de Viáticos en el Exterior
- Reglamento de pago de transporte Dignatarios Autoridad

- Reglamento sobre la organización Unidades Auditoras Internas
- Reglamento sustitutivo de responsabilidades
- Reglamento de trámite de emisión y distribución de informes de Auditoría
- Reglamento de Uso de Vehículos
- Resolución Tribunal Constitucional Derecho Libre Asociación

## **1.1.2 OBJETIVOS DEL MINISTERIO**

### **1.1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Ampliar la demanda de empleo de calidad y promover la capacitación de la fuerza laboral; incrementando la productividad del sector industrial y productivo, para de esta forma impulsar el desarrollo sustentable y el cuidado del medio ambiente como parte integrante de la política industrial.

### **1.1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MINISTERIO**

- Propiciar la aplicación de herramientas empresariales de desarrollo de la productividad como los procesos de asociatividad, gestión de excelencia, cadenas de valor y aglomeraciones económicas.
- Impulsar políticas y programas que faciliten el acceso a mercados y crédito, así como la mejora de la productividad y calidad de micro, pequeñas y medianas empresas y artesanías.
- Incentivar el crecimiento y diversificación de nuevas industrias de exportación y la reestructuración de las existentes con miras a su incursión en mercados externos.

- Desarrollar políticas de comercio interior y exterior, que dinamicen la producción nacional, aseguren condiciones leales y equitativas de competencia, mejoren la productividad y satisfagan las necesidades del consumidor.
- Incentivar la inversión directa, nacional y extranjera, orientada a fortalecer y expandir la capacidad productiva nacional.
- Superar la dependencia estructural del sistema productivo ecuatoriano.
- Contribuir con la meta de alcanzar la soberanía alimenticia y económica.
- Propender la incorporación de mayor valor agregado en la producción nacional, la diversificación productiva y de mercados.
- Potenciar el crecimiento de la economía social y solidaria.
- Reducir las asimetrías de desarrollo territorial y regional.
- Promover la innovación tecnológica para potenciar un crecimiento endógeno.
- Apoyar el desarrollo de sectores industriales prioritarios.

## 1.2 EL MINISTERIO

### 1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA



Mediante Decreto Supremo No. 162 de 16 de febrero de 1973, publicado en el Registro Oficial No. 253 de 26 de los indicados mes y año, se creó el Ministerio de Industrias, Comercio e Integración (MICEI), correspondiéndole formular, dirigir y ejecutar la política en los campos de fomento industrial, pequeña industria y artesanía, normalización, turismo, comercio exterior e integración adscribiéndosele el Centro de Desarrollo Industrial (CENDES), la Organización Comercial para la Exportación de Productos Artesanales (OCEPA), la Empresa de Alcoholes del Estado, el Instituto Ecuatoriana de Normalización y la Secretaría de Integración Fronteriza Colombo-Ecuatoriana (División del Ecuador).

En el Registro Oficial No. 396 de 21 de septiembre de 1973, se expidió el Decreto Supremo 1073-A en el cual se ratifica que las atribuciones en lo que a turismo se refieren corresponden al MICEI.



Se trasladaron la Subsecretaría de Recursos Pesqueros y las entidades adscritas al Instituto Nacional de Pesca (INP) y la Empresa Pesquera Nacional (EPNA) a la jurisdicción del Ministerio, por cuyo motivo, con Decreto Ejecutivo No. 1437 de 28 de diciembre de 1985, promulgado en el Registro Oficial No. 347 de 3 de enero de 1986, se cambió su denominación por la de Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca (MICIP).

El ejercicio de las potestades estatales relacionadas con el control, el fomento y la promoción del turismo pasó a la Corporación Ecuatoriana de Turismo (CETUR) por disposición de la Ley de Turismo, promulgada en el Registro Oficial No. 230 de 11 de julio de 1989.

Los beneficios tributarios, previstos en las Leyes de Fomento que administra el Ministerio se eliminaron (Leyes de Fomento Artesanal, Industrial, de la Pequeña Industria, de Parques Industriales, del Libro, etc.) con la promulgación de la Ley de Régimen Tributario Interno, publicada en el Registro Oficial No. 341 de 22 de diciembre de 1989 y la Ley Orgánica de Aduanas, publicada en el suplemento del registro oficial No. 219 de 26 de noviembre del 2003, por lo cual los Organismos Colegiados (Comités Interministeriales) previstos en ellas perdieron sus funciones.

A raíz de la expedición de la Ley del Régimen de Maquila, se atribuyó al Ministerio todo lo relacionado a las empresas maquiladoras.

La Empresa Pesquera Nacional (EPNA) fue disuelta y liquidada con Decreto Ejecutivo No. 1041 de 28 de agosto de 1993, publicado en el Registro Oficial No. 264 de 30 de agosto de 1993.

Con Decreto Ejecutivo No. 2943 de 10 de agosto de 1995, expedido en el Registro Oficial No. 757 de 11 de agosto de 1995, se suprimieron el Centro de Desarrollo Industrial del Ecuador (CENDES) y el Centro Nacional de Promoción de la Pequeña Industria (CENAPIA), por cuyo motivo todos sus bienes y parte de su personal se traspasaron y trasladaron al Ministerio.

En virtud de que el Ministerio debía llevar a cabo las negociaciones bilaterales y multilaterales de comercio internacional, tecnología e inversión directa, se sustituye su denominación a la de Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP), mediante Decreto Ejecutivo No. 331 de 20 de noviembre de 1996, publicado en el Registro Oficial No. 76 de 26 de noviembre de 1996.



Con la expedición de la Ley de Comercio Exterior e Inversiones – LEXI- (R. O. 82 de 9 de junio de 1997) la promoción no financiera de las exportaciones e inversiones directas en el País y en el extranjero corresponde a la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) y la determinación de la política exterior de bienes, servicios, tecnología, integración e inversión directa, al Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), Organismo Colegiado adscrito a la Presidencia de la República y presidido por un Representante del Presidente de la República.



La Ley de Propiedad Intelectual, publicada en el Registro Oficial No. 320 de 19 de mayo de 1998, en sus Artículos 1, 3 y 346 y disposiciones transitorias sexta y octava, creó el Instituto de Propiedad Intelectual (IEPI) como Organismo Administrativo Competente de los derechos de propiedad intelectual (Derechos de autor y derechos conexos, propiedad industrial y obtenciones vegetales) y dispuso que el personal que prestaba sus servicios en la Dirección Nacional de Propiedad Industrial del Ministerio de Comercio Exterior,

Industrialización y Pesca y los bienes que se encontraban a disposición de la mencionada Dirección, pasaran mencionado Organismo.



Con motivo de la supresión de la Comisión Ecuatoriana de Bienes de Capital (CEBCA), efectuada por Decreto Ejecutivo No. 683 de 14 de marzo de 1999, promulgado en el Suplemento al Registro Oficial No. 149 de 16 de marzo de 1999, sus bienes, derechos, obligaciones, funciones y atribuciones pasaron al Ministerio.

Por Decreto Ejecutivo No. 1323 de 30 de septiembre de 1999, promulgado en el Registro Oficial No. 294 de 8 de octubre de 1999, se fusionó el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP) con el Ministerio de Turismo y pasó a llamarse Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Turismo (MICIPT). Con Decreto Ejecutivo No. 26 de 28 de enero de 2000, publicado el Registro Oficial No. 11 de 7 de febrero de 2000, la Subsecretaría de Turismo se fusionó al Ministerio de Turismo y Ambiente y volvió a denominarse Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP).

Con el Decreto Ejecutivo No. 1880 de 19 de septiembre de 2001, expedido en el Registro Oficial No. 418 de 24 de septiembre de 2001, se reforma la denominación por la de Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP).

Con Decreto Ejecutivo No. 09 de 15 de enero de 2007, promulgado en el Registro Oficial No. 8 de 25 de enero de 2007, se transfieren las funciones de Comercio Exterior e Integración y de Pesca a los Ministerios de Relaciones Exteriores,

Comercio Exterior e Integración y de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, en su orden. Por lo cual pasa a denominarse Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC).



Según la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 26 de 22 de febrero de 2007, el Consejo Nacional de la Calidad (CONCAL), Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) y Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE) son entidades de derecho público, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa y con sede en Quito.

Con el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Industrias y Competitividad, expedido mediante Acuerdo No. 07 382 de 09 de diciembre de 2007, publicado en el Suplemento al Registro Oficial No. 231 de 13 de diciembre del 2007, se creó la Subsecretaría de Innovación Tecnológica y Compras Públicas con las Direcciones de Compras Públicas, Innovación Tecnológica y de Inventarios de Capacidades e Indicadores Tecnológicos.

En la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública, promulgada en el Registro Oficial No. 395 de 4 de agosto de 2008, se creó el Instituto Nacional de Contratación Pública, como organismo de derecho público, técnico y autónomo, con personalidad jurídica propia y autonomía administrativa, técnica, operativa, financiera y presupuestaria y los recursos humanos, tecnológicos, presupuestarios y financieros de la Subsecretaría de Innovación Tecnológica y Compras Públicas del Ministerio de Industrias y Competitividad relacionados con el Sistema Nacional de

Contratación Pública, fueron transferidos al Instituto Nacional de Contratación Pública.

En virtud del Decreto Ejecutivo No. 1558 de 27 de enero del 2009, publicado en el registro oficial No. 525 de 10 de febrero del 2009, pasa a denominarse Ministerio de Industrias (MI) y se establecen sus competencias y atribuciones.

El 14 de marzo del 2009 se expide el Decreto Ejecutivo 1614, publicado en el registro oficial No. 558 de 27 de marzo del 2009 y pasa a llamarse Ministerio de Industrias y Productividad (MIP).



Con Decreto Ejecutivo No. 1633 de 20 de marzo del 2009, publicado en el registro oficial No. 579 de 28 de abril de 2009, que pasa a llamarse Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y a establecerse sus competencias y atribuciones.

## **1.2.2 ORGANIGRAMAS**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa la conformación de las áreas o departamentos y, en algunos casos, las personas que las dirigen, se puede identificar claramente las relaciones jerárquicas y funciones en la organización.

### **1.2.2.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

Organigrama Estructural representa el esquema básico de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características, por lo

tanto, permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes; es decir, las unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre las mismas.

El Ministerio de Industrias y Productividad para el cumplimiento de su misión institucional ha desarrollado una estructura orgánica de gestión organizacional por procesos, que le permita alcanzar los objetivos y ejecutar la programación a fin de impulsar el cambio en la cultura organizacional, manteniendo el concepto de servicio al cliente y calidad; para lo cual estará conformada por:

## **1 PROCESO GOBERNANTE:**

DIRIGIR EL DESARROLLO SOSTENIDO Y PRODUCTIVO: DEL FOMENTO DE LA INDUSTRIA NACIONAL, LAS MIPYMES Y LAS ARTESANÍAS; LA INNOVACIÓN Y CAPACIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL; EL COMERCIO Y LAS INVERSIONES.

## **2 PROCESOS AGREGADORES DE VALOR**

### **2.1 SUBSECRETARÍA DE INDUSTRIAS, PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

- 2.1.1 Dirección de Productividad de la Industria;
- 2.1.2 Dirección de Infraestructura, Logística y Servicios para la Industria;
- 2.1.3 Dirección de Reducción de Costos para la Industria;
- 2.1.4 Dirección de Observatorio Tecnológico para la Industria y Manufactura; y,
- 2.1.5 Dirección de Innovación, Parques Tecnológicos y Protección Ambiental.

## 2.2 SUBSECRETARÍA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIAN EMPRESAS Y ARTESANÍAS

2.2.1 Dirección de Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas  
(MIPYMES);

2.2.2 Dirección de Desarrollo de las Artesanías;

2.2.3 Dirección de Desarrollo del Emprendimiento; y,

2.2.4 Dirección de Acceso a Financiamiento para MIPYMES y Artesanías.

## 2.3 SUBSECRETARÍA DE COMERCIO E INVERSIONES

2.3.1 Dirección de Desarrollo Comercial de Bienes y Servicios;

2.3.2 Dirección de Operaciones Comerciales; y,

2.3.3 Dirección de Inversiones.

### **3 PROCESOS HABILITANTES:**

#### **3.1 ASESORÍA**

3.1.1 COORDINACIÓN GENERAL JURÍDICA;

3.1.1.1 Dirección de Patrocinio y Contratos;

3.1.1.2 Dirección de Asesoría Jurídica.

3.1.2 COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN;

3.1.2.1 Dirección de Programación Estratégica;

3.1.2.2 Dirección de Control y Seguimiento.

3.1.3 DIRECCION DE AUDITORÍA INTERNA

3.1.4 DIRECCION DE COMUNICACIÓN SOCIAL

## **3.2 APOYO**

### **3.2.1 COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA-FINANCIERA;**

3.2.1.1 Dirección Financiera;

3.2.1.2 Dirección Tecnológica;

3.2.1.3 Dirección de Servicios Institucionales;

3.2.1.4 Dirección de Recursos Humanos.

## **4 PROCESOS DESCONCENTRADOS**

### **4.1 COORDINACIÓN REGIONAL**

4.1.1 Dirección de Asesoría Jurídica;

4.1.2 Dirección Administrativa – Financiera;

4.1.3 Dirección de Planificación;

4.1.4 Dirección de Industrias, Productividad e Innovación Tecnológica;

4.1.5 Dirección de MIPYMES y Artesanías;

4.1.6 Dirección de Comercio e Inversiones.

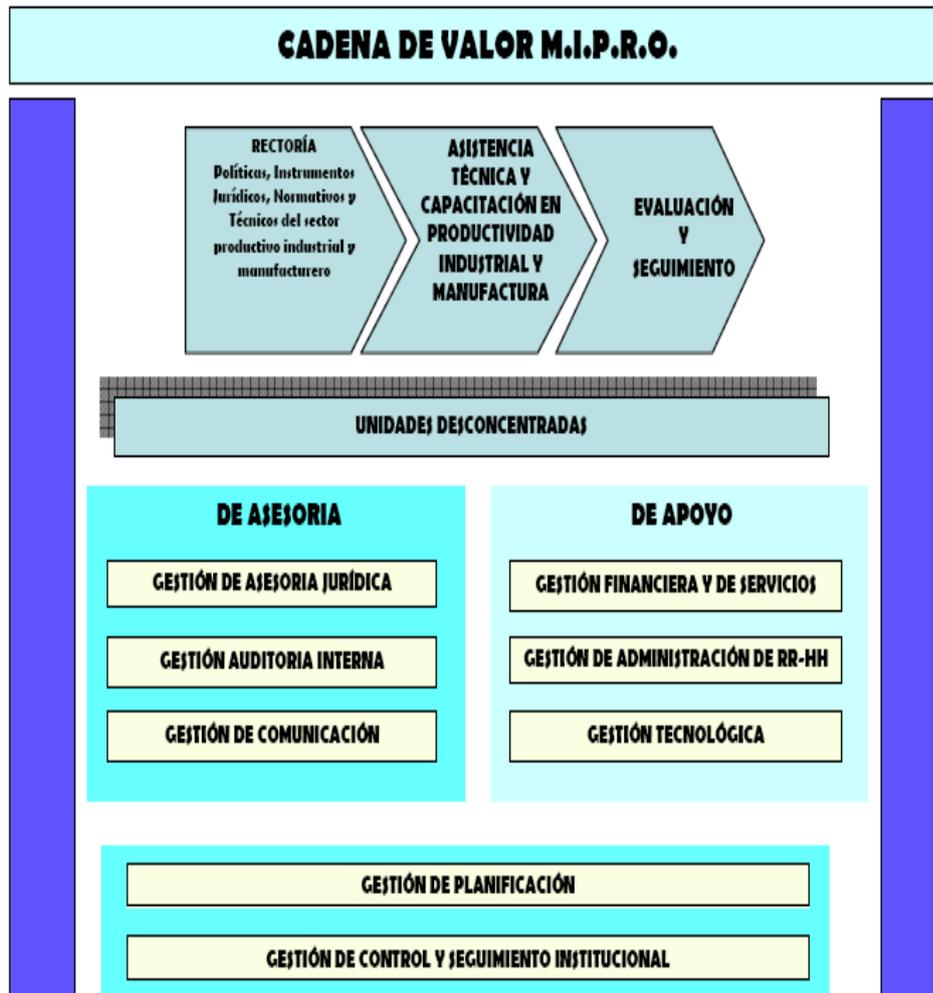
### **4.2 DIRECCIÓN PROVINCIAL.**

## **5 REPRESENTACIONES GRAFICAS.**

Se definen las siguientes representaciones gráficas:

a) CADENA DE VALOR

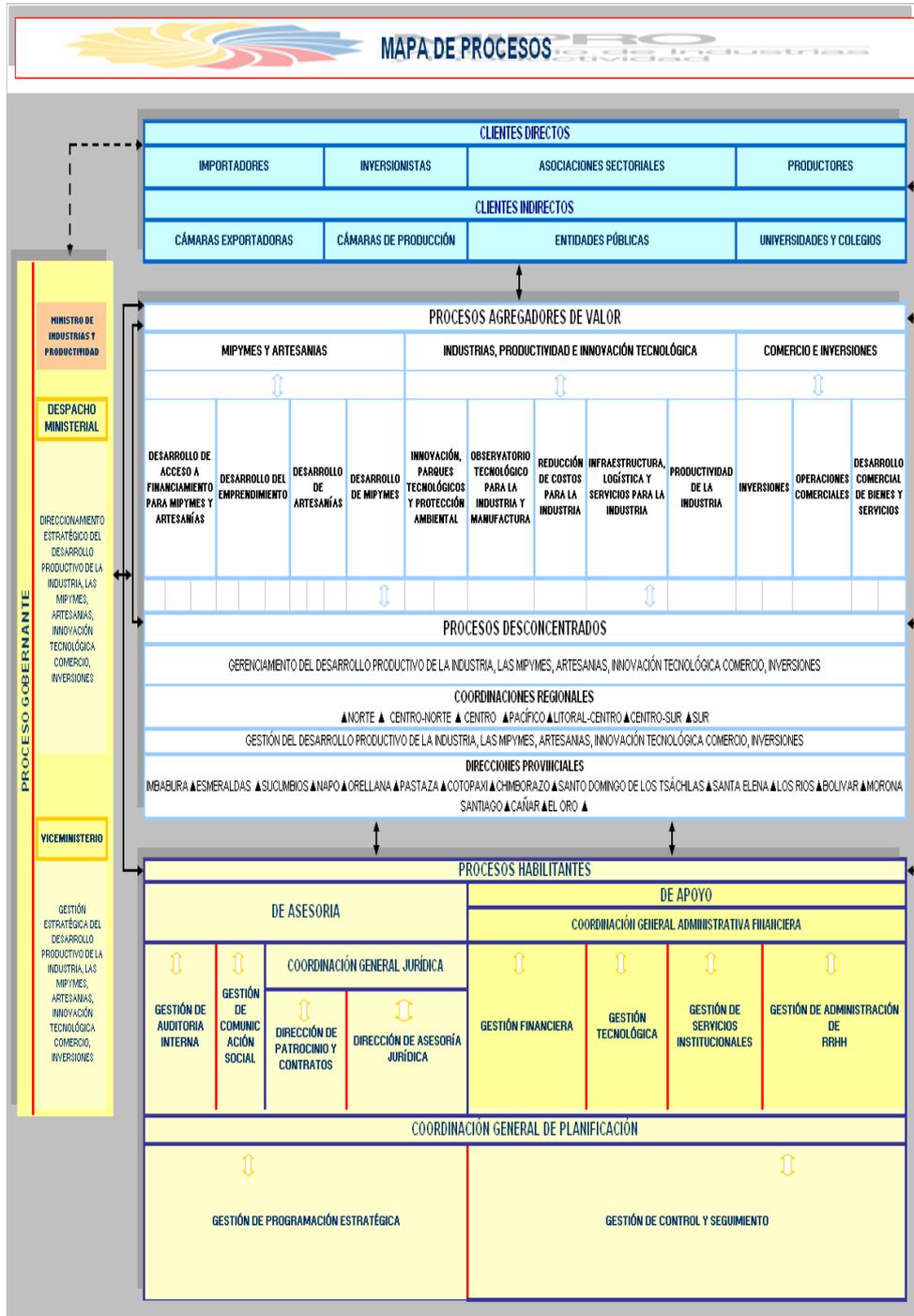
GRÁFICO No. 1  
CADENA DE VALOR



Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad

b) PROCESOS

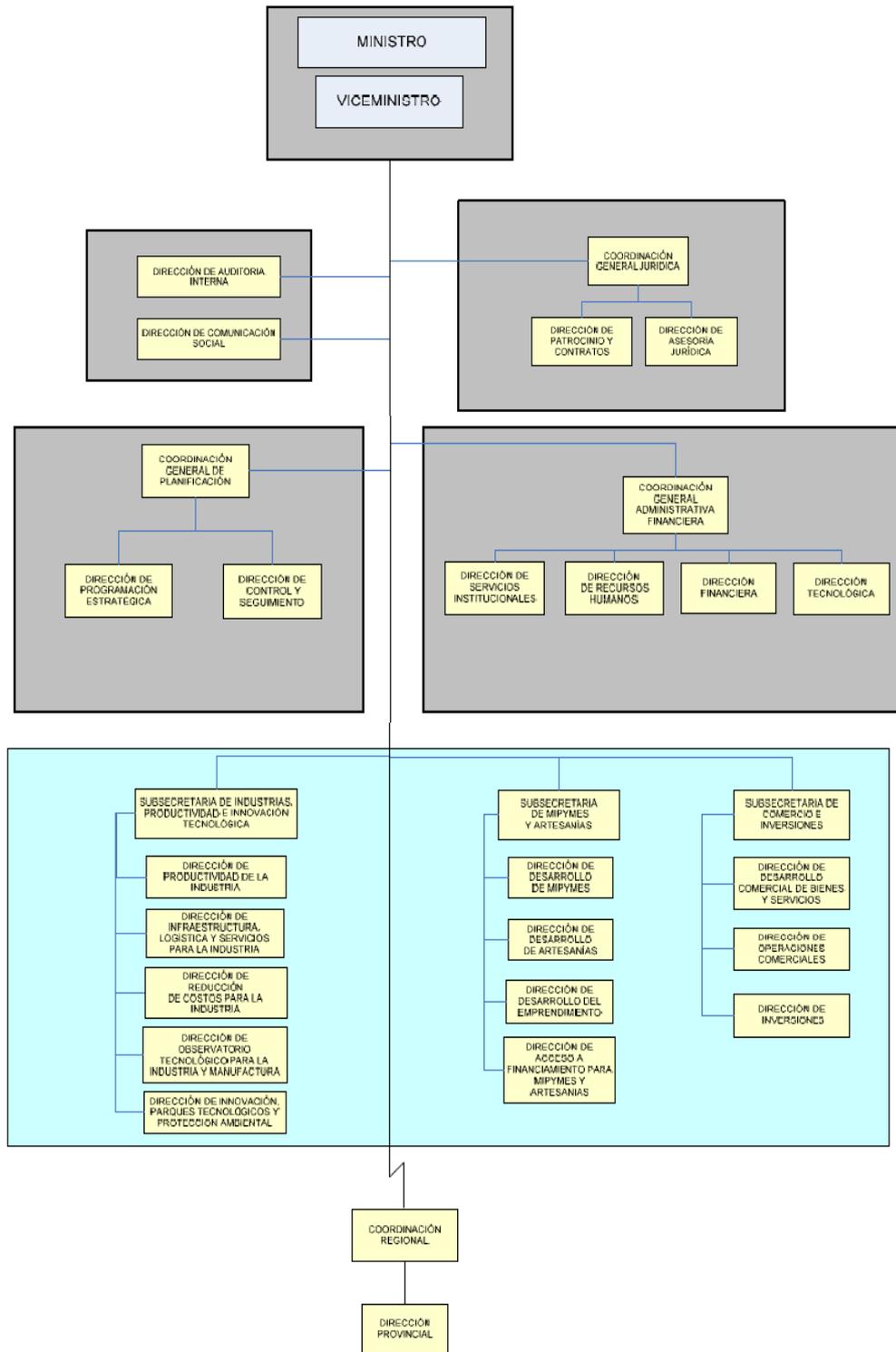
GRÁFICO No. 2  
MAPA DE PROCESOS



Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad

c) ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL INSTITUCIONAL

GRÁFICO No. 3

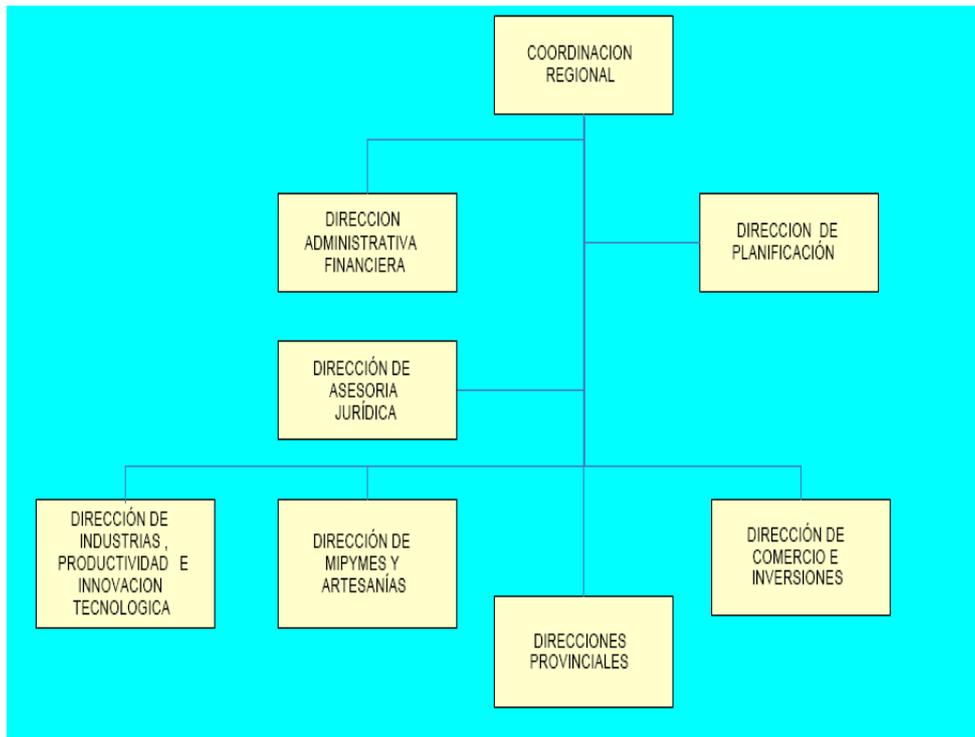


Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad

d) **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROCESOS  
DESCONCENTRADOS**

**GRÁFICO No. 4**

**ESTRUCTURA POR PROCESOS DESCONCENTRADOS**

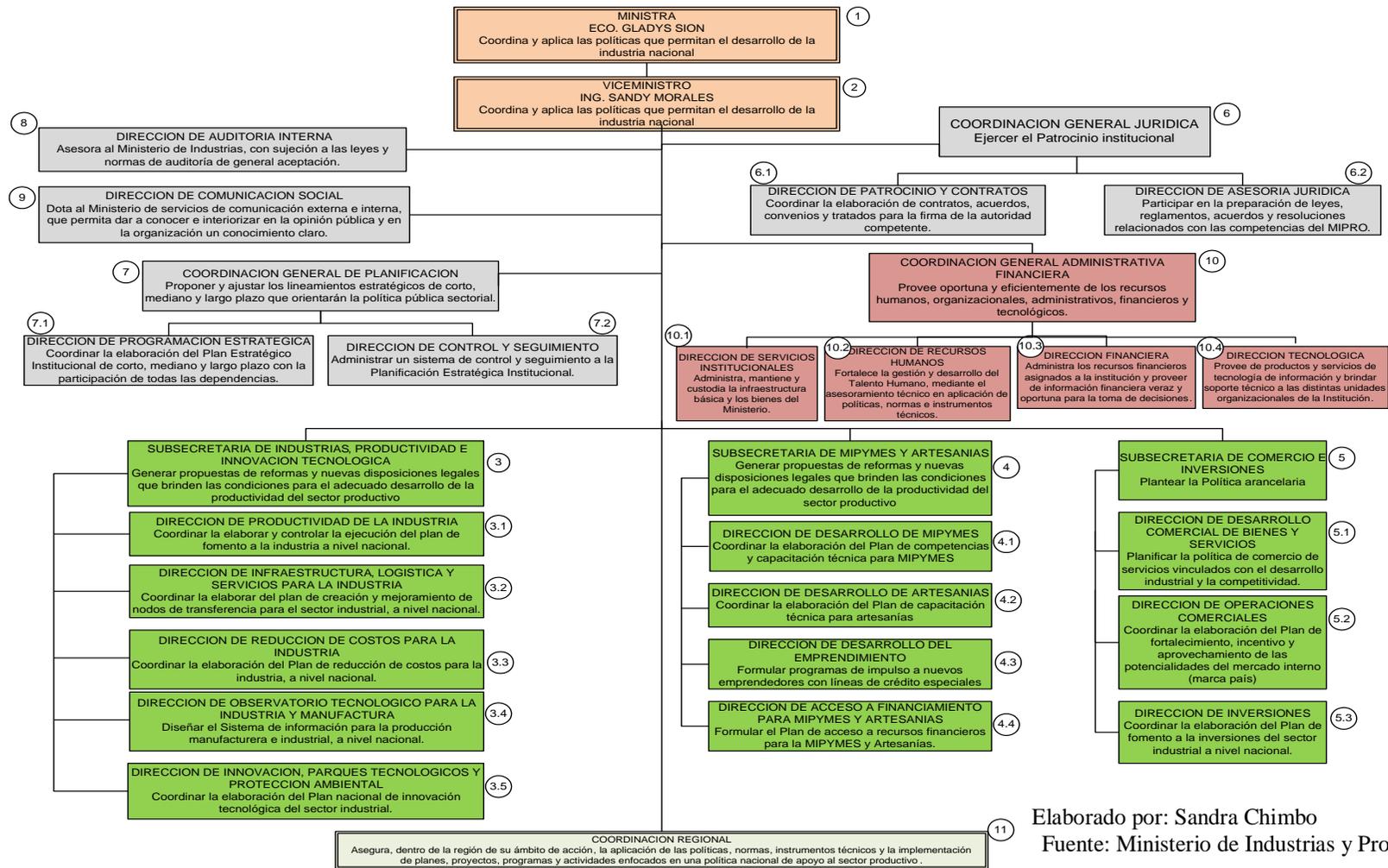


Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad

### **1.2.2.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL (PROPUESTO)**

Incluye las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

## GRÁFICO No. 5 ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Elaborado por: Sandra Chimbo  
Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad

## **1. MINISTRO/A**

Conduce, coordina y aplica las políticas que permitan el desarrollo de la industria nacional y el fortalecimiento de las micro, pequeñas, medianas empresas y artesanías, elevando sostenidamente la capacidad tecnológica, la productividad e inversiones para consolidar su posicionamiento en el mercado interno y hacer posible su participación creciente en los mercados internacionales; liderar, dirigir y administrar la organización; representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Institución ante organismos nacionales e internacionales.

### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Proponer políticas de estado en el ámbito comprendido por la ley.
2. Cumplir con la Constitución de la República, Estatuto del Régimen Jurídico - Administrativo de la Función Ejecutiva y la demás normativa vigente relacionada con su ámbito de acción.
3. Expedir conforme a la Ley: acuerdos, resoluciones, reglamentos, políticas y demás disposiciones requeridas para la conducción, gestión y fortalecimiento del Ministerio.
4. Proponer las políticas de desarrollo de comercio interior y exterior del país y de mejoras de la productividad orientada al mercado interno en lo que atañe a los sectores de industrias y de artesanías.
5. Dirigir y Administrar a la institución.
6. Expedir resoluciones de carácter interno que normen la gestión institucional.
7. Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la institución.
8. Representar a la institución ante organismos nacionales e internacionales.

9. Presidir e integrar los comités, consejos y cuerpos colegiados establecidos por ley, reglamentos, convenios y este Estatuto.
10. Legalizar actos administrativos.
11. Delegar atribuciones a los funcionarios del MIPRO cuando por necesidades institucionales así lo requiera.

## **2. VICEMINISTRO/A**

Coordina y facilita la implementación de políticas y estrategias de gestión técnica, financiera, administrativa para la generación estudios, planes, programas y proyectos a ser ejecutados por el Ministerio, a través de las correspondientes unidades administrativas de la matriz y las unidades administrativas desconcentradas.

### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Representar al Ministro/a, en los casos legales previstos por delegación y por ausencia de este.
2. Colaborar con el Ministro/a en el establecimiento de directrices y recomendaciones para la ejecución de las políticas ministeriales.
3. Coordinar, impulsar la elaboración de los planes, proyectos, programas de inversión, presupuestos institucionales y el marco regulador respectivo, en base a las políticas y estrategias adoptadas.
4. Coordinar y controlar las políticas y el marco regulador en materia de política industrial y productiva, a nivel nacional.
5. Coordinar, integrar y orientar en base a políticas ministeriales, la acción de las Unidades Administrativas del Ministerio.

6. Establecer niveles de coordinación y comunicación entre las unidades administrativas internas y desconcentradas.
7. Requerir los informes que fueren necesarios para ejercer el control de avance de los planes, programas, proyectos, presupuestos, contratos y convenios nacionales e internacionales y adoptar las decisiones que aseguren su cumplimiento.
8. Asesorar al Ministro/a en materia administrativa y financiera.
9. Presidir o asistir por delegación expresa del Ministro/a a los cuerpos colegiados de los cuales forma parte el Ministro/a de Industrias y Productividad.
10. Las demás que le asigne el Ministro/a y las establecidas en Leyes y Normas pertinentes.

### **3. SUBSECRETARÍA DE INDUSTRIAS, PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

Impulsar el desarrollo productivo del sector industrial, fomentando el mejoramiento de sus niveles de productividad y estándares de calidad; elaborando políticas y estrategias para una mejor aplicación de planes y programas productivos; fortaleciendo las relaciones entre el sector público y privado.

Esta unidad administrativa está representada por el Subsecretario de Industrias, Productividad e Innovación Tecnológica.

## **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Generar propuestas de reformas y nuevas disposiciones legales que brinden las condiciones para el adecuado desarrollo de la productividad del sector productivo.
2. Plantear políticas, mecanismos de incentivos a la producción para el sector industrial.
3. Normar los mecanismos de fomento, apoyo, modernización y fortalecimiento de la industria.
4. Plantear políticas y mecanismos de priorización de sectores y tipos de asistencia técnica para la industria.
5. Recopilar, sistematizar y analizar las estadísticas sobre el desenvolvimiento del sector productivo que orienten las acciones de política pública necesarias para su desarrollo.
6. Plantear políticas y mecanismos de creación y mejoramiento de canales de distribución para el sector industrial.
7. Plantear políticas y mecanismos para promover la adaptación, desarrollo, promoción y aplicación del mejoramiento de la productividad en las empresas productoras de bienes, servicios y tecnología del sector industrial.
8. Coordinar con las regionales la implementación de las políticas, estrategias, proyectos y programas de productividad.
9. Plantear políticas y mecanismos que a través de la compra pública beneficien a la producción nacional (Industria y MIPYMES y artesanías);

10. Plantear políticas y mecanismos de apoyo a la generación intensiva de empleo en el sector industrial.

### **3.1 DIRECCIÓN DE PRODUCTIVIDAD DE LA INDUSTRIA**

Impulsa el fortalecimiento y desarrollo del sector productivo, mediante la generación de políticas que faciliten la administración y ejecución de programas, planes y proyectos con la participación de la cooperación y asistencia técnica internacional y servicios de asesoramiento y coordinación interinstitucional con el sector público y privado.

Esta unidad administrativa está representada por el Director Técnico de Área.

#### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Coordinar la elaborar y controlar la ejecución del plan de fomento a la industria a nivel nacional.
2. Coordinar la elaborar y controlar la ejecución del plan de asistencia técnica para elevar los niveles de productividad, manufactura e incorporación de innovación y desarrollo tecnológico en la industria.
3. Controlar la ejecución del plan de certificación de empresas manufactureras e industriales a nivel nacional.
4. Controlar la ejecución del plan de certificación de calidad para la industria a nivel nacional.
5. Consolidar, coordinar y controlar los planes, programas o proyectos para propender la incorporación de mayor valor agregado en la producción nacional, la diversificación productiva y de mercados en el sector industrial.
6. Coordinar la elaborar y controlar el plan de promoción del sector industrial.

7. Normar los programas de capacitación técnica especializada para la industria.
8. Normar el fomento a la manufactura y a la industria.
9. Regular mediante normas y reglamentos los planes programas o proyectos de apoyo a la generación intensiva de empleo en el sector industrial.
10. Regular mediante normas adecuadas la incorporación de mayor valor agregado en la producción nacional, la diversificación productiva y de mercados del sector industrial.

### **3.2 DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA, LOGÍSTICA Y SERVICIOS PARA LA INDUSTRIA**

Fortalece al sector industrial ecuatoriano a través de asistencia técnica, coordinación y asesoramiento para el desarrollo eficiente, sostenido y sustentable de la infraestructura y servicios que requieran las industrias.

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área

#### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Coordinar la elaboración del plan de creación y mejoramiento de nodos de transferencia para el sector industrial, a nivel nacional.
2. Supervisar la elaboración del plan de acceso a infraestructura para la industria, a nivel nacional.
3. Dirigir la elaboración del plan de creación de parques industriales, a nivel nacional.
4. Coordinar la elaboración del plan de mejoramiento del transporte y optimización de la logística para la industria, a nivel nacional.

5. Supervisar los planes programas para impulsar el fortalecimiento y desarrollo de los regímenes especiales, como zonas francas, maquila, seguro de crédito a la exportación, así como otros instrumentos de apoyo a las exportaciones a nivel nacional.
6. Normar la creación y operación de centros de acopio del sector industrial.
7. Normar el acceso a infraestructura para la industria.
8. Normar la creación de parques industriales.
9. Normar el mejoramiento del sistema de transporte de carga en el sector industrial.
10. Normar la implementación y mejoramiento de canales de distribución y almacenamiento en el sector industrial.

### **3.3 DIRECCIÓN DE REDUCCIÓN DE COSTOS PARA LA INDUSTRIA**

Promueve acciones y estrategias integrales tendientes a reducir costos en los procesos productivos y servicios de apoyo del sector industrial que permitan mejorar de manera consistente la competitividad de las industrias asegurando niveles óptimos de calidad y un manejo eficiente de los recursos.

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área.

#### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Coordinar la elaboración del Plan de reducción de costos para la industria, a nivel nacional.
2. Supervisar la elaboración del plan para implementar proyectos dirigidos a los sectores productivos con la finalidad de reducir costos de operación, a nivel nacional.

3. Controlar la implementación de proyectos dirigidos a los sectores productivos con la finalidad de reducir costos de operación.
4. Dirigir la elaboración de proyectos de reducción de los precios de insumos para la industria, a nivel nacional.
5. Supervisar la elaboración de proyectos dirigidos a los sectores productivos con la finalidad de reducir costos de operación, a nivel nacional.
6. Controlar de la aplicación de la normativa vigente sobre reducción de precios de productos industriales.
7. Las demás funciones que le asigne el Subsecretario de Industrias, Productividad e Innovación Tecnológica o las autoridades del MIPRO.

### **3.4 DIRECCIÓN DE OBSERVATORIO TECNOLÓGICO PARA LA INDUSTRIA Y MANUFACTURA**

Anticipa los riesgos y las nuevas oportunidades de negocio, proporcionar asesoramiento para la toma de decisiones estratégicas y crear ventajas competitivas basadas en la tecnología.

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área.

#### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Diseñar el Sistema de información para la producción manufacturera e industrial, a nivel nacional.
2. Coordinar la elaboración del plan para el Desarrollo y actualización del Sistema de indicadores e información de innovación tecnológica, a nivel nacional.
3. Supervisar la elaboración del plan para diseñar y administrar el portal INNOVACIÓN ECUADOR.

4. Normar el funcionamiento y administración del portal INNOVACIÓN ECUADOR.
5. Controlar el cumplimiento de la normativa sobre el funcionamiento y administración del portal INNOVACIÓN ECUADOR.
6. Normar la obtención de información para la industria, a nivel nacional.
7. Normar la publicación de información del sector industrial, a nivel nacional.
8. Coordinación con fuentes oficiales públicas y privadas la entrega de información para el "Sistema de Información para la Industria".
9. Administrar y actualizar el Portal Web de estudios y estadísticas para la industria, a nivel nacional.
10. Generar el inventario estadístico industrial, a nivel nacional.

### **3.5 DIRECCIÓN DE INNOVACIÓN, PARQUES TECNOLÓGICOS Y PROTECCIÓN AMBIENTAL**

Apoya la implementación del Sistema Nacional de Innovación Tecnológica, a través del Programa de Innovación Tecnológica, promoviendo la incorporación del conocimiento científico y tecnológico en la investigación y desarrollo en los diferentes procesos productivos para la generación de nuevos productos con mayor valor agregado.

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área.

#### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Coordinar la elaboración del Plan nacional de innovación tecnológica del sector industrial.

2. Dirigir la elaboración del Plan de acceso a infraestructura tecnológica en el sector industrial, a nivel nacional.
3. Supervisar la elaboración del plan para administrar y, manejar fondos y o recursos propios o provenientes de fuentes nacionales e internacionales, privadas o estatales destinados a los procesos científicos, tecnológicos e innovación, a nivel nacional.
4. Dirigir la elaboración del plan para promover la cooperación de las empresas con las universidades y la oferta de servicios científicos y tecnológicos del país.
5. Coordinar la elaboración del plan para desarrollar la demanda de servicios tecnológicos por conglomerado productivo, a nivel nacional.
6. Supervisar la elaboración del plan de creación de nuevas especialidades en función de las últimas tecnologías, a nivel nacional.
7. Dirigir la elaboración del plan para difundir e implementar modelos de gestión de la tecnología en el sector productivo, a nivel nacional.
8. Normar los procesos de innovación, transferencia e investigación tecnológica del sector industrial.
9. Normar el Sistema Nacional de Innovación.
10. Normar la administración y el manejo fondos y o recursos propios o provenientes de fuentes nacionales e internacionales, privadas o estatales destinados a los procesos científicos, tecnológicos e innovación.

#### **4. SUBSECRETARIA DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS Y ARTESANÍAS**

Impulsa el desarrollo y el fomento de las MIPYMES y Artesanías a través de políticas públicas y herramientas de apoyo para optimizar las oportunidades de acceso a los mercados nacionales e internacionales, mejorando la integración de la estructura productiva de todas las regiones del País.

Este órgano administrativo está representado por el Subsecretario de MIPYMES y Artesanías.

##### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Generar propuestas de reformas y nuevas disposiciones legales que brinden las condiciones para el adecuado desarrollo de la productividad del sector productivo.
2. Dirigir el diseño y la ejecución de programas de capacitación y difusión de políticas públicas de las MIPYMES y Artesanías, en coordinación con las entidades estatales pertinentes.
3. Definir políticas, mecanismos y planes para la ejecución, para la creación de competencias técnicas y capacitación técnica especializada para las MIPYMES y Artesanías.
4. Definir políticas, mecanismos y planes de certificación de buenas prácticas manufactureras para MIPYMES y Artesanías.
5. Motivar y apoyar al sector en procesos de certificación de calidad como mejoramiento continuo de la calidad y productividad.

6. Definir políticas, mecanismos y planes para la ejecución de programas de mejora de la calidad a través de optimización: de procesos y materia prima para las MIPYMES y Artesanías.
7. Impulsar, apoyar y motivar la realización de proyectos de asociatividad productiva.
8. Plantear políticas, mecanismos para la priorización de sectores y tipos de asistencia técnica para las MIPYMES y Artesanías.
9. Definir políticas, mecanismos y planes para la ejecución de ferias nacionales e internacionales para las MIPYMES y Artesanías.
10. Definir políticas, mecanismos y planes para impulsar, apoyar y motivar la realización de proyectos de Asociatividad Productiva en la industria.
11. La Subsecretaría de la Micro, Pequeña y Mediana empresa y Artesanías se estructurará a través de las siguientes unidades técnicas:

- ❖ Dirección de Desarrollo de las MicroPequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).
- ❖ Dirección de Desarrollo de las Artesanías.
- ❖ Dirección de Desarrollo del Emprendimiento.
- ❖ Dirección de Acceso a Financiamiento para MIPYMES y Artesanías

#### **4.1 DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES)**

Crea herramientas y diseña las políticas que apoyen a las MIPYMES en todo lo relacionado con la mejora de la productividad, calidad e innovación tecnológica, a

través de capacitación y asistencia técnica que permita a la empresa un futuro sostenible, en concordancia con aspectos sociales y medioambientales.

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área.

**ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Coordinar la elaboración del Plan de competencias y capacitación técnica para MIPYMES.
2. Dirigir la elaboración del Plan de certificación en gestión de calidad para las MIPYMES.
3. Supervisar la elaboración del Plan de Asistencia técnica para las MIPYMES.
4. Coordinar la elaboración y controlar planes, programas para impulsar, apoyar y motivar la realización de proyectos de asociatividad productiva para las MIPYMES.
5. Dirigir la elaboración y controlar planes programas o proyectos para impulsar el acceso directo de las micro, pequeñas y medianas empresas a compras estatales.
6. Coordinar la elaboración del plan para promover la creación de consorcios de exportación destinados a mejorar la capacidad exportadora de las MIPYMES.
7. Normar los programas de capacitación técnica especializada para las MIPYMES.
8. Normar los procesos de certificaciones para MIPYMES.
9. Normar la implementación de instrumentos jurídicos de fomento y desarrollo para MIPYMES.
10. Normar y controlar la creación de consorcios de exportación destinados a mejorar la capacidad exportadora de las MIPYMES.

## **4.2 DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE LAS ARTESANÍAS**

Diseña e implementa políticas y herramientas que apoyen a las Artesanías para el acceso a los mercados nacionales e internacionales.

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área

### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Coordinar la elaboración del Plan de capacitación técnica para artesanías.
2. Supervisar la elaboración del Plan de certificación en gestión de calidad para las artesanías.
3. Dirigir la elaboración del Plan de Asistencia técnica para las artesanías.
4. Coordinar la elaboración de planes para controlar los programas para impulsar, apoyar y motivar la realización de proyectos de Asociatividad Productiva para las artesanías.
5. Dirigir la elaboración de Planes, programas o proyectos para impulsar el acceso directo de las artesanías a compras estatales.
6. Supervisar la elaboración del plan para Promover la creación de consorcios de exportación destinados a mejorar la capacidad exportadora de las Artesanías.
7. Normar los programas de capacitación técnica especializada para las artesanías.
8. Normar los procesos de certificaciones para artesanías.
9. Regular mediante normas y reglamentos los planes programas para impulsar, apoyar y motivar la realización de proyectos de Asociatividad Productiva en la industria para las artesanías.
10. Regular mediante normas y reglamentos el acceso directo de las artesanías a compras estatales.

### **4.3 DIRECCIÓN DE DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO**

Promueve y gestiona la cultura de emprendimiento con extensión de servicio a la sociedad a fin de incentivar, desarrollar y estructurar la creación de modelos de negocio, mediante la investigación, el conocimiento, la innovación y el emprendimiento para el crecimiento económico y el desarrollo social.

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área

#### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Formular programas de impulso a nuevos emprendedores con líneas de crédito especiales.
2. Formular Planes, programas o proyectos de sensibilización y promoción de la iniciativa emprendedora.
3. Coordinar la elaboración de planes que permitan la creación de incubadoras de empresas productivas.
4. Formular programas que permitan transferir competencias de formación especializadas, perfiles de proyecto y planes de negocios.
5. Definir Planes, programas o proyectos para propiciar la mejora del clima de negocios para el emprendimiento e incubación.
6. Generar políticas públicas para la promoción del emprendimiento e incubación.
7. Supervisar la Elaboración de Planes, programas o proyectos para promover la creación de incubadoras MIPYMES por medio de convenios con las universidades y cámaras de la producción.
8. Formular Planes, programas y proyectos que fomenten la creación de medios del ecosistema del emprendimiento y sus redes.

9. Normar los procesos de fomento al emprendimiento e incubación.
10. Definir y diseñar Programas y Proyectos de la planificación del emprendimiento.

#### **4.4 DIRECCIÓN DE ACCESO A FINANCIAMIENTO PARA MIPYMES Y ARTESANÍAS**

Genera propuestas y programas que faciliten la obtención de créditos destinados al desarrollo productivo, comercial y/o tecnológico de las MIPYMES y Artesanías, y la creación de empresas gestionadas por profesionales, técnicos y emprendedores.

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área

##### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Formular el Plan de acceso a recursos financieros para la MIPYMES y Artesanías.
2. Normar el acceso a recursos financieros para las MIPYMES y Artesanías.
3. Dar seguimiento y control a los procesos de otorgamiento de recursos financieros con el sistema financiero público y privado para MIPYMES y artesanías, a nivel nacional.
4. Supervisar la elaboración de programas de Micro crédito para las MIPYMES y artesanías.
5. Formular programas de apoyo a las MIPYMES y Artesanías, para el financiamiento de capital de trabajo y la adquisición de bienes de capital.
6. Definir, regular y controlar el sistema de garantías para las MIPYMES y Artesanías.

7. Coordinar la elaboración de programas con Fondos no Reembolsables para MIPYMES y artesanías.
8. Formular programas de asesoría para la obtención de crédito para MIPYMES y Artesanías.
9. Controlar la aplicación de la normativa vigente sobre acceso a recursos financieros para MIPYMES y Artesanías.
10. Las demás funciones que le asigne el Subsecretario de la Micro, Pequeña y Mediana empresa y Artesanías o las autoridades del MIPRO.

## **5. SUBSECRETARÍA DE COMERCIO E INVERSIONES**

Desarrolla políticas de comercio e inversiones, que dinamicen la producción nacional, garanticen condiciones leales y equitativas de competencia, mejoren la competitividad y propendan a satisfacer las necesidades del consumidor.

Este órgano administrativo está representado por el Subsecretario de Comercio e Inversiones.

### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Plantear la Política arancelaria.
2. Plantear políticas y mecanismos de Fomento y diversificación a las Exportaciones.
3. Plantear políticas y mecanismos de Defensa Comercial a las importaciones desleales (dumping, antidumping, salvaguardas).
4. Plantear políticas en base a las cuales se definirán los bienes y productos cuya importación deberá cumplir obligatoriamente con reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad.

5. Plantear políticas y mecanismos de desarrollo del comercio en el sector industrial.
6. Plantear políticas y mecanismos de protección a la Propiedad industrial, Derecho de Autor y Derechos Conexos y Obtenciones Vegetales relacionados con el sector industrial.
7. Plantear políticas y mecanismos de ejecución de Ferias nacionales e internacionales para la industria.
8. Plantear políticas y mecanismos de ejecución de servicio postventa en el sector industrial (Garantías técnicas, entre otros).
9. Aprobar las propuestas de programas, proyectos y estrategias presentadas por las coordinaciones regionales para su implementación.
10. Plantear políticas y mecanismos para regular la aplicación de buenas prácticas de promoción y publicidad de bienes y servicios en el sector industrial.
11. La Subsecretaría de Comercio e Inversiones se estructurarán a través de las siguientes direcciones técnicas:
  - ♣ Dirección de Desarrollo Comercial de Bienes y Servicios.
  - ♣ Dirección de Operaciones Comerciales.
  - ♣ Dirección de Inversiones.

## **5.1 DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMERCIAL DE BIENES Y SERVICIOS**

Propone, evalúa y coordina a nivel nacional el desarrollo de políticas de comercio interior y exterior que formen parte de la política económica interna, de desarrollo productivo industrial.

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área

#### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Planificar la política de comercio de servicios vinculados con el desarrollo industrial y la competitividad.
2. Regular la política arancelaria.
3. Regular la defensa comercial a las importaciones desleales (dumping, antidumping, salvaguardas).
4. Generar Planes, programas o proyectos para promover el consumo y la cultura de productos y servicios nacionales.
5. Generar Planes, programas o proyectos para establecer un marco comercial que genere confianza empresarial en el mercado interno.
6. Evaluar, coordinar y dar seguimiento a los obstáculos técnicos y otras medidas relacionadas con el comercio.
7. Participar en la formulación de las reglas de origen de las mercancías.
8. Administrar las investigaciones sobre medidas de salvaguardia, antidumping, compensatorias y correctivas.
9. Controlar la aplicación de la normativa vigente sobre protección a consumidores de productos industriales.
10. Supervisar la elaboración del Plan de promoción de la Propiedad industrial, Derecho de Autor y Derechos Conexos y Obtenciones Vegetales.

#### **5.2 DIRECCIÓN DE OPERACIONES COMERCIALES**

Administra y genera los procedimientos, la cooperación e información sobre promoción y defensa comercial de la producción nacional.

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área

#### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Coordinar la elaboración del Plan de fortalecimiento, incentivo y aprovechamiento de las potencialidades del mercado interno (marca país).
2. Supervisar la elaboración del Plan de aprovechamiento de la dinámica de la demanda externa.
3. Dirigir la elaboración y ejecutar Planes y programas para la formulación y administración de los regímenes de origen de las mercancías e identificación de la oferta exportable nacional.
4. Coordinar la elaboración del Plan de desarrollo del comercio del sector industrial.
5. Normar la promoción y publicidad de bienes y servicios industriales.
6. Normar el fomento al consumo de la producción nacional (marca país).
7. Regular mediante normas y reglamentos el plan de desarrollo del comercio del sector industrial.
8. Regular mediante normas y reglamentos la formulación y administración de los regímenes de origen de las mercancías e identificación de la oferta exportable nacional.
9. Coordinar y evaluar la política de comercio de servicios vinculados con el desarrollo industrial y la competitividad.
10. Generar y publicar estudios y documentos informativos sobre comercio.

#### **5.3 DIRECCIÓN DE INVERSIONES**

Propone, evalúa, genera y coordina la política de inversiones orientada a fortalecer la capacidad productiva nacional.

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área

**ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Coordinar la elaboración del Plan de fomento a la inversiones del sector industrial a nivel nacional.
2. Supervisar la elaboración y ejecutar Planes programas sobre la suscripción y adhesión de convenios internacionales que consagren mecanismos de protección de las inversiones contra riesgos en el sector industrial.
3. Normar los procesos de inversión nacional y extranjera dentro del sector industrial.
4. Regular mediante normas y reglamentos la suscripción y adhesión de convenios internacionales que consagren mecanismos de protección de las inversiones contra riesgos en el sector industrial.
5. Normar los procesos para administrar, negociar y supervisar el cumplimiento de contratos de inversiones, para el reconocimiento de garantías e incentivos.
6. Normar la prestación de asistencia a inversionistas durante el preestablecimiento y desarrollo de inversiones.
7. Coordinar el cumplimiento de contratos de inversiones, para el reconocimiento de garantías e incentivos.
8. Coordinar la prestación de asistencia a inversionistas durante el preestablecimiento y desarrollo de inversiones.
9. Coordinar los programas y proyectos de cooperación y asistencia técnica externa en materia de inversiones.
10. Implementar normativa de seguridad jurídica para la inversión en el sector industrial.

## **6. COORDINACIÓN GENERAL JURÍDICA**

Proporciona seguridad jurídica al MIPRO sobre la base de la aplicación del ordenamiento legal para su desarrollo institucional y el apoyo a los sectores productivos.

Este órgano administrativo está representado por el Coordinador General Jurídico.

### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Ejercer el Patrocinio institucional.
2. Participar en la preparación de leyes, reglamentos, acuerdos y resoluciones relacionados con las competencias del MIPRO.
3. Coordinar la elaboración de contratos, acuerdos, convenios y tratados para la firma de la autoridad competente.
4. Emitir informes jurídicos de responsabilidad de esta Secretaría de Estado.
5. Absolver consultas de orden jurídico relacionadas con el MIPRO, a nivel nacional.
6. Supervisar la elaboración y emitir informes sobre los estatutos de organizaciones relacionadas con las competencias del MIPRO, para aprobación de la autoridad competente.
7. Brindar asesoría jurídica al Ministro y demás Unidades Administrativas.
8. Asesorar en derecho para atender requerimientos internos del Ministerio.
9. Administrar los procedimientos de aprobación de estatutos y demás actuaciones administrativas relacionadas con asociaciones, corporaciones, fundaciones, y otras personas jurídicas de derecho privado, con o sin fines de lucro.
10. Procesar y mantener la información jurídica relacionada con la misión.

11. Procesar y mantener información jurídica relacionada con su misión. La Coordinación General Jurídica se estructura a través de las siguientes Direcciones técnicas administrativas:

- Dirección de Patrocinio y Contratos
- Dirección de Asesoría Jurídica

### **6.1 DIRECCIÓN DE PATROCINIO Y CONTRATOS**

Proporciona seguridad jurídica al MIPRO en el ejercicio del patrocinio institucional y la ejecución de contratos, absolver consultas internas y externas interviniendo en la defensa de los intereses de la institución, atender recursos, reclamos y demás trámites presentados ante el Despacho Ministerial de conformidad con las normas jurídicas vigentes.

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área.

#### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Ejercer el Patrocinio institucional.
2. Coordinar la elaboración de contratos, acuerdos, convenios y tratados para la firma de la autoridad competente.
3. Emitir criterios jurídicos de responsabilidad de esta Secretaría de Estado.
4. Absolver consultas internas y externas de orden jurídico relacionadas en materia de contratación en el MIPRO.
5. Procesar y mantener la información jurídica relacionada con la misión.
6. Patrocinar al Ministerio mediante la interposición de peticiones, reclamos, consultas, quejas recursos y demás acciones de tipo administrativo, ante los diferentes órganos de carácter público, nacionales e internacionales.

7. Patrocinar al Ministerio en acciones de carácter constitucional o judicial, sea como actos, demandado, tercero o interesado.
8. Representar legalmente al Ministerio en los casos que delegue el Ministro.
9. Supervisar la elaboración y emitir informes sobre los estatutos de organizaciones relacionadas con las competencias del MIPRO, para aprobación de la autoridad competente.
10. Resolver consultas del Despacho del Ministro y a las Subsecretarías del MIPRO, en materia de derecho económico, empresarial, comercial, industrial, internacional y otras relacionadas con sus misiones y actividades.

## **6.2 DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA**

Proporciona asesoría jurídica especializada a todas las instancias administrativas del MIPRO, orientándolas hacia la consecución de la seguridad jurídica y la eficiencia institucional

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área.

### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Participar en la preparación de leyes, reglamentos, acuerdos y resoluciones relacionados con las competencias del MIPRO.
2. Brindar asesoría jurídica al Ministro/a y demás Unidades Administrativas.
3. Asesorar en las diferentes materias del derecho, para atender los requerimientos internos del Ministerio.
4. Administrar los procedimientos de aprobación de estatutos y demás actuaciones administrativas relacionadas con asociaciones, corporaciones,

fundaciones, y otras personas jurídicas de derecho privado, con o sin fines de lucro.

5. Asesorar y tramitar los procedimientos administrativos establecidos en el Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva.
6. Asesorar al Despacho del Ministro y a las Subsecretarías del MIPRO, así como a las direcciones Regionales en las diferentes materias especializadas del derecho, relacionadas con sus misiones y actividades.
7. Supervisar la elaboración y emitir informes sobre los estatutos de organizaciones relacionadas con las competencias del MIPRO, para aprobación de la autoridad competente.
8. Aprobar propuesta de proyectos de leyes, actos normativos y actos administrativos relacionados con la competitividad, innovación tecnológica, compras públicas, comercio e inversiones, MIPYMES y Artesanías.
9. Certificar los actos administrativos y normativos de la institución.
10. Notificar y sentar razones a los interesados las providencias o resoluciones.

## **7. COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN**

Impulsa, coordina, articula y controla, los procesos integrales de formulación y ejecución de; políticas públicas, de planificación estratégica y operativa, realizados sobre la base de un análisis estratégico ajustado a los objetivos nacionales determinados por el Plan Nacional de Desarrollo.

Este órgano administrativo está representado por el Coordinador General de Planificación.

## **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Proponer y ajustar los lineamientos estratégicos de corto, mediano y largo plazo que orientarán la política pública sectorial, mismos que deberán ser aprobados por el Ministro/a de Industrias y Productividad.
2. Proporcionar los elementos técnicos e información de calidad que faciliten a la autoridad ministerial la toma de decisiones en el marco de sus competencias.
3. Detectar necesidades de política pública.
4. Coordinar la articulación de la Política Sectorial con los procesos de planificación del Desarrollo territorial.
5. Controlar la coherencia de la Planificación en los distintos desconcentradas en el territorio.
6. Coordinar y consolidar la planificación estratégica institucional.
7. Facilitar la construcción de estándares e indicadores que fomenten la calidad de la inversión del MIPRO y la gestión por resultados.
8. Coordinar y consolidar los planes estratégicos, sectoriales, plurianuales y operativos del MIPRO.
9. Coordinar con la Subsecretaría de Inversión Pública de SENPLADES las acciones requeridas durante el ciclo de los programas y proyectos de inversión pública para el sector y la institución.
10. Coordinar y consolidar la elaboración del Plan Anual de Inversión Pública Ministerial y de las entidades adscritas y dependientes en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo, el mismo que servirá de base para estructurar la pro forma de inversión del sector.

11. Cumplir con todas aquellas funciones que le asigne el Ministro de Industrias y Productividad, en sujeción a la misión, objetivos, atribuciones y responsabilidades que le corresponde a la Coordinación Regional de Planificación.
12. La Coordinación General de Planificación se estructura a través de las siguientes Direcciones técnicas administrativas:

➤ Dirección de Programación Estratégica

➤ Dirección de Control y Seguimiento

### **7.1 DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA**

Programa la consecución de objetivos y metas institucionales.

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área.

#### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Coordinar la elaboración del Plan Estratégico Institucional de corto, mediano y largo plazo con la participación de todas las dependencias; y, sobre la base de los lineamientos definidos en las Políticas Sectoriales enfocadas al cumplimiento del Plan
2. Nacional de Desarrollo y la Constitución de la República.
3. Supervisar a elaboración del Plan Plurianual Institucional en coordinación con cada una de las Subsecretarías, Coordinaciones y Direcciones.
4. Dirigir la elaboración del Plan Operativo Anual Institucional, en coordinación con cada una de las Subsecretarías, Coordinaciones y Direcciones.

5. Coordinar la elaboración del Plan Anual de Inversión pública Institucional, en coordinación con las diferentes áreas y en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo.
6. Participar la formulación de la pro forma presupuestaria de inversión conjuntamente con la Dirección de Gestión Financiera y demás dependencias de la Institución.
7. Dirigir la elaboración del Informe Anual de Gestión consolidando la información con las diferentes dependencias del Ministerio de Industrias y Productividad.
8. Gestionar la asignación de recursos de cooperación internacional para la ejecución de Planes, programas o proyectos a través de la Agencia de Cooperación Internacional (AGECI).
9. Verificar y asesorar que los proyectos a ejecutarse en la Institución se encuentran alineados al Plan Nacional de Desarrollo y cumplan con los lineamientos y directrices establecidos por SENPLADES y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).
10. Las demás funciones que le asigne el Coordinador General de Planificación.

## **7.2 DIRECCIÓN DE CONTROL Y SEGUIMIENTO**

Seguimiento, control y evaluación de los planes, programas y proyectos institucionales.

Realiza la planificación de Seguridad y Desarrollo del Ministerio de Industrias y Productividad a través de la formulación de estrategias que permitan la preparación oportuna de los recursos humanos, materiales y de servicio, para que estén en

óptimas condiciones para afrontar la presencia de factores adversos, que pueden alterar el orden y la paz de sus funcionarios, afectando el normal desarrollo de las actividades de esta Secretaría Estado.

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área.

**ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Administrar un sistema de control y seguimiento a la Planificación Estratégica Institucional, que permita monitorear la ejecución y cumplimiento de lo planificado.
2. Realizar el control y seguimiento a la ejecución de los planes, programas o proyectos de inversión.
3. Administrar un sistema de evaluación que permita medir los resultados obtenidos de la implementación de los planes, programas y proyectos de inversión.
4. Realizar el seguimiento y control al Plan Operativo Anual Institucional.
5. Realizar el seguimiento al Plan Plurianual Institucional.
6. Establecer y monitorear estándares e indicadores que fomenten la calidad de la inversión del Ministerio y la gestión por resultados.
7. Asesorar a la UARHs del MIPRO, en la actualización del Manual de Procesos.
8. Asesorar a la UARHs del MIPRO, en las modificaciones al Estatuto Orgánico por Procesos con el fin de alinear la estructura al cumplimiento de la Planificación Estratégica.
9. Asesorar a las unidades responsables de los procesos de fortalecimiento institucional.

10. Asesorar a la UARHs del MIPRO en la elaboración de estudios de optimización y automatización de procesos.

## **8. DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA**

Asesora al Ministerio de Industrias, con sujeción a las leyes y normas de auditoría de general aceptación, en el análisis, desarrollo, implantación y mantenimiento de los sistemas y procesos institucionales, evaluando el control interno y verificando que las actividades y operaciones se ajusten a la normatividad técnica y legal vigente, a través de una participación activa y preventiva en su campo de competencia, e informando oportunamente, para fortalecer la transparencia y coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área.

### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Evaluar el riesgo general y específico.
2. Elaborar el plan anual de auditoría.
3. Evaluar el control interno.
4. Coordinar la elaboración y administrar programas de auditoría;
5. Aplicar procedimientos de auditoría.
6. Emitir informes de sus exámenes.

## **9. DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

Dota al Ministerio de servicios de comunicación externa e interna, que permita dar a conocer e interiorizar en la opinión pública y en la organización un conocimiento claro, preciso y positivo de la misión, visión, objetivos estratégicos y resultados de la gestión del Ministerio de Industrias y Productividad.

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área.

**ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Asesorar a las autoridades de la Institución en el manejo de su relación con los medios de comunicación.
2. Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación Externa (página Web, monitoreo de medios, publicaciones, etc.) que permita difundir la gestión del Ministerio de Industrias y Productividad.
3. Diseñar y coordinar un Plan Estratégico de Comunicación Interna (correo interno, publicaciones, carteleras, etc.) para difundir entre el personal información sobre la gestión y los procesos institucionales.
4. Asesorar en labores de protocolo y relaciones públicas.
5. Coordinar estrategias de Comunicación e Imagen Institucional.

**10. COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA - FINANCIERA**

Provee oportuna y eficientemente de los recursos humanos, organizacionales, administrativos, financieros y tecnológicos; para que todas las unidades administrativas cuenten con elementos de apoyo necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Implementar sistemas de fortalecimiento institucional apoyados en un sistema de seguimiento y evolución de la planificación estratégica institucional.

Este órgano administrativo está representado por el Coordinador General Administrativo Financiero.

**ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Desarrollar y coordinar programas de fortalecimiento Institucional.

2. Implementar programas de mejoramiento de calidad y productividad en la Institución.
3. Administrar los Recursos Financieros.
4. Administrar los Bienes y Servicios.
5. Administrar los Recursos Humanos.
6. Administrar las plataformas tecnológicas.
7. Implementar programas de Capacitación.
8. La Coordinación General Administrativa - Financiera se estructurará a través de las siguientes Direcciones técnicas – administrativas:

- ✓ Dirección Financiera
- ✓ Dirección Tecnológica
- ✓ Dirección de Servicios Institucionales
- ✓ Dirección de Recursos Humanos

#### **10.1 DIRECCIÓN DE SERVICIOS INSTITUCIONALES:**

Administra, mantiene y custodia la infraestructura básica y los bienes del Ministerio; así como atender oportunamente las necesidades de bienes, insumos y servicios para el normal funcionamiento de la Institución.

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área.

#### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Dotar de bienes, insumos, servicios e infraestructura básica para el desarrollo de las actividades del Ministerio.

2. Apoyar el desarrollo organizacional de la Institución, implementando una infraestructura física y de servicios, de acuerdo a la imagen y comunicación institucional establecida.
3. Dar soporte a los responsables de los procesos institucionales, con la dotación de los recursos administrativos requeridos.
4. Aplicar las leyes vigentes en el Sector Público, para la adquisición de bienes, contratación de obras, prestación de servicios y utilización de los mismos.
5. Actualizar los inventarios de los diferentes bienes y servicios del Ministerio, en el sistema informativo, en coordinación con la Dirección Financiera.
6. Coordinar la elaboración, para conocimiento del Comité de Adquisiciones, el Plan Anual en base a los requerimientos reales de todas las Unidades Administrativas, de acuerdo a la reglamentación vigente y la nueva estructura orgánica.
7. Programar y controlar la utilización adecuada, de los bienes y servicios de la Institución, en coordinación con las diferentes unidades Administrativas.
8. Programar, GESTIÓNAr el servicio de seguros de los activos de la institución, transportes y alimentación.
9. Coordinar y actualizar con las otras Unidades Administrativas, la normativa interna para el buen uso del servicio telefónico, Internet, equipos de computación y demás bienes y servicios de la Institución.
10. Supervisar la elaboración del plan de mantenimiento y adecuación anual (espacios físicos, bienes muebles e inmuebles, parque automotor, servicio básicos-agua, luz, teléfono).

## **10.2 DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Fortalece la gestión y desarrollo del Talento Humano, mediante el asesoramiento técnico en aplicación de políticas, normas e instrumentos técnicos, así como la aplicación de programas de fortalecimiento institucional, que contribuyan al mejoramiento de los servidores del Ministerio de Industrias y Productividad.

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área.

### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Apoyar el desarrollo del talento humano y el fortalecimiento de la imagen y comunicación institucional.
2. Dar soporte técnico a los responsables de los procesos institucionales, en la aplicación de políticas, normas e instrumentos que atañen a los subsistemas de recursos humanos y desarrollo organizacional.
3. Coordinar el desarrollo organizacional del Ministerio.
4. Aplicar la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, así como su reglamento y las normas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.
5. Organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades en el manejo del Sistema Nómina y Viáticos de la Institución.
6. Elaborar reformas al Manual de Clasificación de Puestos Institucional con base en competencias.
7. Definir lineamientos para la elaboración del informe de evaluación de desempeño de procesos productivos y de apoyo.

8. Coordinar la elaboración del Programa Anual de Recursos Humanos, con la especificación de puestos y contratos requeridos, con o sin relación de dependencia para conocimiento del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional.
9. Supervisar la elaboración de Proyectos de Reglamentos o Estatutos Orgánicos Institucionales y demás normativa de desarrollo administrativo interno.
10. Programar la evaluación de desempeño por resultados en coordinación con las diferentes Unidades Administrativas, para conocimiento del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional.

### **10.3 DIRECCIÓN FINANCIERA**

Administra los recursos financieros asignados a la institución y proveer de información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área

#### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades financieras y el funcionamiento del Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF) en los módulos de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería.
2. Incorporar y asegurar el funcionamiento de controles internos al sistema financiero y cumplir con las normas y procedimientos legales establecidos para el manejo de recursos financieros.
3. Coordinar la elaboración oportunamente la pro forma del presupuesto de la Institución, en coordinación con las diferentes unidades administrativas, para

conocimiento del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional y aprobación del Ministerio.

4. Administrar el presupuesto aprobado, preparar las reformas pertinentes y presentar informes de evaluación de ejecución presupuestaria y de la situación financiera de la institución.
5. Consolidar la información financiera a nivel nacional para gestión, monitoreo y seguimiento.
6. Recaudar los ingresos, asegurar la liquidación y pago oportuno de toda obligación financiera de la entidad.
7. Supervisar la elaboración y presentar la cédula presupuestaria y los Estados Financieros de la Institución consolidados a nivel nacional.
8. Cumplir las demás obligaciones señaladas en la ley, los reglamentos y normas pendientes.

#### **10.4 DIRECCIÓN TECNOLÓGICA**

Provee de productos y servicios de tecnología de información y brindar soporte técnico a las distintas unidades organizacionales de la Institución.

Este órgano administrativo está representado por el Director Técnico de Área

##### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Coordinar la elaboración del Plan Operativo Anual de Gestión Tecnológica.
2. Diseñar, desarrollar, probar, implantar, explotar y mantener los distintos sistemas de información requeridos por la Institución.
3. Preparar y utilizar las metodologías de recepción de sistemas de información cuando son provistos por proveedores externos.

4. Custodiar en distintos lugares y dispositivos la información correspondiente a los sistemas: operativos, de información, de respaldo y documentación.
5. Diseñar, implantar, documentar y mantener las redes de comunicaciones de la Institución.
6. Diseñar, implantar, documentar y administrar el sistema de seguridad y acceso a la información.
7. Informar sobre el cumplimiento de sus actividades y responder por la efectividad, calidad, costo y operación de los servicios a su cargo.
8. Realizar el mantenimiento de aula virtual y los diferentes Sistemas de Video Conferencia, de acuerdo a las innovaciones técnicas.

## **11. COORDINACIÓN REGIONAL**

Asegura, dentro de la región de su ámbito de acción, la aplicación de las políticas, normas, instrumentos técnicos y la implementación de planes, proyectos, programas y actividades enfocados en una política nacional de apoyo al sector productivo.

Este órgano administrativo está representado por el Coordinador Regional.

### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. Dar seguimiento a la aplicación de las políticas, programas, proyectos y actividades definidos a nivel ministerial en la región.
2. Celebrar contratos y convenios relacionados con la actividad de la institución, en su jurisdicción correspondiente en las provincias de su ámbito de acción; y aprobar, por delegación, acuerdos en el ámbito de su competencia.

3. Proponer programas y proyectos de apoyo al mejoramiento de la productividad para el sector industrial en la región, previa aprobación por parte de la matriz.
4. Recopilar, sistematizar y analizar las estadísticas sobre el desenvolvimiento del sector productivo que orienten las acciones de política pública necesarias para su desarrollo dentro de las provincias de su ámbito de acción.
5. Coordinar los estudios sobre productividad industrial a nivel macroeconómico y sectorial, enfocados al desarrollo de la industria en la región previa aprobación por parte de la matriz.
6. Impulsar en la región la práctica de la gestión tecnológica en las empresas industriales, apoyando programas de asistencia y capacitación en innovación tecnológica, gestión de excelencia y transferencia tecnológica.
7. Dar seguimiento a la implementación de las políticas de comercio interno y promoción comercial dentro de su ámbito de acción.
8. Controlar la ejecución de la política de fomento productivo y comercial orientado a la exportación en las provincias de su ámbito de acción.
9. Evaluar la implementación de la política de defensa comercial de la producción nacional y actuar como autoridad investigadora de las prácticas desleales de comercio dentro de su ámbito de acción.
10. Dar cumplimiento a las disposiciones de la matriz para la realización y publicación de estudios y estadísticas sobre comercio e inversiones.

## ÁMBITO DE ACCIÓN:

El ámbito de acción de las Coordinaciones Regionales del MIPRO es:

**CUADRO No. 1**

### ÁMBITO DE ACCIÓN DE LA COORDINACIONES REGIONALES DEL MIPRO

No	Coordinación Regional	Jurisdicción en Provincias de:	Sede
1	NORTE	Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos	Tulcán
2	CENTRO-NORTE	Pichincha , Napo y Orellana	Quito
3	CENTRO	Pastaza, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo	Ambato
4	PACÍFICO	Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas y Galápagos	Manta
5	LITORAL-CENTRO	Guayas, Santa Elena, Los Ríos y Bolívar	Guayaquil
6	CENTRO-SUR (AUSTRO)	Azuay, Morona Santiago y Cañar	Cuenca
7	SUR	Loja, El Oro y Zamora Chinchipe	Machala

FUENTE: Ministerio de Industrias y Productividad

## 12. DIRECCIÓN PROVINCIAL

Gestiona y ejecuta la implementación de políticas, programas, proyectos y actividades a fin de dinamizar y reactivar la producción del sector en la provincia.

Este órgano administrativo está representado por el Director Provincial.

### ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

1. Coordinar la aplicación de los, programas, proyectos y actividades definidos a nivel ministerial a través de las diferentes subsecretarías y coordinaciones en la provincia.
2. Celebrar contratos y convenios relacionados con la actividad de la institución, que por delegación sea asignado a la provincia.

3. Supervisar la generación de propuestas y estrategias para el apoyo al mejoramiento de la productividad para el sector industrial de la provincia.
4. Efectuar el levantamiento de estadísticas sobre el desenvolvimiento del sector productivo que orienten las acciones de política pública necesarias para su desarrollo dentro de la provincia.
5. Coordinar y evaluar la implementación de las políticas para impulsar la práctica de la gestión tecnológica en las empresas industriales, apoyando programas de asistencia y capacitación en innovación y transferencia tecnológica.
6. Coordinar y evaluar la implementación en las empresas de las políticas de comercio interno y promoción comercial dentro de su ámbito de acción.
7. Coordinar y evaluar la implementación de la política de fomento productivo y comercial orientado a la exportación de productos de la provincia.
8. Coordinar y evaluar la implementación de la política de defensa comercial de la producción nacional y actuar por delegación como autoridad investigadora de las prácticas desleales de comercio en la provincia.
9. Ejecutar las disposiciones de la Coordinación Regional para la realización y publicación de estudios y estadísticas sobre comercio e inversiones en la provincia.
10. Coordinar con las empresas y dar seguimiento a la implementación de las políticas y herramientas que apoyen su desarrollo productivo para el acceso a los mercados nacionales e internacionales.

**ÁMBITO DE ACCIÓN:**

**CUADRO No. 2**

**ÁMBITO DE ACCIÓN DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL**

No	Dirección Provincial	Sede
1	IMBABURA	Ibarra
2	ESMERALDAS	Esmeraldas
3	SUCUMBIOS	Nueva Loja
4	NAPO	Tena
5	ORELLANA	Puerto Francisco de Orellana
6	PASTAZA	Puyo
7	COTOPAXI	Latacunga
8	CHIMBORAZO	Riobamba
9	SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	Santo Domingo
10	SANTA ELENA	Santa Elena
11	LOS RIOS	Babahoyo
12	BOLIVAR	Guaranda
13	MORONA SANTIAGO	Macas
14	CAÑAR	Azogues
15	EL ORO	Machala

FUENTE: Ministerio de Industrias y Productividad

### **1.2.2.3. ORGANIGRAMA PERSONAL**

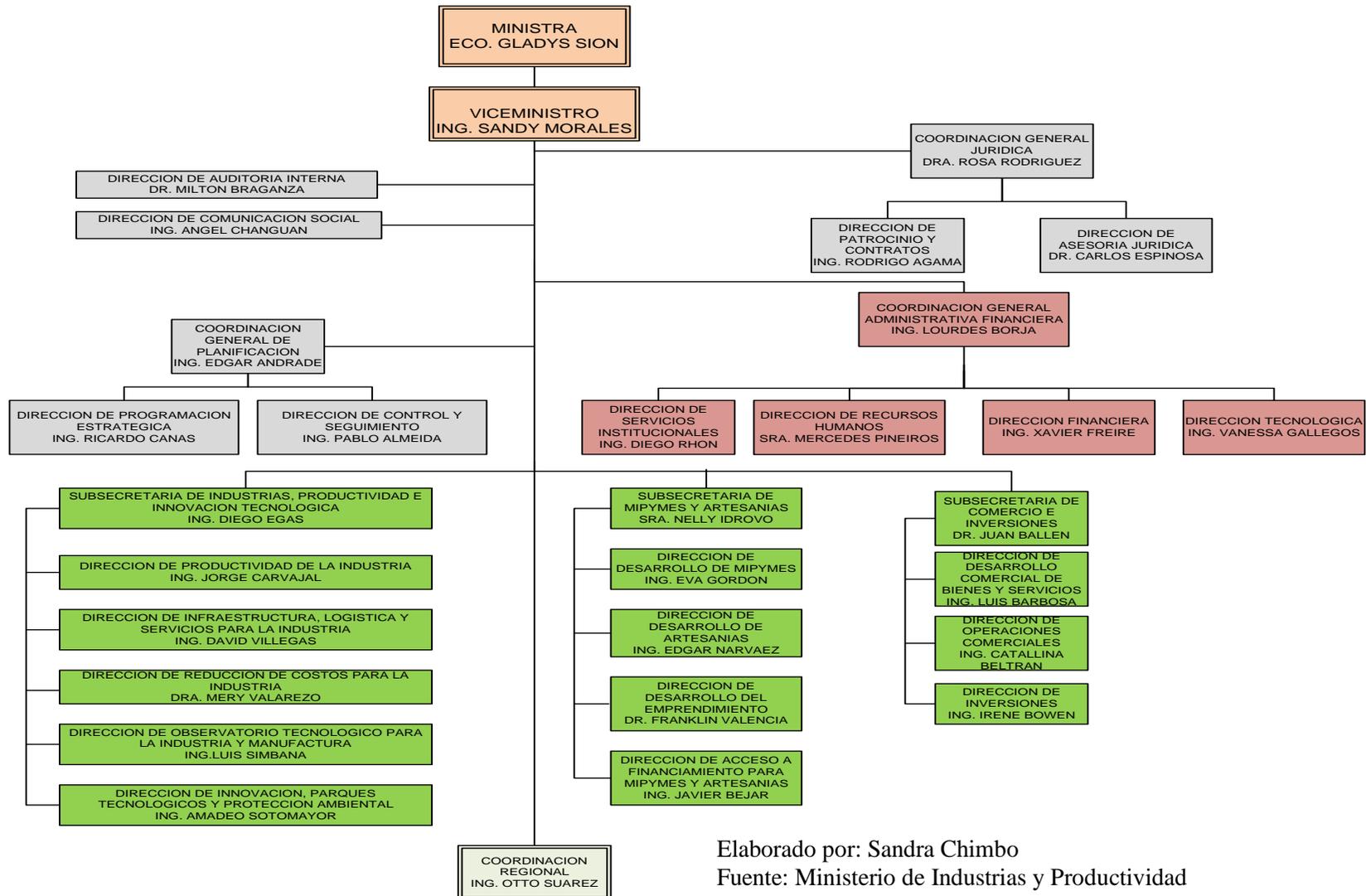
Indica la estructura organizativa, los nombre de las personas que se encuentran ocupando los distintos cargos en un departamento o área determinada.

Es necesario indicar que el Ministerio de Industrias y Productividad no cuenta con un Organigrama de Personal, motivo por el cual he procedido a proponer la estructura que se presenta a continuación.

Señalan en cada unidad, los diferentes puestos establecidos, así como el número de puestos existentes y requeridos.

A continuación se detallara le nombre de las personas por cada uno de los puestos:

**GRAFICO No. 6  
ORGANIGRAMA PERSONAL**



Elaborado por: Sandra Chimbo  
Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional permite a las empresas tener una idea, de cómo estas se encuentran en el mercado, conociendo así, su situación actual, siendo esta una herramienta de guía para las diferentes organizaciones.

#### 2.1. ANÁLISIS INTERNO

Es el estudio del entorno interno de la organización, como cada una de ellas se maneja internamente con respecto a sus recursos y el desarrollo de las actividades, definiendo adecuadamente sus procesos, determinando factores que inciden de manera positiva y negativa, aprovechando los positivos y tomando decisiones ante factores negativos.

##### **2.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LA CORRECTA APLICACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE: CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, SELECCIÓN DE PERSONAL, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Mediante este proceso se controla y evalúa la correcta aplicación del marco legal vigente, estableciendo inconsistencias que existieren en los procesos inherentes a la Gestión Administrativa del Departamento de Talento Humano a nivel institucional.

Previo a la descripción de los procesos es necesario poner en su conocimiento que el motivo para la realización de esta auditoría está basado en la Resolución No. MRL-2011-000102 de 25 de abril de 2011, en la cual se consideran los siguientes artículos:

*“Artículo 1.-Fijar el porcentaje de la remuneración variable por eficiencia en el 3,33% mensual de la remuneración mensual unificada para las y los servidores públicos definidos en el artículo 4 de la LOSEP, para el período comprendido entre el 1 de enero de 2011 y el 30 de junio de 2011, como mecanismo de reconocimiento de la eficiencia, de los procesos de restructuración de las instituciones del Estado y la aplicación del sistema de gestión de calidad del servicio público.*

*Este valor se pagará con carácter retroactivo desde el 1 de enero de 2011, y se aplicará con los recursos asignados a los presupuestos institucionales.*

*En el caso de las y los servidores que hayan ingresado a laborar con posterioridad al 1 de enero de 2011, se les pagará la parte proporcional al tiempo de servicio dentro de una misma institución”*

*“Artículo 2.- El porcentaje de la remuneración variable por eficiencia establecido en el artículo anterior se aplicará de manera transitoria durante el periodo señalado; y, a partir del 1 de julio de 2011 se considerará lo que se determine en la Norma Técnica para la Certificación de la Calidad del Servicio y el Reconocimiento de la Remuneración Variable por Eficiencia, que emitirá el Ministerio de Relaciones*

*Laborales, de conformidad con los artículos 112 y 130 de la LOSEP, y el artículo 272 de su Reglamento General”*

***“Artículo 112.- De la remuneración variable por eficiencia.- Son mecanismos retributivos variables y complementarios a la remuneración mensual unificada, derivados de la productividad y del rendimiento en el desempeño del puesto, para el cumplimiento de objetivos y metas cuantificables en la consecución de productos, calidad del servicio, ventas o niveles de control, la cual constituye un ingreso complementario y no forma parte de la remuneración mensual unificada.***

***Para su reconocimiento se aplicará el sistema de indicadores aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales; y, se implementará única y exclusivamente en las entidades, instituciones, organismos y personas jurídicas que se rigen por esta Ley, y que, en forma previa obtengan la correspondiente certificación de calidad de servicio.”***

***“Artículo 130.- De las normas técnicas para la certificación de calidad de servicio.- El Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las normas técnicas para la certificación de calidad de servicio, para los organismos, instituciones y entidades que se encuentran dentro del ámbito de la presente Ley; normas que se fundamentarán en los siguientes parámetros:***

***c) Cumplimiento de las normas técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.***

*La certificación de la calidad de servicio permitirá que los servidores que laboran en una institución, organismo o entidad certificada, tengan derecho a percibir las remuneraciones variables establecidas en la presente Ley.”*

En base a estos artículos he propuesto la auditoría a la Gestión Administrativa del Talento Humano en el Ministerio de Industrias y Productividad, para que puedan tener como fundamento este trabajo y aportar para el cumplimiento de la certificación de calidad solicitada por el Ministerio de Relaciones Laborales para recibir el porcentaje de la remuneración variable por eficiencia.

Estos procesos se analizarán en el período del ejercicio fiscal del año 2010 hasta el 05 de octubre, ya que a partir del 06 de octubre de 2010 se aprobó la Ley Orgánica del Servicio Público.

#### **2.1.1.1 PROCESO No. 1**

##### **CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas del estado.

##### **1.1.1.1 OBJETIVO**

Establecer los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a las unidades de administración de recursos humanos, UARHs, de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar puestos.

#### **2.1.1.1.2 ALCANCE**

Comprende a las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado descritas en los artículos 3 y 101 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA, y en el artículo 1 de su reglamento.

#### **2.1.1.1.3 BASE LEGAL**

- Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público – LOSCCA.
- Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil.

#### **2.1.1.1.4 RESPONSABILIDADES**

Unidades de administración de recursos humanos, UARHs, de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado

#### **2.1.1.1.5 DEFINICIONES**

- **UARHs** .- Unidad de Administración de Recursos Humanos

## PROCESO N°1

### CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

**SUBPROCESO 1:**

**PLAN DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

**OBJETIVO:** Establecer las normas y procedimientos que regularán el Sistema de Clasificación de Puestos, con la finalidad de contar con instrumentos y procedimientos técnicos que propicien una eficiente y eficaz administración de los recursos humanos de la Institución.

**ACTIVIDADES:**

- La UARHs debe presentar un programa de actividades e instrucciones para la elaboración o actualización de la estructura ocupacional del Ministerio.
- Se deben especificar las responsabilidades y resultados deseados en el cumplimiento de las actividades de: análisis, descripción, valoración, clasificación y estructura de puestos.
- Una vez que se tengan los resultados de las actividades mencionadas se debe poner en consideración del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, previo a la presentación para la autorización de la autoridad nominadora.

**INDICADOR DE GESTIÓN:**

# total de puestos que hayan sido clasificados

---

# total de puestos existentes

<b>PROCESO N°1</b>	
<b>CLASIFICACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>SUBPROCESO 2:</b>	<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>
<p><b>OBJETIVO:</b> Enumerar las tareas, deberes y responsabilidades de un puesto que lo van a diferenciar de otro, dentro de la institución.</p>	
<p><b>ACTIVIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la misión, responsabilidades y atribuciones que tiene cada puesto dentro de los diferentes Departamentos del Ministerio.</li> <li>• Puntualizar la incidencia y dimensión que tiene cada puesto.</li> <li>• Definir el perfil de exigencias y de competencias necesarios para un desempeño excelente.</li> <li>• Determinar el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de las competencias requeridas, para el desempeño del puesto según el proceso interno.</li> <li>• El titular o responsable de cada unidad o proceso, con la asesoría y colaboración de las UARHs, llevará adelante el análisis de los puestos que integran la unidad que lidera, sobre la base de los instrumentos técnicos elaborados para este propósito por el Ministerio de Relaciones Laborales.</li> </ul>	
<p><b>INDICADOR DE GESTIÓN:</b></p> $\frac{\text{\# total de puestos que hayan sido analizados}}{\text{\# total de puestos a valorar}}$	

## PROCESO N°1

### CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

#### SUBPROCESO 3:

#### VALORACIÓN DE PUESTOS

**OBJETIVO:** Proporcionar información que determine el valor relativo de los puestos, para de esta forma tener una administración operativa y financiera correcta, orientando en la selección, promoción y capacitación del personal.

#### ACTIVIDADES:

- Calificar la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan.
- Ordenar o agrupar en los niveles estructurales y grupos ocupacionales de la escala de remuneraciones mensuales unificadas.

#### INDICADOR DE GESTIÓN:

# total de puestos calificados

---

# total de puestos a valorar

### **2.1.1.2 PROCESO No. 2**

#### **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.

##### **2.1.1.2.1 OBJETIVO**

Establecer el procedimiento, los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a las Unidades de Administración de Recursos Humanos - UARHs, de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, escoger a la persona más idónea, entre las candidatas y los candidatos, para ocupar un puesto público, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y las competencias específicas de los participantes.

##### **2.1.1.2.2 ALCANCE**

Comprende a las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado descritas en los artículos 3 y 101 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA, y en el artículo 1 de su reglamento.

#### **2.1.1.2.3 BASE LEGAL**

- Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público – LOSCCA.
- Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil.

#### **2.1.1.2.4 RESPONSABILIDADES**

Unidades de administración de recursos humanos, UARHs, de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado

#### **2.1.1.2.5 DEFINICIONES**

- **UARHs** .- Unidad de Administración de Recursos Humanos

## PROCESO N°2

### SELECCIÓN DE PERSONAL

#### SUBPROCESO 1:

#### CONFORMACIÓN DE LOS TRIBUNALES DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN

**OBJETIVO:** Analizar y verificar cada uno de los procedimientos que se hayan establecido para la Selección de Personal, de igual forma comprobar la veracidad de la documentación presentada por cada uno de los aspirantes.

#### ACTIVIDADES:

- Elaborar el Acta de conformación del Tribunal y el cronograma de actividades.
- Calificar los documentos presentados por los aspirantes, de conformidad con los parámetros establecidos en las bases del concurso. Para el caso de detectarse alteración o falsificación de documentos, se procederá conforme lo señala la LOSCCA.
- Administrar el proceso selectivo tanto en las fases de méritos como en la de oposición.
- Elaborar el Acta Final de méritos, que registre los puntajes alcanzados en cada uno de estos procesos y notificar a los aspirantes.
- Declarar ganador del concurso de méritos y oposición, sea por ingreso

o por ascenso al aspirante que haya obtenido el mayor puntaje y que no será menor de setenta.

- En caso de apelación del resultado constante en el Acta Final, se estará a lo que resuelva el Tribunal de Apelaciones, cuya resolución causará ejecutoria en sede administrativa, salvo el caso de impugnaciones judiciales, de conformidad con la Ley.
- Remitir a la Dirección de Recursos Humanos el Acta Final con los resultados obtenidos en el concurso, para que ésta requiera la suscripción de la acción de personal a favor del ganador del evento.
- Declarar desierto el concurso si fuere del caso, por las causas previstas en el presente Reglamento y en la Ley.

**INDICADOR DE GESTIÓN:**

# total de concursos que cumplieron con los requisitos

---

# total de concursos realizados

<b>PROCESO N°2</b>	
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	
<b>SUBPROCESO 2:</b>	<b>CONFORMACIÓN DE LOS TRIBUNALES DE APELACIONES</b>
<p><b>OBJETIVO:</b> Recibir, analizar y dar a conocer cada una de las apelaciones que se hayan presentado en el proceso de Selección de Personal.</p>	
<p><b>ACTIVIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el acta de su propia conformación.</li> <li>• Receptar las apelaciones que presentaren las o los participantes, en el término de tres días a partir de la fecha de comunicación de los resultados de las actas de méritos, oposición y final.</li> <li>• Resolver las apelaciones presentadas, en el término de tres días contados a partir del vencimiento del término indicado en el literal anterior.</li> <li>• Elaborar el acta resolutoria de apelaciones y notificar al Tribunal de Méritos y Oposición. Lo resuelto por el Tribunal de Apelaciones será definitivo.</li> </ul>	
<p><b>INDICADOR DE GESTIÓN:</b></p> $\frac{\text{\# total de apelaciones que cumplieron con procedimientos}}{\text{\# total apelaciones realizadas}}$	

<b>PROCESO N°2</b>	
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	
<b>SUBPROCESO 3:</b>	<b>CONVOCATORIA</b>
<b>OBJETIVO:</b> Establecer mecanismos de difusión que permitan el acceso al mayor número de participantes.	
<b>ACTIVIDADES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una difusión efectiva a fin de que se den a conocer las convocatorias oportunamente a los potenciales candidatos y candidatas.</li> <li>• Promocionar la accesibilidad y libre concurrencia</li> <li>• Establecer medidas que garanticen la transparencia del concurso</li> <li>• Estructuras las bases del concurso</li> <li>• Poner a disposición del público en general el modelo de Hoja de Vida, bajo el cual se regirá el concurso.</li> <li>• Recepción de la documentación presentada por los aspirantes</li> </ul>	
<b>INDICADOR DE GESTIÓN:</b>	
# total de procedimientos cumplidos en convocatoria <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> # total de convocatoria realizadas	

## PROCESO N°2

### SELECCIÓN DE PERSONAL

#### SUBPROCESO 4:

#### SELECCIÓN

**OBJETIVO:** Escoger y clasificar los aspirantes que se hayan presentando para el proceso, mediante la aplicación de instrumentos establecidos.

#### ACTIVIDADES:

- La UARHs debe realizar la fase de Méritos en la cual se hace la revisión de los documentos presentados por los aspirantes y verificar si estos cumplen o no con los requisitos establecidos en la convocatoria.
- Aplicación de la fase de Oposición, donde se procederá a realizar las pruebas y entrevistas a las y los participantes que hayan pasado a esta fase.
- Estructurar y aplicar la entrevista
- Elaboración de Actas de resultados del concurso
- Notificación del ganador del concurso

#### INDICADOR DE GESTIÓN:

# de aspirantes que cumplieron con el proceso de selección

---

# total de aspirantes presentados

### **2.1.1.3 PROCESO No. 3**

#### **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL**

En el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de los 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.

##### **2.1.1.3.1 OBJETIVO**

Reforzar e incrementar la formación y competencias de los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos.

##### **2.1.1.3.2 ALCANCE**

Comprende a las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado descritas en los artículos 3 y 101 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA, y en el artículo 1 de su reglamento.

##### **2.1.1.3.3 BASE LEGAL**

- Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público – LOSCCA.

- Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público – LOSCCA.

#### **2.1.1.3.4 RESPONSABILIDADES**

Unidades de administración de recursos humanos, UARHs, de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado

#### **2.1.1.3.5 DEFINICIONES**

- **UARHs** .- Unidad de Administración de Recursos Humanos

## PROCESO N°3

### CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

#### SUBPROCESO 1:

#### PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

**OBJETIVO:** Determinar las necesidades reales de capacitación, para que esta información sirva de base para la formulación de planes, diseño de programas y procesos de seguimiento y evaluación.

#### ACTIVIDADES:

- Solicitar la certificación presupuestaria para capacitación.
- Determinar las necesidades reales que tiene la institución en cada uno de los departamentos.
- Analizar en que áreas se debe realizar la capacitación y determinar el grado de importancia.
- Solicitar proformas de Institutos de capacitación en las áreas que se requiera.
- Coordinar con el personal la disponibilidad para ejecutar la capacitación.

#### INDICADOR DE GESTIÓN:

# planes estudiados y aprobados

---

# total de planes de capacitación ejecutados

<b>PROCESO N°3</b>	
<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL</b>	
<b>SUBPROCESO 2:</b>	<b>CONTROL Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN</b>
<p><b>OBJETIVO:</b> Comprobar que los Programas de Capacitación elaborados hayan sido aplicados de forma correcta y como indica la Ley.</p>	
<p><b>ACTIVIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar formatos para la verificación del cumplimiento de los programas presentados.</li> <li>• Analizar si los programas de capacitación han dado resultados que benefician a la institución.</li> <li>• Realizar una evaluación de conocimientos adquiridos en cada uno de los cursos.</li> <li>• Evaluar los resultados obtenidos.</li> <li>• Dar a conocer a la autoridad nominadora los resultados obtenidos con los programas de capacitación establecidos.</li> </ul>	
<p><b>INDICADOR DE GESTIÓN:</b></p> <p style="text-align: center;"># programas de capacitación evaluados</p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;"># total de programas de capacitación</p>	

<b>PROCESO N°3</b>	
<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL</b>	
<b>SUBPROCESO 3:</b>	<b>DEVENGACIÓN</b>
<b>OBJETIVO:</b> Aplicar los conocimientos adquiridos por las personas designadas a la capacitación.	
<b>ACTIVIDADES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar la asistencia al curso de capacitación designado.</li> <li>• Comprobar el reingreso de la persona que acudió a la capacitación, en caso de no hacerlo en la fecha respectiva, se aplicará la sanción que indique la Ley.</li> <li>• La UARHs deberá pedir un informe a la persona que formó parte de la capacitación acerca de lo que se haya dado en el curso o taller respectivamente.</li> <li>• Verificación del cumplimiento del contrato suscrito de delegación con garantías personales o reales mediante el cual, se obliga el servidor a prestar sus servicios por el doble del tiempo que duren los eventos o estudios.</li> <li>• Aplicación de conocimientos adquiridos en la institución.</li> </ul>	
<b>INDICADOR DE GESTIÓN:</b>	
% de incremento laboral en puestos capacitados	

#### **2.1.1.4 PROCESO No. 4**

##### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

Regula desde la perspectiva de los recursos humanos, calificación que será complementaria a los resultados alcanzados desde la dimensión de la institución, de las unidades o procesos internos y/o el grado de satisfacción de los ciudadanos y/o de los usuarios de bienes o servicios públicos.

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

##### **2.1.1.4.1 OBJETIVO**

Establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos,

de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

#### **2.1.1.4.2 ALCANCE**

Comprende a las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado descritas en los artículos 3 y 101 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA, y en el artículo 1 de su reglamento.

#### **2.1.1.4.3 BASE LEGAL**

- Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público – LOSCCA.
- Norma de Evaluación del Desempeño.

#### **2.1.1.4.4 RESPONSABILIDADES**

- Unidades de administración de recursos humanos, UARHs, de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado
- La autoridad nominadora institucional; o el funcionario o servidor legalmente delegado.
- El jefe inmediato.
- El Comité de Reclamos de Evaluación.

#### **2.1.1.4.5 DEFINICIONES**

- **UARHs** .- Unidad de Administración de Recursos Humanos

## PROCESO N°4

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### SUBPROCESO 1:

#### DEFINICIÓN DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**OBJETIVO:** Medir con los indicadores el desempeño que han tenido los servidores durante el periodo de análisis que se esté realizando.

#### ACTIVIDADES:

- Los jefes inmediatos, con el apoyo de las UAHRs y la Unidad de Planificación de ser el caso, definirán la metodología para identificar los indicadores de desempeño de puestos (actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas, proyectos, cuadro de mando integral, etc.) para ello se utilizará el Formulario SENRES-EVAL-01, (integrado en el programa informático), este perfil constituye el indicador general que servirá para la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores.

- El instrumento SENRES – EVAL-01, contiene:
  - Indicadores de gestión del puesto.- Constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos.

Se definirán indicadores y metas (relacionadas con la construcción de productos, servicios o proyectos), a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo. Estos campos los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión en el Formulario SENRES-EVAL-01. Además, el formulario cuenta con un campo predeterminado, que contempla que si los funcionarios o servidores a más de cumplir con la totalidad de las metas y objetivos asignados para el período que se va a evaluar, se adelantan y cumplen en lo que sea factible, con metas y objetivos previstos para el siguiente período de evaluación, se le acreditará un solo puntaje adicional.

- Los conocimientos.- Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Estos campos no son predeterminados en el Formulario SENRES-EVAL-01, los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión.

- Competencias técnicas del puesto.- Es el nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos en los procesos institucionales, medidas a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja), y el nivel de desarrollo. El Formulario SENRES-EVAL-01 cuenta con campos determinados y permite que las Instituciones incluyan otros acorde a la naturaleza de su gestión.
- Competencias universales.- Es la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborales observables, mismas que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a valores y principios de la cultura organizacional, medidos a través de su relevancia (3alta, 2 media, 1 baja) y la frecuencia de aplicación. Estos campos son predeterminados en el Formulario SENRES-EVAL-01.
- Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo.- El trabajo en equipo es el interés que tiene el servidor para gestionar y cooperar de manera coordinada con los demás miembros del equipo, unidad, o institución para incrementar los niveles de eficacia, eficiencia de las tareas encomendadas y generar nuevos conocimientos y aprendizajes compartidos.

La iniciativa es la predisposición para gestionar proactivamente ideas obtenidas de la realidad del entorno que a la vez impulsan la automotivación hacia el logro de objetivos.

El liderazgo es la actitud, aptitud, potencial, habilidad comunicacional, capacidad organizativa, eficiencia administrativa y responsabilidad que tiene un servidor. El propósito del líder es desarrollar los talentos y motivar a su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.

**INDICADOR DE GESTIÓN:**

# de personas que cumplieron requerimientos de evaluación

---

# total de personas evaluadas

<b>PROCESO N°4</b>	
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
<b>SUBPROCESO 2:</b>	<b>DIFUSIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN</b>
<b>OBJETIVO:</b> Dar a conocer sobre la evaluación del desempeño para obtener la participación y colaboración de todos los servidores de la institución.	
<b>ACTIVIDADES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La UARHs deberá informar de los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño, comenzando por los directivos y mandos medios y llegando a todos los niveles de la institución, a fin de lograr el involucramiento y participación de todos los miembros de la organización.</li> </ul>	
<b>INDICADOR DE GESTIÓN:</b>	
# total de personas que han sido informadas sobre la evaluación	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> # total de personas en la institución evaluadas	

## PROCESO N°4

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### SUBPROCESO 3:

ENTRENAMIENTO A EVALUADOS Y  
EVALUADORES

**OBJETIVO:** Capacitar sobre la forma correcta de realizar la evaluación, para obtener resultados veraces.

#### ACTIVIDADES:

- La UARHs institucional entrenará y prestará asistencia técnica a directivos, coordinadores, supervisores de equipos y servidores, en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, comprometiendo al nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se presentaren en su ejecución.

#### INDICADOR DE GESTIÓN:

# personas con evaluaciones veraces

---

# total de personas en la institución evaluadas

<b>PROCESO N°4</b>	
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
<b>SUBPROCESO 4:</b>	<b>EJECUCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN</b>
<p><b>OBJETIVO:</b> Aplicar los procedimientos establecidos para la evaluación del personal y de esta forma determinar la calidad de servicio que se da en la institución.</p>	
<p><b>ACTIVIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los jefes inmediatos previo al proceso de evaluación del desempeño, generarán mediante entrevista con el evaluado, el espacio de participación que permita determinar correctamente las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos con sus respectivos indicadores y metas, los conocimientos, la relevancia de las destrezas de las competencias del puesto y universales, y la relevancia del trabajo en equipo en el Formulario SENRES – EVAL-01, los mismos que deberán estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales.</li> </ul> <p>La valoración de las calificaciones es determinada por factores que tendrán diferentes ponderaciones, que totalizarán la evaluación en un 100%, pudiendo alcanzar máximo el 104%, al haber cumplido y adelantado, el funcionario o servidor, con otro u otros objetivos y</p>	

metas correspondientes al siguiente período de evaluación. Al final del período de evaluación le corresponde al responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato) aplicar el formulario SENRES-EVAL-01.

**INDICADOR DE GESTIÓN:**

# total de actividades cumplidas

---

# total actividades planteadas en el proceso de evaluación

## PROCESO N°4

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**SUBPROCESO 5:**

**PERIODICIDAD**

**OBJETIVO:** Determinar periodos de evaluación de acuerdo a la necesidad de la institución.

**ACTIVIDADES:**

- La evaluación del desempeño, se la efectuará dos veces al año; cada período de evaluación tendrá una duración de cinco meses.

Después de cada período de evaluación se tendrá hasta un mes para calificar a los evaluados, procesar la información, conformar los comités de reclamos de evaluación, retroalimentar los resultados con el evaluado y fijar las metas para el siguiente período de evaluación.

**INDICADOR DE GESTIÓN:**

# total de evaluaciones realizadas

---

# total de evaluaciones establecidas en la Ley

**PROCESO N°4**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**SUBPROCESO 6:**

**ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA  
EVALUACIÓN**

**OBJETIVO:** Analizar los resultados obtenidos en el proceso de la evaluación.

**ACTIVIDADES:**

- Le corresponde a las UARHs procesar y analizar los resultados de las evaluaciones, elaborar el “Informe de Evaluación del Desempeño”, en el formulario SENRES-EVAL-03 y entregar los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación a la máxima autoridad.

**INDICADOR DE GESTIÓN:**

# evaluaciones analizadas

---

# total de evaluaciones realizadas

<b>PROCESO N°4</b>	
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
<b>SUBPROCESO 7:</b>	<b>ESCALAS DE CALIFICACIÓN</b>
<p><b>OBJETIVO:</b> Clasificar de acuerdo a la escala establecida en la Ley en que calificación se encuentra cada servidor y de esta forma tomar las acciones necesarias.</p>	
<p><b>ACTIVIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cualitativas y cuantitativas.</li> </ul> <p>Las calificaciones, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 85 de la LOSCCA son: excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente e inaceptable.</p> <p><b>Excelente.</b>- Desempeño alto, calificación que es igual o superior al 90,5%.</p> <p><b>Muy bueno.</b>- Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 80,5% y 90,4%.</p> <p><b>Satisfactorio.</b>- Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 70,5% y 80,4%.</p>	

**Deficiente.**- Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 60,5% y 70,4%.

**Inaceptable.**- Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60,4%.

**INDICADOR DE GESTIÓN:**

# total de evaluaciones ubicadas según la escala de calificación

---

# total de evaluaciones realizadas

## PROCESO N°4

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**SUBPROCESO 8:**

**PLAN DE INCENTIVOS**

**OBJETIVO:** Incentivar a los servidores que han obtenido una evaluación excelente, para de esta forma alentar para que sigan mejorando en su lugar de trabajo.

**ACTIVIDADES:**

- El plan de incentivos contendrá: estímulos, reconocimientos honoríficos o sociales, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento en el país o el exterior y en general actividades motivacionales para los funcionarios o servidores que obtengan la calificación de excelente, mismos que cada institución pública debe establecer y difundir entre sus integrantes, a través de los reglamentos internos de administración de recursos humanos conforme a las Leyes y Reglamentos vigentes.

**INDICADOR DE GESTIÓN:**

# total de personas que tendrán incentivo

---

# total de personas evaluadas

## PROCESO N°4

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### SUBPROCESO 9:

#### RETROALIMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

**OBJETIVO:** Controlar los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño para de esta forma corregir los errores que se hayan presentado y de igual forma verificar que los servidores que obtuvieron una calificación baja mejor su evaluación continuamente.

#### ACTIVIDADES:

- Las Instituciones del Sector Público realizarán la retroalimentación y seguimiento del informe de resultados de la evaluación del desempeño. Las UARHs y las unidades de planificación de ser el caso, en coordinación con los responsables de cada unidad o proceso interno, elaborarán el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización. Igualmente, realizarán el monitoreo sobre la eficacia del cronograma y plan de evaluación del desempeño, a través del nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos institucionales y al desarrollo profesional de sus servidores.

#### INDICADOR DE GESTIÓN:

# total de recomendaciones aplicadas

---

# total de recomendaciones

## **2.2. ANÁLISIS EXTERNO**

Para cualquier organización es importante el análisis externo ya que le permite determinar sus oportunidades y amenazas, y como enfrentar a las mismas ya que son factores que no pueden ser controlados.

### **2.2.1. INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS**

En la Unidad Administrativa del Talento Humano los factores principales que afectan son: el factor político, económico, social y legal; por lo que a continuación se procede a describir a cada uno:

#### **2.2.1.1. FACTOR POLÍTICO**

El factor político es determinante en cualquier país, puesto que este debe brindar estabilidad y confianza al mismo.

Actualmente el Presidente del Ecuador es el economista Rafael Correa Delgado desde su victoria en las elecciones presidenciales del año 2006 y su posterior revalidación del cargo en las elecciones de 2009.

El economista Rafael Correa fue ministro de Economía en el gobierno de Alfredo Palacio en el año 2005. Tras su ruptura con el gobierno fundó el movimiento político Alianza PAÍS, con el que ganó las elecciones de 2006, asumiendo el cargo de Presidente el 15 de enero de 2007.

En las elecciones presidenciales que se realizaron en el año 2006, hubieron dos vueltas electorales; la primera vuelta electoral se dio el 15 de octubre, con lo cual solo dos candidatos fueron calificados a la segunda vuelta, Álvaro Noboa quedó en

primer lugar en la primera ronda con el 26% de los votos. Sin embargo, al no conseguir la mayoría absoluta tuvo que enfrentarse a Rafael Correa en la segunda vuelta que se celebró el 26 de noviembre. En la segunda vuelta, Rafael Correa fue electo presidente del Ecuador con el 56,67% de los votos válidos.

En el gráfico que se presenta a continuación se puede observar los resultados que se presentaron al final de las elecciones del año mencionado.

**CUADRO No. 3  
RESULTADO DE LAS ELECCIONES PRESIDENCIALES DEL  
AÑO 2006 EN EL ECUADOR**

RESULTADOS DE LAS ELECCIONES PRESIDENCIALES DE 2006 A LA PRESIDENCIA DE ECUADOR					
CANDIDATO	PARTIDO	PRIMERA VUELTA		SEGUNDA VUELTA	
		VOTOS	%	VOTOS	%
Álvaro Noboa	Partido Renovador Institucional de Acción Nacional	1,377,688	26.64	2,689,418	43.33
Rafael Correa	ALIANZA PAIS	1,184,097	22.89	3,517,635	56.67
León Roldós Aguilera	Izquierda Democrática	909,888	17.59		
Gilmar Gutiérrez	Partido Sociedad Patriótica	771,256	14.91		
Cynthia Viteri	Partido Social Cristiano	497,791	9.62		
Luis Macas	Pachakutik	112,495	2.18		
Fernando Rosero	Partido Roldosista Ecuatoriano	103,826	2.01		
Marco Proaño Maya	Movimiento de Reivindicación Democrática	74,694	1.44		
Luis Villacís	Movimiento Popular Democrático	67,09	1.30		
Jaime Damerval Martínez	Concentración de Fuerzas Populares	24,127	0.47		
Marcello Larrea Cabrera	ALIANZA TERCERA REPUBLICA	20,509	0.43		
Lenin Torres	Movimiento Revolucionario de Participación Popular (MRPP)	13,33	0.28		
Carlos Francisco Sagnay de la Bastida	Integración Nacional Alfarista	11,554	0.24		

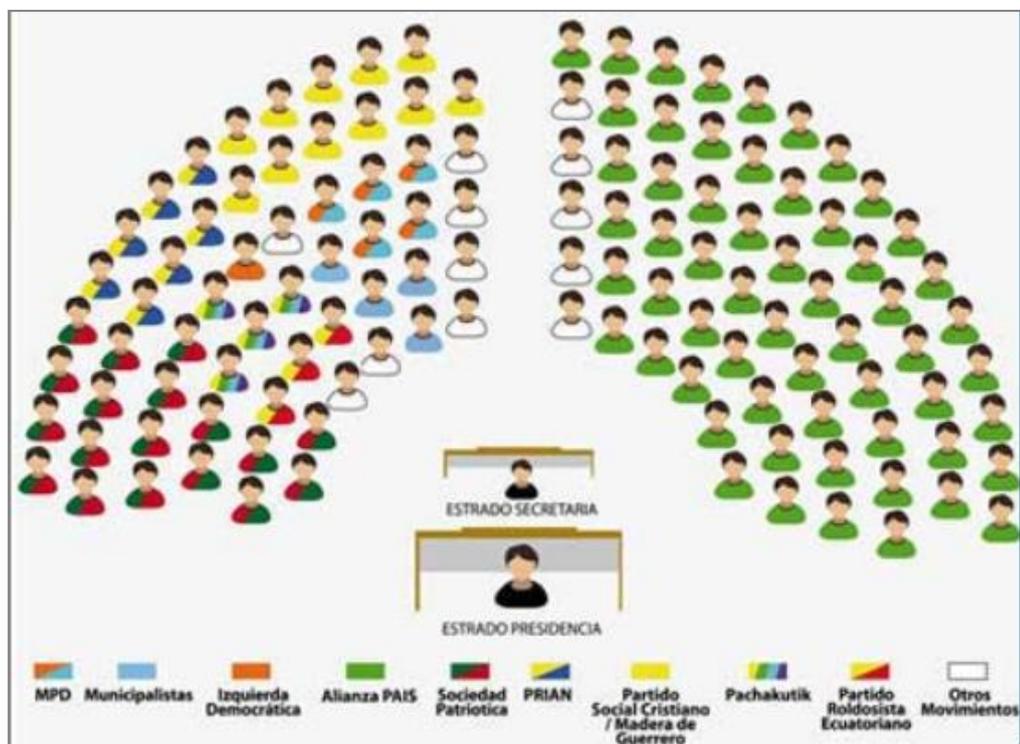
Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Elecciones\\_presidenciales\\_de\\_Ecuador\\_de\\_2006#Resultados](http://es.wikipedia.org/wiki/Elecciones_presidenciales_de_Ecuador_de_2006#Resultados)  
Elaborado por: Sandra Chimbo

En el año 2009 en las elecciones presidenciales del 26 de abril, el economista Rafael Correa ganó con el 51.9% de votos contables.

Su primer mandato debía concluir el 15 de enero de 2011, sin embargo la nueva Constitución redactada por la Asamblea Nacional en octubre de 2008, ordenó adelantar los comicios para todas las dignidades del país, por lo que su segundo mandato inició el 10 de agosto de 2009, el mismo día del bicentenario del Primer Grito de Independencia y concluirá el 10 de agosto de 2013.

A continuación se presenta un gráfico en el cual se puede identificar cada uno de los partidos que forman parte en la Asamblea.

**GRÁFICO No. 7**  
**PARTIDOS POLÍTICOS EN LA ASAMBLEA NACIONAL**



Fuente: <http://www.asambleanacional.gob.ec/>

La Asamblea Nacional de la República del Ecuador es el órgano que ejerce el poder legislativo del gobierno de la República del Ecuador, actualmente está formada por 124 asambleístas, repartidos en 10 comisiones; su sede se encuentra en la ciudad de Quito en el Palacio Legislativo.

Hasta el 2007, el organismo que ejercía el poder legislativo era el Honorable Congreso Nacional del Ecuador. La principal propuesta de campaña del candidato a la presidencia de la república Rafael Correa fue la de implementar una Asamblea Constituyente que redacte una nueva Constitución para la nación.

Una vez en el poder, el Presidente de la República el economista Rafael Correa Delgado convocó a referéndum la propuesta de la Asamblea constituyente la cual se la aprobó. Luego de esto se convocó a elecciones nuevamente para elegir a los representantes nacionales y seccionales que conformarían la asamblea. La asamblea se instaló en ciudad Alfaro en el cantón Montecristi.

Una vez terminado el proyecto de constitución, este fue sometido de nuevo a referéndum constitucional el 28 de septiembre de 2008 en la cual fue aprobada la nueva Constitución de la República del Ecuador.

**Connotación:**

El economista Rafael Correa en su discurso de toma de posesión, mencionó la siguiente frase:

"la lucha por una Revolución Ciudadana, consistente en el cambio radical, profundo y rápido del sistema político, económico y social vigente"<sup>1</sup>

Tomando como base esta frase se puede decir que al crear el MIPRO se ha presentado una oportunidad para toda la ciudadanía en aspectos políticos por la

---

<sup>1</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Rafael\\_Correa](http://es.wikipedia.org/wiki/Rafael_Correa)

normativa establecida para el desarrollo del Ministerio y en beneficio de sus servidores y de quienes hacen uso del servicio que ofrece la entidad.

#### **2.2.1.2. FACTOR ECONÓMICO**

Los factores económicos son una estadística usada para evaluar la solidez de una economía, ya sea de la institución como del país, entre estos factores se puede mencionar los que más relación tienen con el Ministerio de Industrias y Productividad que son:

➤ PIB

Es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período de tiempo establecido.

Según el Banco Central del Ecuador (BCE), el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador continúa su proceso de fuerte crecimiento; esta vez, con un crecimiento anual de 8.6% en el primer trimestre del 2011, con relación a su similar período del 2010.

Debido a factores internos de la economía como el crecimiento de la inversión, de la producción interna, del consumo de los hogares y de las exportaciones; esto, sin descontar que el Sector no Petrolero de la economía, se incrementó en 8,2%.

Crecimiento del Sector no Petrolero que se sostiene en un alto incremento de la Inversión Interna: 16,7%, con respecto al mismo trimestre del año anterior; se trata de un aumento inusual, enorme y extraordinario, en el cual hay industrias que destacan como: Maquinaria y Equipo, que creció un 18.4%; Construcción, 17.1%;

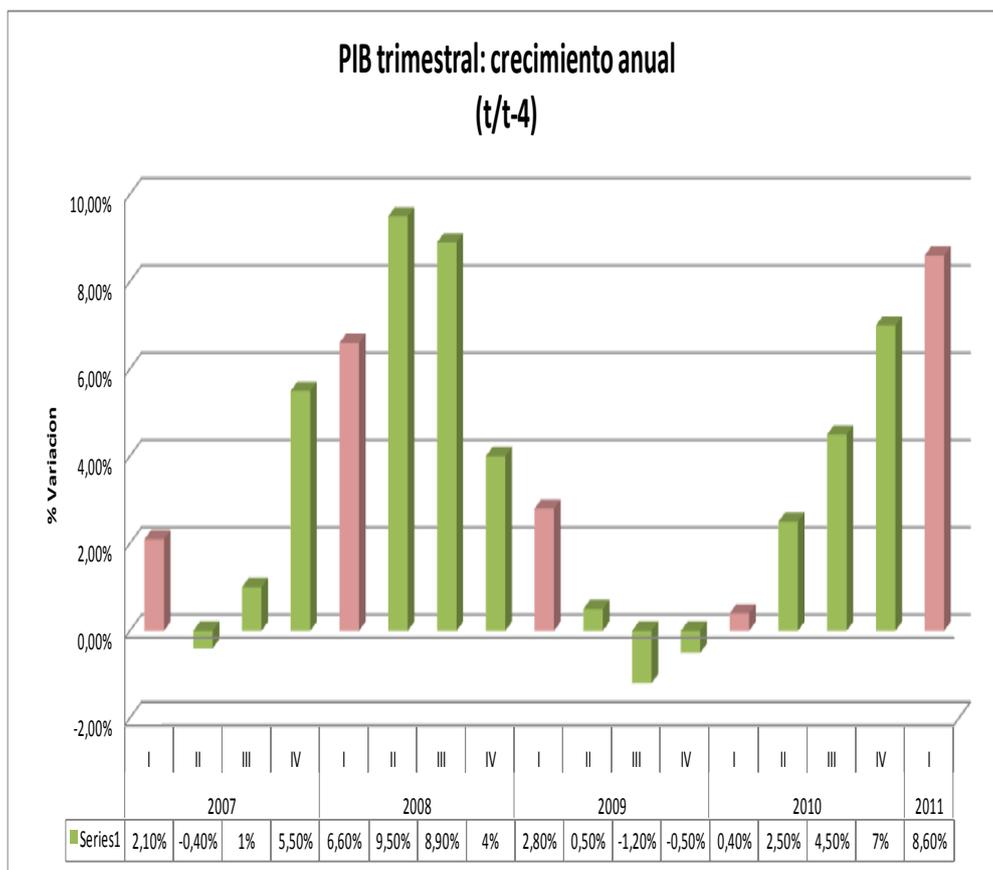
Metálicos y no Metálicos (estructuras como planchas metálicas, cerámicas...), 5.68%.

Sobre la actividad del Sector de la Construcción (mayor obra civil y empleo), que presentó un incremento del 17.5% en relación al primer trimestre del 2010.

La cifra de crecimiento del PIB real del primer trimestre del 2011 confirma que la economía ecuatoriana se encuentra en una etapa de crecimiento sostenido. Con este, son cinco trimestres consecutivos que la economía crece, y a tasas cada vez mayores.

En el primer trimestre de este año, el PIB creció al 8.6% como se indica en el gráfico que se presenta a continuación:

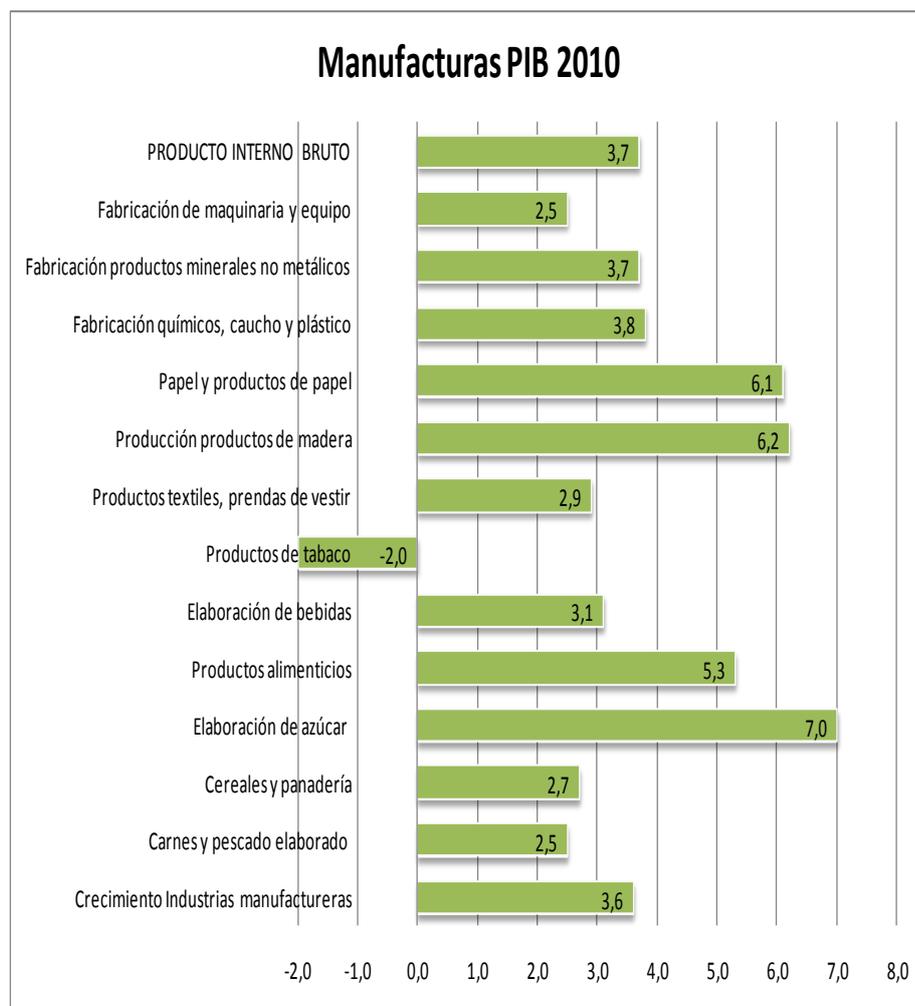
**GRÁFICO No. 8  
CRECIMIENTO TRIMESTRAL  
ANUAL DEL PIB**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Sandra Chimbo

Haciendo un análisis de la industria manufacturera respecto al PIB se puede decir que hubo una mejoría en su desempeño relacionado el año 2010 al 2009. Este sector creció en 3.6% con relación al 2009. Las ramas de actividad más destacadas son: azúcar 7,0 %, madera 6,2%, papel y productos de papel 6,1% y alimentos 5,3% como se puede observar en el gráfico que se presenta a continuación.

**GRÁFICO No. 9**  
**MANUFACTURAS PIB 2010**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Sandra Chimbo

➤ Tasa de Inflación

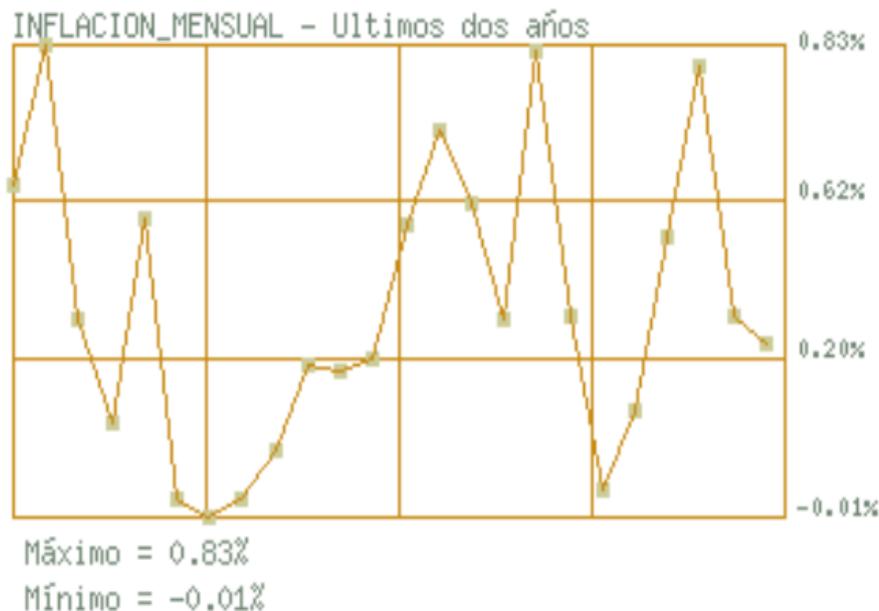
“Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo.”<sup>2</sup>

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

En el gráfico que se presenta a continuación se puede observar la evolución que ha tenido la inflación mensual en los últimos dos años.

**GRÁFICO No. 10**

**Inflación Mensual  
Periodo 2010-2011**



Fuente: Banco Central del Ecuador

<sup>2</sup><http://www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml>

La inflación mensual para agosto de 2011 alcanzó el 0.49%, sumando una inflación acumulada de 3.49% desde enero hasta la fecha.

Esta tasa del 0.49% representa un aumento en comparación a las tasas del 0.18% para julio de 2011 y del 0.11% para agosto de 2010.

La mayor contribución a la inflación en agosto provino del rubro de alimentos y bebidas no alcohólicas, con un aumento en el mes del 0.67%.

La inflación anual en agosto alcanzó 4.84% en comparación a la tasa del 3.82% en la misma fecha del año pasado, y en los ocho primeros meses del año, el índice de precios subió un 3.49% en relación al 2.00% para el mismo periodo en el 2010; lo que representa una aceleración significativa en la inflación de Ecuador.

El mandatario Rafael Correa estimó recientemente que para el año 2012 la inflación será de 3.93% con un crecimiento económico de 4.2%, inferior al 5.3% del presente año.

#### ➤ Tasas de interés

Las tasas de interés son una medida de ganancia para quien decide ahorrar hoy y consumir en el futuro. La formación eficiente de las tasas de interés para diferentes plazos depende de la eficiencia del mercado de dinero que involucra al prestamista y al prestatario. El depósito en un banco por parte de un ahorrador (prestamista) generará un interés y el banco, en su función de intermediario, destinará esos recursos al otorgamiento de crédito, cobrando al acreditado (prestatario) invariablemente un interés mayor que el pactado con el ahorrador.

Se pueden mencionar entre las tasas de interés a la Tasa Activa y Pasiva las mismas que a continuación que se presenta los conceptos de cada una:

### Tasa Activa

Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca

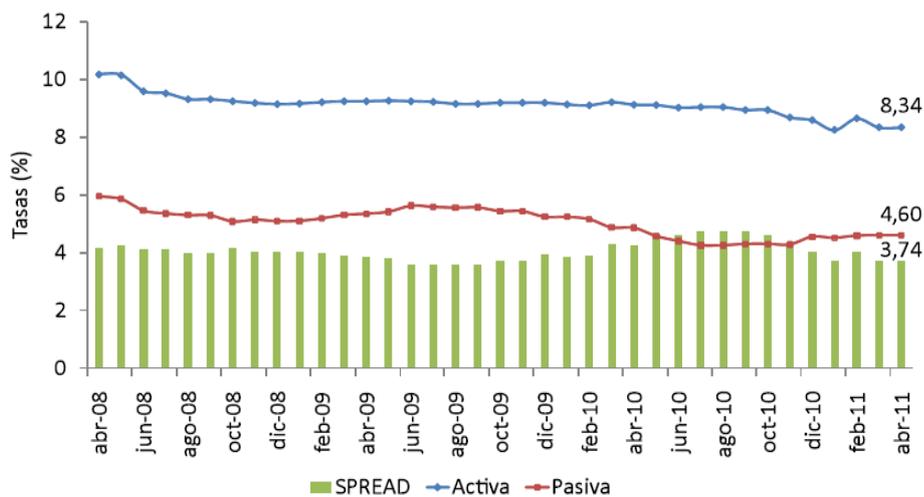
### Tasa Pasiva

Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

A continuación se presenta un gráfico en el que se puede observar el desarrollo que han tenido las tasas de interés vigentes.

**GRÁFICO No. 11**

### **TASAS DE INTERÉS REFERENCIALES VIGENTES**



Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa de interés activa referencial en abril se ubicó en 8,34%, permaneciendo inalterada respecto del mes anterior. Igual situación tuvo la tasa de interés pasiva, que por segundo mes se ubicó en 4,6%. Ello muestra que no hubo movimientos considerables en el margen financiero bruto.

El índice de morosidad de los bancos privados a marzo de 2011 alcanzó el 2,6% mostrando una clara tendencia a la baja, el de las cooperativas se ubicó en 3,5% y el de la banca pública presentó un valor de 7,4%, con una sustancial reducción de 0,7puntos porcentuales con respecto a marzo de 2010 y una tendencia marcada hacia la baja año a año. El BNF contribuye con el 54% de la morosidad de la banca pública. Las reducidas tasas de morosidad indican una posición saludable en la cartera del sistema financiero, a la par que disminuye notablemente los riesgos y permite que se expanda el crédito. Por otra parte, los bajos indicadores de morosidad en los principales tipos de IFIs del sistema confirman que no hay posibilidad latente de una burbuja financiera con eventuales complicaciones sobre la solidez del sistema financiero.

### **Perspectivas Industriales**

#### *Programa automotor*

El MIPRO ejecuta el proyecto de “incorporación de partes y piezas de origen ecuatoriano en el ensamblaje de vehículos” con la participación de la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana-CINAE-, empresas Ensambladoras y Autopartistas.

Se busca incrementar la participación del componente nacional en el total de compras de materia prima realizada por las ensambladoras, y pasar de una participación del 14% al 20% en el período 2010-2019.

El volumen total de compras de materiales ecuatorianos en el mismo período, será de US\$ 1'280.000.000, con un aporte en la sustitución de importaciones de 61.3 millones de dólares.

El nivel de inversiones que generaría el programa tanto con ensambladoras como con autopartistas, superaría los 100 millones de dólares en los próximos 4 años.

#### *Cadenas Agroindustriales*

Ecuador es un país agrícola primario exportador. Se estima que el 15% del PIB industrial constituiría la actividad agroindustrial, por lo que la agroindustria representaría el 2.10% del PIB nacional equivalente a más de 1.100 millones de dólares de valor agregado, con una generación aproximada de 177.000 empleos directos que representa el 3.41% de PEA Nacional.

Por ello se ha diseñado el Proyecto Nacional para el Desarrollo Integral de Cadenas Agroindustriales. El monto de inversión previsto para ejecutar el proyecto inicial es de US\$20.3 millones, distribuidos en los 4 años de ejecución.

#### *Renovación de 330.000 refrigeradoras*

Cómo parte del Programa Renova Industrial, se estableció un componente destinado a la renovación de electrodomésticos de alto consumo energético por equipos nuevos y eficientes, fabricados a nivel nacional que promuevan el ahorro de energía, la

productividad industrial manufacturera y la disminución de emisiones de gases contaminantes.

Con ese propósito el gobierno otorgará a los usuarios del servicio de energía eléctrica, un estímulo económico no rembolsable de 200 dólares para la renovación de refrigeradoras de alto consumo energético, siempre que no superen durante los últimos 12 meses el consumo de hasta 200Kwh/mes en su domicilio habitual.

El ahorro que obtendrá el Estado por la disminución del consumo de energía alcanza los 27 millones de dólares aproximadamente.

### **Políticas sectoriales y Modelo de Gestión**

#### *Proyectos de Inversión 2010*

Considerando que los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo constituyen el marco referencial para la política industrial, la gestión del Ministerio de Industrias y Productividad durante el período 2010 engloba la ejecución de varios proyectos, que tienen como objetivo incrementar la productividad del sector industrial, superar la dependencia estructural del sistema productivo ecuatoriano, contribuir con la meta de alcanzar la soberanía alimentaria y económica, propender la incorporación de mayor valor agregado en la producción nacional, la diversificación productiva y de mercados, potenciar el crecimiento de la economía social y solidaria, reducir las asimetrías de desarrollo territorial y regionales, promover la innovación tecnológica para potenciar un crecimiento endógeno y apoyar el desarrollo de sectores industriales prioritarios que se detallan a continuación:

Programa de dotación y mejoramiento de centros de faenamiento (camales) regionales y tratamiento de desechos

A través del siguiente proyecto se busca establecer un sistema que asegure el acceso de la población a productos cárnicos con estándares de calidad sanidad e inocuidad que genere nuevos emprendimientos y fuentes de empleo. En la ejecución del proyecto se ha trabajado en el marco legal, para posteriormente establecer planes de mejoramiento de la producción primaria y modernizando los procesos de las cadenas de faenamiento y expendio, hasta lograr que cuenten con los sistemas de gestión y operación de las diferentes cadenas de cárnicos, y que se fomente la organización de encadenamientos para la utilización de residuos y subproductos.



Durante la implementación del proyecto en el año 2010, al finalizar el mismo, se implementó cuatro centros de faenamiento en los cantones de Catamayo, Macará, Tulcán y Orellana.

Plan nacional de la calidad

En concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo, el Ministerio de Industrias y Productividad, conjuntamente con las demás instituciones relacionadas, promoverán la calidad del sector empresarial, incorporando los sistemas de gestión de calidad,

ambiente, recurso humano e inocuidad en los diferentes procesos productivos, enfocándose a establecer una cultura de mejoramiento continuo y la calidad. Como base, se debe promover el desarrollo de las normas y reglamentos necesarios que permitan mejorar la calidad y condiciones de las industrias, generando de esta manera que se acrediten diferentes instituciones y las industrias accedan a la certificación. Los beneficiarios son los consumidores que contarán con productos y servicios de calidad.



En el 2010, se han establecido los mecanismos necesarios para la evaluación de conformidad de varios productos, tales como: refrigeradoras, cocinas y focos que son comercializados en el país. Se realizó el Foro ISO en las ciudades de Quito, Guayaquil y Galápagos, en el cual los participantes se informaron de las actualizaciones hechas a la norma ISO y la interacción que se da entre los diferentes actores tanto del sector público como privado. En las diferentes mesas de diálogo conformadas se trataron temas de responsabilidad social, inocuidad alimentaria, gobiernos locales, medio ambiente, logística, calidad, desarrollo sustentable y educación.

Además, está en proceso de implementación el laboratorio de homologación de la seguridad activa y pasiva de los vehículos y de la emisión de gases vehiculares –

CCICEV, con el cual se realiza un control previo a los vehículos que se importan y son comercializados en el país garantizando de esta manera que los compradores adquieran el vehículo con las características declaradas por el fabricante y dentro de los estándares técnicos.

### **Connotación:**

Una vez analizados los factores económicos que tienen mayor incidencia con el MIPRO se puede decir que ha surgido una gran oportunidad para los usuarios que hacen uso del servicio que presta la entidad, ya que el mercado financiero se encuentra estable y con una visión a futuro positiva.

#### **2.2.1.3 FACTOR LEGAL**

El Ministerio de Industrias y Productividad se encuentra bajo el régimen normativo que se desarrolló en el numeral 1.1.1 Base Legal, del Capítulo I Aspectos Generales. Es necesario indicar que además de la normativa presentada anteriormente esta Cartera de Estado se encuentra regulada por distintos organismos y entidades que se muestran a continuación:

#### **Ministerio de Finanzas**

La misión del Ministerio de Finanzas es “Garantizar los recursos financieros para el desarrollo nacional con soberanía, transparencia y sostenibilidad”<sup>3</sup>. Este Ministerio además debe elaborar y mantener conjuntamente con el Ministerio de Relaciones Laborales un sistema actualizado de información laboral sobre el número de servidores públicos de todo el país y de las servidoras, servidores y trabajadores de

---

<sup>3</sup>Ministerio de Finanzas.

[http://finanzas.gob.ec/portal/page?\\_pageid=1965,228494&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://finanzas.gob.ec/portal/page?_pageid=1965,228494&_dad=portal&_schema=PORTAL)

las entidades de derecho privado en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria.

### **Ministerio de Relaciones Laborales**

El 13 de agosto de 2009 con Decreto No. 10 se fusiona la Secretaría Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), y el Ministerio de Trabajo y Empleo, creándose el Ministerio de Relaciones Laborales.

La misión de este Ministerio es la de “ejercer la rectoría en el diseño y ejecución de políticas de desarrollo organizacional y relaciones laborales para generar servicios de calidad, contribuyendo a incrementar los niveles de competitividad, productividad, empleo y satisfacción laboral del País”<sup>4</sup>.

### **Contraloría General del Estado**

La Contraloría General del Estado es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

### **Procuraduría General del Estado**

La Procuraduría General del Estado es un organismo público, técnico jurídico, dirigido y representado por la Procuradora o Procurador General del Estado.

El Procurador General del Estado es el representante judicial del Estado. Le corresponde el patrocinio del Estado, el asesoramiento legal y las demás funciones que determina la ley. Entre las funciones del Procurador General del Estado tenemos:

---

<sup>4</sup>Ministerio de Relaciones Laborales

[http://www.mintrab.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=2](http://www.mintrab.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=2)

- a) Ejercer el patrocinio del Estado y de sus instituciones de conformidad con lo previsto en la ley.
- b) Representar al Estado y a los organismos y entidades del sector público que carezcan de personería jurídica, en defensa del patrimonio nacional y del interés público.
- c) Supervisar los juicios que involucren a las entidades del sector público que tengan personería jurídica o a las personas jurídicas de derecho privado que cuenten con recursos públicos, sin perjuicio de promoverlos o de intervenir como parte en ellos, en defensa del patrimonio nacional y del interés público.

**Connotación:**

El Ministerio de Industrias y Productividad tiene la oportunidad de relacionarse interna y externamente con las instituciones mencionadas anteriormente, logrando de esta forma obtener resultados positivos para la institución.

**2.2.1.4. FACTOR SOCIAL**

En el factor social se tomará en consideración todos los aspectos que afectan a la población de un país, este factor desde siempre ha sido vulnerable y de poca atención, provocando mucha disconformidad en la población de nuestro país.

El Ministerio de Industrias y Productividad está alrededor de la diversificación productiva; incorporación de valor agregado y promover la generación de empleo que es un factor social importante dentro del desarrollo de nuestro país.

El análisis del sector social de la economía ecuatoriana, se puede revisar lo que sucedió con el nivel de precios y salarios desde el año 2005. A partir del año 2005, la economía ecuatoriana presenta porcentajes de inflación (incrementos generalizados

del nivel de precios de bienes y servicios) cada vez mayores, llegando en 2008 a su tope. La inflación acumulada para el año 2008 fue de 8,83%, de acuerdo al dato del boletín de cifras económicas del Banco Central del Ecuador, el que recoge datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. A partir del año en el que los efectos de la crisis económica se presentaron a nivel local, los porcentajes de inflación presentan una tendencia a disminuir, como consecuencia de la política económica implementada por el Gobierno. Es así que para el 2009 el porcentaje de inflación acumulada resulto ser de 4,31%.

Hasta el 31 de diciembre de 2009, el salario básico unificado era de US\$ 218,00 mensuales, registrando un incremento de 9% respecto a 2008. El gobierno dispuso que a partir del 1 de enero de 2010, el salario básico unificado sea de US\$ 240,00 mensual, con un incremento de 10% respecto a 2009.

Entre 2006 y 2010, el salario básico unificado subió 50%. En ese mismo lapso la inflación anual pasó de 2,87% a 3,4%, en el gráfico que se presenta a continuación se puede observar la variación que ha tenido el salario en el país.

#### CUADRO No. 4

#### EVOLUCIÓN DEL SALARIO BÁSICO

<b>Año</b>	<b>Valor \$/mes</b>	<b>Variación Anual</b>	<b>Inflación Anual</b>
2006	160	6,7%	2,9%
2007	170	6,3%	3,3%
2008	200	17,6%	8,8%
2009	218	9,0%	4,3%
2010	240	10,1%	3,4%
2011	264	10,0%	4,8%

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Sandra Chimbo

El Salario Básico Unificado que regirá durante el 2011 se incrementó en \$24 con lo que se sitúa en 264 dólares para todos los trabajadores públicos y privados, el incremento que corresponde al 10% fue definido con base a parámetros como inflación (3,7%), productividad (1,5%) y equidad (4,8 %).

En cuanto a la canasta familiar básica calculada por el INEC, a junio de 2011 se ubicó en US\$ 556,93<sup>5</sup>. Con un ingreso familiar de US\$ 492,80, se evidencia una restricción de US\$ 64,13; es decir, el 88,49% de la canasta básica se cubre con el ingreso familiar. Cabe indicar que este porcentaje de restricción de consumo ha venido disminuyendo desde el año 2007.

### **Connotación:**

El Departamento de Talento Humano a través de la capacitación y preparación profesional de cada uno de los servidores del Ministerio podrán ofrecer un servicio de calidad a los usuarios y así crear puestos de trabajo para aquellas personas que tengan ideas de negocio y puedan empezar a desarrollar su propia empresa, de igual manera esta oportunidad generará más fuentes de trabajo.

#### **2.2.1.5. Factor Tecnológico**

La tecnología a través de los años ha tenido un desarrollo importante, cada día mejorando las condiciones para el ser humano e innovando todos los sistemas electrónicos, facilitando día a día las actividades de las organizaciones.

---

<sup>5</sup>[www.inec.gov.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=58&Itemid=29&TB\\_iframe=true&height=512&width=1242](http://www.inec.gov.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=29&TB_iframe=true&height=512&width=1242)



En los actuales momentos la sociedad como el sector público, están sujetos a constantes cambios tecnológicos, además considerando que estamos inmersos en una época de cambios políticos, económicos y culturales en el área administrativa

el SISTEMA INFORMÁTICO INTEGRADO DEL TALENTO HUMANO se convierte en una gran herramienta clave para el cambio en la cultura organizacional, en la innovación de la conducta o el comportamiento del recurso humano, puesto que optimiza los recursos existentes y permite el desarrollo de las Instituciones.

Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología, ya que ha tenido gran impacto en los estilos de vida del hombre moderno, debido a sus hábitos de consumo y en su bienestar económico. Su principal influencia es sobre la forma de hacer las cosas, como se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios.

La tecnología es un factor determinante para la competitividad industrial. Solo con tecnología las empresas pueden elevar la productividad, así como la calidad o variedad de los productos de manera sostenida. En la mayoría de los países desarrollados la principal fuente es la innovación proveniente de la investigación y desarrollo propio. Otra fuente proviene de la transferencia tecnológica mediante la adquisición de diferentes versiones de licencias o directamente con la importación de bienes de capital de tecnología de punta.

La importancia se radica con la intensificación de los procesos de globalización de la producción y del mercadeo de bienes y servicios. A la par de una creciente

homogeneización de los procesos productivos es necesaria una marcada y profunda especialización.

El cambio tecnológico puede hacer que un producto establecido sea obsoleto de la noche a la mañana, al mismo tiempo que puede generar un sinnúmero de nuevas posibilidades para un producto. Por lo tanto la tecnología puede representar tanto una oportunidad como una amenaza.

El Ministerio de Industrias y Productividad ha desarrollado el acceso a las TICs<sup>6</sup>, para facilitar la incorporación de las PYMES del país a la Economía Digital, mediante la digitalización de 800 empresas por año, para la utilización de las TICs y el comercio electrónico, dentro de sus prácticas empresariales habituales.

### **Connotación:**

El MIPRO con la aplicación del sistema mencionado anteriormente podrá tener un control adecuado del personal y a la vez enlazar esta información con otras instituciones del sector público.

La aplicación del sistema evitará equivocaciones en el cálculo de vacaciones y permisos de cada uno de los servidores, ya que mediante esta herramienta tecnológica se realizaran procedimientos directos a través del sistema.

Mientras no se implemente el sistema en el Ministerio esta oportunidad para un futuro en el presente será una debilidad debido a que no se ha puesto aun en funcionamiento esta herramienta.

---

<sup>6</sup>Las tecnologías de la comunicación (TIC), se encargan del estudio, desarrollo, implementación, almacenamiento y distribución de la información mediante la utilización de hardware y software como medio de sistema informático.

## 2.2.2. INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS

### 2.2.2.1. CLIENTES

El cliente es aquella persona, unidad, departamento que adquiere ciertos bienes o servicios en una institución, unidad o departamento.

Cliente puede ser utilizado, según el contexto, como sinónimo de comprador (la persona que compra el producto), usuario (la persona que usa el servicio) o consumidor (quien consume un producto o servicio).



En el Ministerio de Industrias y Productividad existen tanto clientes internos como externos.

#### *Cientes Internos*

Dentro de cada uno de estos departamentos existen clientes internos, es decir los servidores públicos:

## **PROCESOS AGREGADORES DE VALOR**

### **❖ SUBSECRETARÍA DE INDUSTRIAS, PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

- Dirección de Productividad de la Industria;
- Dirección de Infraestructura, Logística y Servicios para la Industria;
- Dirección de Reducción de Costos para la Industria;
- Dirección de Observatorio Tecnológico para la Industria y Manufactura; y,
- Dirección de Innovación, Parques Tecnológicos y Protección Ambiental.

### **❖ SUBSECRETARÍA DE LA MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y ARTESANÍAS**

- Dirección de Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES);
- Dirección de Desarrollo de las Artesanías;
- Dirección de Desarrollo del Emprendimiento; y,
- Dirección de Acceso a Financiamiento para MIPYMES y Artesanías.

❖ **SUBSECRETARÍA DE COMERCIO E INVERSIONES**

- Dirección de Desarrollo Comercial de Bienes y Servicios;
- Dirección de Operaciones Comerciales; y,
- Dirección de Inversiones.

**PROCESOS HABILITANTES:**

**ASESORÍA**

❖ **COORDINACIÓN GENERAL JURÍDICA;**

- Dirección de Patrocinio y Contratos;
- Dirección de Asesoría Jurídica.

❖ **COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN;**

- Dirección de Programación Estratégica;
- Dirección de Control y Seguimiento.

❖ **DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA**

❖ **DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**APOYO**

❖ **COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA-FINANCIERA;**

- Dirección Financiera;
- Dirección Tecnológica;
- Dirección de Servicios Institucionales;
- Dirección de Recursos Humanos.

## **PROCESOS DESCONCENTRADOS**

### ❖ COORDINACIÓN REGIONAL

- Dirección de Asesoría Jurídica;
- Dirección Administrativa – Financiera;
- Dirección de Planificación;
- Dirección de Industrias, Productividad e Innovación Tecnológica;
- Dirección de MIPYMES y Artesanías;
- Dirección de Comercio e Inversiones.

### ❖ DIRECCIÓN PROVINCIAL.

#### *Clientes Externos*

Son todos los ciudadanos que hacen uso de los servicios que ofrece el Ministerio de Industrias y Productividad, para que el Ecuador tenga una estructura productiva de la industria ya que un comportamiento altamente concentrado en sectores de escasa generación de valor y bajo contenido tecnológico, provocan que el sector manufacturero no sea el generador del crecimiento de la economía nacional.

#### **2.2.2.2. PROVEEDORES**

Los proveedores en una institución o empresa son todos aquellos que le proporcionan a ésta los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para que opere diariamente.

El Ministerio de Industrias y Productivas tiene como proveedores las siguientes instituciones que le permiten y colaboran cumplir con sus metas y objetivos:

#### **SENPLADES**



Administra y coordina el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa como un medio de desarrollo integral del país a nivel sectorial y territorial, estableciendo objetivos y políticas estratégicas, sustentadas en procesos de información, investigación, capacitación, seguimiento y evaluación; orientando la inversión pública; y, promoviendo la democratización del Estado, a través de una activa participación ciudadana, que contribuya a una gestión pública transparente y eficiente.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo ayuda al MIRPO a promover el fortalecimiento de la gestión de las instituciones adscritas a la SENPLADES y la potenciación de la capacidad técnica y operativa de las mismas, con la finalidad de asegurar la mejor y pronta atención de las necesidades de la comunidad.

## MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES



Ejerce la rectoría en el diseño y ejecución de políticas de desarrollo organizacional y relaciones laborales para generar servicios de calidad, contribuyendo de esta manera en el MIPRO a incrementar los niveles de competitividad, productividad, empleo y satisfacción laboral del País.

## INMOBILIAR-SECRETARIA NACIONAL DE GESTIÓN INMOBILIARIA



La Secretaría se creó, con el fin de que la administración pública central e institucional cuente con un registro de los bienes inmuebles de propiedad del sector público. Es así que ayuda en la infraestructura adecuada para el MIPRO, con el objeto de que los servicios que presten a la ciudadanía se desarrollen en espacios físicos acordes a los principios de dignidad humana, calidad y eficiencia administrativa.

Inmobiliar administrará y regulará todo lo relacionado con los bienes de propiedad del sector público en armonía con lo estipulado en las demás normas jurídicas.

### **Connotación:**

Los proveedores mencionados anteriormente complementan al MIPRO para poder cumplir con los objetivos y metas planteadas, para de esta forma ofrecer un servicio de calidad a los usuarios de la entidad.

### **2.2.2.3. ANÁLISIS FODA**

Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización<sup>7</sup>.

#### **2.2.2.3.1. FORTALEZAS**

- Factor humano calificado con experiencia y conocimiento del sector productivo.
- Existe un buen clima y cultura organizacional basados en valores.
- Existe una buena cantidad de personal joven con predisposición de aprender.
- Estabilidad del recurso humano
- Infraestructura y equipos en buen estado
- Alta dirección capacitada y comprometida con política de gobierno y el desarrollo industrial.
- Alto grado de compromiso de los funcionarios con la institución.

---

<sup>7</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

- Liderazgo del MIPRO en políticas de apoyo al sector industrial.
- Existe una Política Industrial y Agenda de Transformación Productiva bien definidas.

#### **2.2.2.3.2. OPORTUNIDADES**

- Fomentar el desarrollo industrial a través de políticas públicas.
- Lograr beneficios para el país en negociaciones de índole internacional.
- Desconcentrar las competencias hacia las coordinaciones regionales para mejorar la eficiencia y oportunidad en la prestación de los servicios institucionales.
- Diseño de estrategias en conjunto entre los sectores privado y público.
- Sacar adelante el sector productivo.
- Existencia de sectores con ventajas comparativas.
- Posicionamiento más claro del MIPRO gracias a la política industrial.
- Trabajar con otras instituciones que muestran alto interés.
- Apoyo del gobierno.
- Retomar la rectoría en industria y comercio.

### **2.2.2.3.3. DEBILIDADES**

- No contar con una estructura definida del MIPRO para afrontar los nuevos retos y desafíos institucionales.
- Falta de procesos formales al interior de la institución.
- No existe el personal suficiente en varias áreas del Ministerio.
- Personal desmotivado debido a la acumulación de actividades.
- Se requiere mayor automatización y sistemas.
- Falta de definición de la misión y objetivos estratégicos institucionales.
- Es necesaria la actualización de conocimientos, capacitación y perfeccionamiento del personal, para optimizar la gestión institucional y lograr el cumplimiento de metas y objetivos.
- Insuficientes recursos financieros.
- Débil imagen institucional.
- Falta de una unidad de estudios generadora de diagnósticos sectoriales y líneas de base.
- Predisposición negativa hacia la gente antigua.
- Demora en trámites internos.
- Exceso de reuniones.
- Falta de trabajo en equipo.

#### **2.2.2.3.4. AMENAZAS**

- Falta de presupuesto para la ejecución de los programas y proyectos.
- Estancamiento de los procesos de la transformación productiva, el intercambio comercial y el consumo.
- Falta de competitividad del país frente a mercados externos.
- Falta de políticas y acciones que desincentiven las externalidades negativas.
- Limitado compromiso de los empresarios para involucrarse en cambios de su estructura productiva.
- Retiro de fondos por parte del Estado ante la falta de cumplimiento de metas y objetivos.
- Cambios de autoridades.
- Dispersión de esfuerzos por interés de las instituciones de liderar procesos.
- Descoordinación con los organismos de planificación del gobierno.
- Imagen del gobierno ante la gran industria.
- Cambios macroeconómicos.

## CAPÍTULO III

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1. MISIÓN

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

*“Impulsar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados, que incentiven la inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios con alto valor agregado y de calidad, en armonía con el medio ambiente, que genere empleo digno y permita su inserción en el mercado interno y externo.”*

### 3.2. VISION

La visión es el camino al cual se dirige la empresa o institución a largo plazo, sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de la competitividad.

*“Ser la institución pública referente en la definición y ejecución de políticas industriales y artesanales, por la aplicación de un modelo exitoso de desarrollo productivo*

### 3.3. OBJETIVOS

Toda empresa pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

- ♣ Propiciar la aplicación de herramientas empresariales de desarrollo de la productividad como los procesos de asociatividad, gestión de excelencia, cadenas de valor y aglomeraciones económicas.
- ♣ Impulsar políticas y programas que faciliten el acceso a mercados y crédito, así como la mejora de la productividad y calidad de micro, pequeñas y medianas empresas y artesanías.

- ♣ Incentivar el crecimiento y diversificación de nuevas industrias de exportación y la reestructuración de las existentes con miras a su incursión en mercados externos.
- ♣ Desarrollar políticas de comercio interior y exterior, que dinamicen la producción nacional, aseguren condiciones leales y equitativas de competencia, mejoren la productividad y satisfagan las necesidades del consumidor.
- ♣ Incentivar la inversión directa, nacional y extranjera, orientada a fortalecer y expandir la capacidad productiva nacional;
- ♣ Superar la dependencia estructural del sistema productivo ecuatoriano.
- ♣ Contribuir con la meta de alcanzar la soberanía alimenticia y económica;
- ♣ Propender la incorporación de mayor valor agregado en la producción nacional, la diversificación productiva y de mercados.
- ♣ Potenciar el crecimiento de la economía social y solidaria.
- ♣ Reducir las asimetrías de desarrollos territoriales y regionales.
- ♣ Promover la innovación tecnológica para potenciar un crecimiento endógeno.
- ♣ Apoyar el desarrollo de sectores industriales prioritarios.

### **3.4. POLÍTICAS**

Son los lineamientos que se llevan dentro de las empresas para la realización de las actividades en un determinado tiempo.

Constituyen igualmente una estructura básica que orienta a los administradores y empleados en la toma de decisiones; se orientan de acuerdo a las actividades y funciones ya planificadas.

El Ministerio de Industrias y Productividad cuenta con la Política Industrial que se presenta a continuación:

La política se elaboró a partir de un diagnóstico crítico del sector industrial, en el que se identifica los aspectos más relevantes en los que el Estado deberá intervenir para lograr un cambio en el modelo de acumulación actual. Se requiere por tanto, apuntalar los factores que impulsen la transformación de la estructura productiva que promuevan encadenamientos productivos, la generación de mayor valor agregado, la creación de empleo de calidad, que eleven los niveles de productividad, competitividad sistémica y reactiven la demanda interna, procurando el cuidado del ambiente y el uso racional de los recursos naturales.

Es indispensable que para lograr los objetivos propuestos, se establezcan instancias de mayor coordinación entre las instituciones del sector público encargadas del diseño, ejecución y seguimiento de las políticas públicas, así como la consecución de acuerdos entre el sector público y privado que permitan establecer compromisos y consensos mínimos.

## GRÁFICO No. 12

### POLÍTICAS DEL MIPRO



Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad

### 3.5. ESTRATEGIAS

Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a los objetivos que se hayan planteado. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el período de tiempo establecido. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas, es decir constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

**Objetivo Estratégico: 1.** Incrementar la Producción Nacional para la sustitución estratégica de importaciones en los sectores priorizados.

#### **Estrategias**

- Proponer una política comercial activa para la sustitución estratégica de importaciones.
- Desarrollar políticas de comercio interno y de servicios para dinamizar la producción nacional en condiciones competitivas.
- Apoyar emprendimientos productivos y de base tecnológica de clase mundial.
- Mejorar las condiciones de acceso a materia prima y bienes de capital nacional.
- Incentivar el consumo de bienes y servicios producidos en el país.

- Desarrollar alianzas estratégicas nacionales e internacionales para disminuir la brecha de importaciones vs. exportaciones.

**Objetivo Estratégico: 2.** Incrementar la oferta exportable con énfasis en los sectores priorizados

#### **Estrategias**

- Fomentar el desarrollo de nuevos productos artesanales, industrializados y servicios acorde a la demanda del mercado internacional.
- Promover la formación de asociaciones, consorcios u otras formas de organización para el fomento de las exportaciones.
- Articular acciones con el MRECI para la gestión comercial y el desarrollo de nuevos mercados.

**Objetivo Estratégico: 3.** Incrementar las capacidades productivas para mejorar la productividad con énfasis en los sectores priorizados.

#### **Estrategias**

- Apoyar la asociatividad para dinamizar la producción de los sectores priorizados.
- Fomentar la innovación tecnológica en el sector productivo.
- Fomentar la renovación de la maquinaria y equipo.
- Incentivar mecanismos para el desarrollo de valor agregado y la reducción de costos de producción.
- Mejorar infraestructura productiva nacional con equidad territorial.  
Promover la ecoeficiencia energética industrial.
- Fomentar el desarrollo de las Mipymes.

**Objetivo Estratégico: 4.** Incrementar la calidad en la producción nacional industrial con énfasis en los sectores priorizados

### **Estrategias**

- Apoyar la conformación del Sistema Nacional de la Calidad.
- Generar normatividad para la conformidad en la calidad de productos y servicios.
- Mejorar la infraestructura para el control de la calidad de productos.
  
- Apoyar el incremento de instituciones certificadoras.
- Apoyar el incremento de las empresas, productos y servicios certificados.
- Apoyar el mejoramiento continuo de las empresas, productos y servicios a través de la identificación y difusión de buenas prácticas.
- Establecer políticas que promuevan la protección y defensa del consumidor.
- Fomentar acciones de responsabilidad social corporativa del sistema productivo nacional.

## **3.6. PRINCIPIOS Y VALORES**

### **3.6.1. PRINCIPIOS**

Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos.

El Ministerio de Industrias y Productividad, posee los siguientes principios:

- ✚ El mantenimiento de las bases históricas de la identidad nacional para incrementar el orgullo de lo que somos y así proyectarnos al futuro.
  
- ✚ La conservación, defensa y cuidado del medio ambiente y el racional aprovechamiento de los recursos naturales; y,
  
- ✚ La práctica de los valores tradicionales de orden, disciplina, lealtad, justicia, gratitud y respeto, en el contexto de la responsabilidad, la honestidad, el autocontrol, la creatividad, el espíritu democrático, la solidaridad y la solución de los problemas mediante el diálogo y la razón.
  
- ✚ Actúa bajo las orientaciones de las normas constitucionales y legales vigentes, las del direccionamiento estratégico institucional y las propias de esa cartera de Estado.
  
- ✚ Garantiza a todos los actores un tratamiento equitativo por parte del Ministerio en todas sus actuaciones sin discriminación alguna.

### **3.6.2. VALORES**

Se define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Los valores son las capacidades que toda persona debe tener para velar y obrar en bien de todos. Es la creencia estable de que algo es bueno o malo. Los valores son pautas y guías de nuestra conducta y son la base de la autoestima. Por tanto valor es todo lo que ayuda al desarrollo y excelencia de toda persona, empresa y/o sociedad.

El Ministerio de Industrias y Productividad desarrolla cada una de sus actividades en base a los siguientes valores:

✓ Responsabilidad

Virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien.

✓ Liderazgo y emprendimiento

Permite guiara las personas, en un grupo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo y con una visión de obtener lo que se propongan.

✓ Desarrollo empresarial

Proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.

✓ Pensamiento crítico

Analizar y evaluar la consistencia de los razonamientos, en especial aquellas afirmaciones que la sociedad acepta como verdaderas en el contexto de la vida cotidiana.

✓ Respeto a las personas.

Consideración de que alguien o incluso algo tiene un valor por sí mismo y se establece como reciprocidad: respeto mutuo, reconocimiento mutuo. El término se

refiere a cuestiones morales y éticas, el respeto en las relaciones interpersonales comienza en el individuo, en el reconocimiento del mismo como entidad única que necesita que se comprenda al otro. Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de la otra persona.

- ✓ Perseverancia

Actitud de ser firme en alcanzar un objetivo.

- ✓ Gestión de Calidad

Estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, las maquinarias o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajo costos para la calidad.

- ✓ Equidad de trato a las personas

Brindar un trato igual para todos los usuarios que asistan a la entidad.

- ✓ Orden y disciplina conscientes.

Cumplir con la normativa interna de la entidad y la normativa externa establecida por los organismos de control.

- ✓ Trabajo en equipo.

Unir ideas y fuerza de trabajo intelectual para cumplir una meta en común, aplicando los conocimientos de todos los integrantes del grupo.

- ✓ Identidad institucional.

Está relacionada directamente con los siguientes atributos: Historia o trayectoria de la entidad, proyectos y cultura institucional, es decir, cómo se hacen las cosas. En general incluye un logotipo y elementos de soporte, generalmente coordinados por

un grupo de líneas maestras que se recogen en un documento de tipo Manual Institucional.

✓ Entusiasmo colectivo

Realizar una acción, favorecer una causa o desarrollar un proyecto para una comunidad.

✓ Transparencia

Dentro de la entidad se deben cumplir procedimientos que se encuentran establecidos y no realizar ninguna actividad ilegal, de esta forma se estará cumpliendo con el concepto de transparencia que es actuar de forma responsable y honrada.

✓ Responsabilidad social

Carga, compromiso u obligación que los miembros de una sociedad -ya sea como individuos o como miembros de algún grupo- tienen tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto.

# CAPÍTULO IV

## AUDITORÍA DE GESTIÓN

### 4. AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### 4.1. La Auditoría

“Es un examen objetivo y sistemático de evidencia con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsable se supervisa o inicia acciones correctivas.”<sup>8</sup>

“Se llama con el término de auditoría a aquella revisión e inspección que un profesional capacitado para tal menester, llevará a cabo respecto de la contabilidad de una empresa, institución u organización, con el objetivo de tener una razonable y ajustada idea respecto de los gastos y los ingresos que se registran”<sup>9</sup>

“Según Juan Ramón Santillana González, en su libro Auditoría (2000: 17), define a la auditoría como: Auditoría interna es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles

---

<sup>8</sup>Milton K. Maldonado E., Auditoría de Gestión Primera Edición, Pág. 14, 2001.

<sup>9</sup><http://www.definicionabc.com/economia/auditoria-2.php>

Ramiro Andrade Puga, en su libro Auditoría, (1998: 37), define como: “El examen posterior y sistemático que realiza un profesional auditor, de todas o parte de las operaciones o actividades de una entidad con el propósito de opinar sobre ellas, o de dictaminar cuando se trate de estados financieros.”<sup>10</sup>

Una vez analizados estos conceptos se puede concluir que de forma general que Auditoría es un examen, un análisis, una revisión, una evaluación, una comparación de lo que sucede respecto de lo que debería suceder en cuanto a la situación tanto financiera como operativa de una organización.

#### **4.1.1. Introducción y evolución de la Auditoría**

##### **4.1.1.1. Introducción**

El ser humano se vio en la necesidad de escuchar y comunicar determinadas situaciones fundamentales para la vida cotidiana que no era otra cosa que satisfacer sus necesidades primarias entre las que se encontró la necesidad de ahorrar o almacenar hoy para el mañana.

En ese momento en el cual se lleva esta acción surge un modo de comportamiento definido hacia la reflexión, el análisis, la observación, la fundamentación y la elección de la mejor opción.

Cuando se lleva a cabo este proceso, ya se está, de alguna manera, auditando, es decir, diagnosticando, revisando, evaluando, controlando y recomendando la

---

<sup>10</sup><http://auditoría.over-blog.com/>

estrategia a seguir para alcanzar el bienestar en una organización en este caso primitiva.

#### **4.1.1.2. Evolución de la Auditoría**

Los objetivos y los conceptos que guían a las auditorías actuales eran desconocidos a principios del siglo XX; pero se han realizado auditorías y controles desde siempre en la historia del comercio y de las finanzas públicas. La palabra auditor proviene del latín “audire=oír” y significa “el que oye”; era apropiada en la época en que los documentos contables del gobierno eran aprobados después de una lectura pública de informes en voz alta. Desde la Edad Media hasta la Revolución Industrial, se realizaban auditorías para determinar si los funcionarios del gobierno y del comercio obraban con honestidad y presentaban informes veraces.

Durante la Revolución Industrial, conforme aumentaba el tamaño de las empresas manufactureras, sus propietarios empezaron a utilizar los servicios de administradores contratados. Con esta separación entre grupos de propietarios y administradores, los propietarios ausentes recurrieron cada vez más a auditores para protegerse del peligro de errores involuntarios.

Al inicio, el objetivo de la auditoría era de detectar y divulgar fraudes; luego mejoran metodologías y se orienta a evaluar el cumplimiento de leyes y regulaciones (Auditoría de Cumplimiento). El objetivo evoluciona hacia determinar y dar fe pública sobre los informes financieros (Auditoría Financiera); y, el 1960 se amplía la cobertura de la Auditoría hacia el examen de las operaciones (Auditoría Operativa).

#### **4.1.2. Clases de Auditoría**

##### **4.1.2.1. Por la persona que lo realiza**

###### **Auditoría interna**

Es una actividad de evaluación establecida dentro de una entidad como un servicio a la misma. Sus funciones incluyen, entre otras cosas, examinar, evaluar y monitorear lo adecuado y efectivo del control interno, es realizada por los empleados de una misma empresa: mediante la cual se crean y evalúan procedimientos financieros, se revisan los registros contables y los procedimientos de operación, se evalúa el sistema de control interno existente, hace recomendaciones para mejorar los procedimientos e informa a la alta gerencia acerca de los resultados de sus hallazgos.

###### **Auditoría externa o independiente**

Es aquella que es realizada por una persona independiente o firma de auditores. Tiene como objetivo evaluar si lo que presenta la administración en los estados financieros es correcto y rendir una opinión profesional respecto a la situación financiera y resultados de operación de la empresa auditada.

##### **4.1.2.2. Por el objeto que persigue**

###### **Auditoría financiera**

Es el examen de los estados financieros cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa.

### **Auditoría administrativa**

Consiste en revisar los métodos y procedimientos utilizados por la organización, para realizar sus actividades y alcanzar sus objetivos, es decir, para constatar el grado de efectividad y de conveniencia de la estructura orgánica y funcional de la empresa o entidad que se audita.

### **Auditoría Forense**

Nuevo enfoque de la auditoría que se basa en la prevención y detección del fraude financiero, que en la actualidad ha servido de gran apoyo en las investigaciones judiciales.

### **Auditoría Tributaria**

Examen profesional realizado por el auditor enfocado a la verificación y determinación del correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

### **Auditoría operacional**

Permite evaluar todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables; si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado.

### **Auditoría Ambiental**

Examen profesional del auditor enfocado a la evaluación: del cumplimiento de disposiciones normativas ambientales; del uso ecológico de los recursos; de la adecuada ejecución de planes de manejo, mitigación y/o remediación ambiental.

### **Auditoría en informática**

Es la revisión y evaluación de los controles, sistemas, procedimientos de informática; de los equipos de cómputo, su utilización, eficiencia y seguridad, de la organización que participan en el procesamiento de la información, a fin de que por medio del señalamiento de cursos alternativos se logre una utilización más eficiente y segura de la información que servirá para una adecuada toma de decisiones.

### **Auditoría gubernamental**

Es el examen de la gestión que realiza la administración pública, con el fin de emitir un dictamen sobre la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus funciones, como en la forma que utiliza los recursos asignados para su gestión.

### **Auditoría fiscal**

La auditoría fiscal es el proceso sistemático de obtener y evaluar objetivamente la evidencia acerca de las afirmaciones y hechos relacionados con actos y acontecimientos de carácter tributario.

### 4.1.3. Definiciones

La Auditoría de Gestión, ha recibido distintos conceptos, algunos de ellos y sus respectivas definiciones son:

Auditoría De Gestión.- “Mecanismos apropiados para evaluar la labor de un gobierno y hacerle asumir la responsabilidad de alcanzar los resultados previstos con los recursos disponibles.”<sup>11</sup>

A partir de la necesidad de contar con una herramienta de control más eficaz, se ha ampliado la naturaleza y el alcance de la auditoría tradicional, con el objeto de contar con más elementos de juicio para evaluar la forma y el grado en que una dependencia, entidad o programa, cumplieron con su objetivo.

“La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica y medir la calidad de los servicios , obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico vinculado de sus actividades”<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup>[moodle.uho.edu.cu/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=2463](http://moodle.uho.edu.cu/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=2463)

<sup>12</sup>Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado, 2010

Con los conceptos mencionados anteriormente se puede decir que la Auditoría de Gestión es una evaluación integral, objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización o entidad, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que son manejados los recursos y su sistema de control interno, adicionalmente permite ayudar a la dirección a entender, controlar y administrar sus riesgos del negocio o proceso para proteger y aumentar el valor de la empresa.

#### **4.1.4. Propósito y objetivo**

##### **4.1.4.1. Propósito**

- ✓ Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
  
- ✓ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
  
- ✓ Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
  
- ✓ Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

#### **4.1.4.2. Objetivos**

##### **4.1.4.2.1. Generales**

- De control.-Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- De productividad.-Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- De organización.-Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- De servicio.- Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- De calidad.- Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- De cambio.-La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

- De aprendizaje.- Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- De toma de decisiones.-Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

#### **4.1.4.2.2. Específicos**

- ♣ Determinar el grado en que se están logrando los resultados o beneficios previstos por la normativa legal, por la propia entidad, el programa o actividad pertinente.
- ♣ Establecer si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- ♣ Determinar si la entidad, programa o actividad ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables en materia de eficiencia y economía.
- ♣ Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.
- ♣ Revisar y evaluar la economía y eficiencia con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros.
- ♣ Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.

- ♣ Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.
- ♣ Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración de la entidad que se encuentra a disposición de los organismos del estado y de la comunidad en general.
- ♣ Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.
- ♣ Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, como así también de los planes, normas y procedimientos establecidos.
- ♣ Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.

#### **4.1.5. Características**

- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- Concentra el análisis hacia actividades y procesos productivos o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión realizada.

- Mide la contribución de la entidad en el desarrollo de la comunidad, estableciendo el beneficio o pérdida social.
  
- Determina el comportamiento de las cifras durante un período de análisis y sus variaciones significativas.
  
- Verifica tendencias, desviaciones y participaciones.
  
- Contribuye a que las entidades públicas mejoren la eficiencia administrativa y financiera en el manejo de los recursos asignados para su funcionamiento.
  
- Garantiza vigilancia permanente a la delegación que hace el estado de la función administrativa.
  
- Evalúa el impacto que genera el bien o servicio que produce o presta la entidad, en la comunidad que lo recibe.

#### **4.1.6. Alcance**

Con respecto al punto mencionado, podemos decir que este tipo de Auditoría aplica a todos los procesos de las diferentes áreas de la entidad tanto los administrativos como financieros, solo en el caso en que se especifique dentro del desarrollo de la Auditoría una actividad, operación o proceso específico, en ese caso solo se aplicará a lo especificado, por ejemplo como se presenta a continuación.

Auditoría de la gestión global de la empresa:

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

Auditoría de la gestión del sistema comercial:

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

Auditoría de gestión del sistema financiero:

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

Auditoría de gestión del sistema de producción:

- Diseño del sistema.

- Programación de la producción.
- Control de calidad.
- Almacén e inventarios.
- Productividad técnica y económica.
- Diseño y desarrollo de productos.

*Auditoría de gestión de los recursos humanos:*

- Productividad.
- Clima laboral.
- Políticas de promoción e incentivos.
- Políticas de selección y formación.
- Diseño de tareas y puestos de trabajo.

*Auditoría de gestión de sistemas administrativos:*

- Análisis de proyectos y programas.
- Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales.

*Auditoría de gestión a los sistemas de información:*

- Sistema de Planeación Estratégica (Formulación de Políticas)
- Sistema de Información Gerencial
- Procesamiento electrónico de datos

#### **4.1.7. Enfoque integral de la Auditoría de Gestión**

Involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos.

Proporciona un panorama administrativo general de la empresa que se audita, señalando grado de efectividad con el que opera cada unidad administrativa que la integra; señalando áreas cuyos problemas exigen mayor atención.

4.1.8. Similitudes y diferencias con otras auditorías

CUADRO No. 5

DIFERENCIAS ENTRE AUDITORÍA FINANCIERA Y DE GESTIÓN

En Cuanto a:	Financiera	Gestion
<b>Objetivo</b>	Emitir opinión o dictamen sobre la razonabilidad de la situación financiera de una entidad a una fecha dada, así como sobre el resultado de sus operaciones financieras y el flujo de fondos para el período que termina en dicha fecha. Proporcionar un grado de confiabilidad de dichos estados para usarlos en la toma de decisiones administrativas o gerenciales y en el proceso de dar cuenta de la gestión.	Determinar el grado de eficacia, economía y eficiencia de las operaciones para formular las recomendaciones para corregir deficiencias o para mejorar dicho grado de eficacia, economía y eficiencia. Contribuir al logro de la prosperidad razonable de la empresa o entidad.
<b>Alcance</b>	Limitado a las operaciones financieras.	Ilimitado. Puede cubrir todas las operaciones o actividades que realiza un organismo, entidad o empresa.
<b>Orientación</b>	Hacia la situación financiera y resultados de las operaciones de la entidad desde un punto de vista retrospectivo.	Hacia las operaciones o actividades de la entidad en el presente con proyección al futuro.
<b>Medición</b>	Principios de contabilidad generalmente aceptados.	No existen aún criterios de medición de aceptación general.
<b>Método</b>	Las normas de auditoría generalmente aceptadas.	No existen todavía normas de auditoría operacional generalmente aceptadas. El método se determina de acuerdo al criterio del auditor operacional. Pueden adaptarse normas de auditoría generalmente aceptadas.
<b>Interesados</b>	Principalmente externos: accionistas, gobierno, bancos; entidades de crédito e inversiones potenciales.	Desde el punto de vista interno: la alta dirección. Desde el punto de vista externo los accionistas y el gobierno y la comunidad cuando se trata de una entidad del sector público.
<b>Quienes la Ejecutan</b>	Los contadores públicos con personal de apoyo de la misma profesión	Contadores públicos con participación del personal de la misma profesión y de profesionales de otras disciplinas.
<b>Contenido del Informe</b>	Su contenido esta exclusivamente relacionado con los estados financieros.	Su contenido esta relacionado con cualquier aspecto de importancia de la administración o de las operaciones de la entidad, organismo o empresa pública.
<b>Objetivo de la Evaluación del control Interno</b>	Determinar la naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría financiera a emplear.	Determinar las áreas débiles o críticas más importantes para hacia ellas orientar todos los esfuerzos de auditoría operacional.
<b>Historia</b>	Larga existencia.	Reciente. Aún se encuentra es su etapa de formulación teórica y de experimentación.

Elaborado por: Sandra Chimbo

## CUADRO No. 6

### SEMEJANZAS ENTRE AUDITORÍA FINANCIERA Y DE GESTIÓN

Financiera	Gestión
Revisa y evalúa la economía y eficiencia con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros.	Verifica las transacciones, cuentas, informes o Estados Financieros, correspondientes al período examinado.
	Evalúa la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales e internas vigentes.
Revisa y evalúa el resultado de las operaciones previstas a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas, eficacia de los procesos.	Evalúa el Sistema de Control Interno Financiero.
	Examina y evalúa la planificación, organización, dirección y control interno administrativo.

Elaborado por: Sandra Chimbo

#### 4.1.9. Código de Ética

La ética significa principios morales y normas de conducta, es un elemento esencial en cualquier actividad a la que quiera considerarse como profesión. Sin embargo, el termino “ética profesional” abarca no solamente principios morales; cada una de las principales profesiones ha desarrollado un código de ética para sus miembros, el cual guía sus acciones en varios sentidos, incluyendo algunos que no son de carácter estrictamente moral. La promoción publicitaria, por ejemplo no es inmoral y, sin embargo, no es considerada ética para abogados, doctores, contadores públicos y otros grupos profesionales. Consecuentemente, la ética profesional significa no solamente la observación de conceptos morales, sino, además, reglas prácticas específicas destinadas a guiar a los miembros de una profesión hacia un modelo de

conducta que enaltezca la posición del grupo profesional. La existencia de un sistema de ética profesional inspira la confianza del público en una profesión.

El código de ética del auditor gubernamental es un marco normativo de conducta, puesto que el auditor gubernamental juega un papel importante con respecto a la implantación de las normas en materia de administración y control de los recursos públicos.

Por tanto la Contraloría General de Estado expidió mediante Acuerdo N°034 del 24 de octubre de 2002, el “Código de Ética de los Servidores de la Contraloría General y del Auditor Gubernamental” estableciendo lo siguiente:

- ♣ *“El código de ética es un compendio de los principios y valores que guían la labor cotidiana de los auditores; por lo que deberá ser observado por el auditor, y su quebrantamiento dará lugar a la determinación de responsabilidades administrativas, civiles e indicios de responsabilidad penal, a que hubiere lugar.*
  
- ♣ **Idoneidad.-** *El servidor deberá tener la conciencia y la seguridad de sus conocimientos generales y particulares, para poder desempeñar eficazmente su tarea específica y para garantizar la moralidad del desempeño.*
  
- ♣ **Prudencia.-** *El servidor deberá actuar con pleno discernimiento de las materias sometidas a su consideración, con la misma cautela que un buen administrador emplearía para con sus propios bienes.*

- ♣ **Capacitación.-** *El servidor está especialmente obligado a procurar su capacitación permanente a fin de mantenerse actualizado en sus conocimientos; puesto que las leyes, principios y/o técnicas cambian.*
- ♣ **Independencia.-** *El auditor mantendrá total independencia respecto de las instituciones sujetas al control de la Contraloría, así como de las personas y actividades sometidas a su examen. No efectuará labores de auditoría en instituciones en las que hubiere prestado sus servicios durante los últimos cinco años. Tampoco auditará actividades realizadas por su cónyuge, por sus parientes comprendidos dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, ni cuando existiere conflicto de intereses.*
- ♣ *El auditor debe esforzarse por guardar independencia de las entidades fiscalizadas y de los grupos interesados, y ser objetivo en el análisis de las cuestiones y los temas sometidos a su revisión.*
- ♣ **Conducta del Auditor.-** *La conducta del auditor deberá ser irreprochable en todo momento y circunstancia. Cualquier deficiencia en su conducta profesional, o conducta inadecuada en su vida personal, perjudicaría su imagen de integridad de auditor de la Contraloría a la que representa, y la calidad y validez de su labor y puede, entonces, plantear dudas acerca de la fiabilidad y la competencia profesional de la Institución.*
- ♣ **Secreto Profesional.-** *La información obtenida por el auditor en el proceso de auditoría, no deberá revelarse a terceros, salvo para cumplir con los preceptos legales que correspondan a la Contraloría General y como parte de los procedimientos normales de la auditoría.”*

## **4.2. Herramientas de la Auditoría de Gestión**

### **4.2.1. Equipo multidisciplinario**

Un equipo multidisciplinario comprende un grupo de profesionales especializados en temas diferentes con conocimientos amplios que van a ser el personal de apoyo para el auditor en temas que se desconozca, este equipo es de gran importancia y ayuda para la consecución de los objetivos planteados en la auditoría; el equipo multidisciplinario se va a conformar dependiendo la naturaleza de la entidad y el tipo de auditoría a realizarse.

Audidores.- Entre los dos más experimentados, se designa el jefe de grupo y al supervisor el mismo que serán los responsables de la auditoría de gestión.

### **4.2.2. Control interno**

El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Un sistema de control interno consiste en todas las medidas empleadas por una empresa con la finalidad de:

- a) Proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia
- b) Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y de operación
- c) Apoyar y medir el cumplimiento de la empresa
- d) Juzgar la eficiencia de operación en todas las divisiones de la compañía.

Esta definición indica que el control interno es mucho más que un instrumento dedicado a la prevención de fraudes o al descubrimiento de errores accidentales en el proceso contable; constituye una ayuda indispensable para una eficiente administración, particularmente en empresas en grande escala. Algunas autoridades llegan tan lejos en la extensión del significado del control interno, que llegan a incluir en él todos los procedimientos y prácticas tendientes a incrementar la eficiencia en las operaciones.

Tomando en cuenta que cada empresa o entidad opera en condiciones distintas de acuerdo a su rama, magnitud y localización, no es posible prefabricar sistemas estándar de control interno que llenen las necesidades de todas ellas; sin embargo, existen ciertos factores que pueden ser considerados como esenciales para lograr un control interno satisfactorio en la mayoría de las organizaciones de gran tamaño, se puede mencionar los siguientes:

- ✚ Elaboración de un plan lógico de organización que establezca claramente las líneas de autoridad y responsabilidad y separe las funciones de operación, registro y custodia.
- ✚ Una adecuada estructura contable, incluyendo técnicas presupuestales y de costos, un catalogo e instructivo de cuentas, manuales de procedimiento y graficas descriptivas del flujo de las transacciones.
- ✚ Un departamento de auditoría interna supeditado a un ejecutivo de alto nivel, que sea responsable de una continua revisión, evaluación y mejora de los controles internos.

### **4.2.3. Herramientas para evaluar el Sistema de Control Interno**

Las herramientas de evaluación del Sistema de control interno son mecanismos o técnicas que ayudan a recopilar información de forma resumida.

#### **4.2.3.1. Cédulas descriptivas**

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones; procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema. El relevamiento se los hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.

#### **4.2.3.2. Cuestionarios**

El cuestionario de control interno es un mecanismo metodológico de auditoría que se emplea en la primera fase de evaluación del control interno relativo al área o producto sujetos al examen de auditoría. Estos cuestionarios están constituidos por una serie de preguntas que son diseñadas por el auditor y dirigidas a los funcionarios de la entidad objeto de estudio, que tienen como propósito conocer la estructura de control interno y evaluarla.

Los cuestionarios de control interno permiten evaluar el control de una institución a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la empresa.

Con relación a los cuestionarios de control interno debe considerarse los siguientes aspectos:

- Es necesario que se apliquen a los funcionarios relacionados con el componente auditado, incluyendo personal de todo nivel administrativo.
- Es necesario verificar la veracidad de las respuestas
- Se debe diseñar con preguntas relacionadas para establecer la consistencia de las respuestas.
- Es necesario evitar realizar preguntas no aplicables, para lo cual en vez de utilizar cuestionarios estándar, debe elaborarse cuestionarios con los cuales se reconozcan las particulares características de cada entidad.
- Es necesario que al final del cuestionario firme el funcionario al que se le realizaron las preguntas.

A continuación se presenta un ejemplo de cuestionario

### GRÁFICO No. 13

#### MODELO DE CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ETCCQI - 1/1

SISTEMA NACIONAL DE ARCHIVOS "SINAR"						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - DEPARTAMENTO TÉCNICO - ATENCIÓN AL USUARIO						
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	OBTENIDO	OPTIMO	
1	El departamento Técnico está reconocido orgánicamente y cuenta con funciones definidas?	X		10%	10%	
2	Realiza un control diario del ingreso de documentos de cada Fondo Documental?		X	0%	10%	
3	Cuentan con un registro diario de los usuarios que solicitan los servicios de la institución?	X		10%	10%	
4	Tiene instalado en su institución el buzón de sugerencias para los usuarios?		X	0%	10%	
5	Analiza las funciones, responsabilidades y requisitos mínimos para el desempeño de cada trabajador dentro del área técnica – atención al usuario?	X		10%	10%	
6	Revisa y Define los puestos técnicos y de apoyo que requiere la institución?	X		10%	10%	
7	Se brinda capacitaciones al personal sobre "Atención al Usuario".		X	0%	10%	
8	Se aplican las estrategias de atención al usuario, estrategias establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.	X		10%	10%	
9	Se envía un informe a SENPLADES acerca del cumplimiento de las actividades y el aporte que ha tenido la institución en el Plan Nacional?	X		10%	10%	El POA correspondiente a cada trimestre del año en curso.
10	La institución tiene definido su misión y visión, respectivamente?	X		10%	10%	
<b>TOTAL</b>						
				70%	100%	

#### **4.2.3.3. Flujogramas**

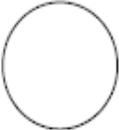
Un flujograma representa un diagrama simbólico de una parte específica del sistema de control interno que muestra el flujo de datos o autoridad. Cuando se prepara apropiadamente el flujograma refleja todas las operaciones, movimientos, demoras y procedimientos de archivo concernientes al proceso diagramado y debe también indicar la conversión de documentos básicos a información.

La preparación de flujogramas es una vía excelente de recolección de información necesaria para el estudio y revisión de los controles y su evaluación subsecuente. Además, también es un método eficaz de comunicación visual que ayuda a determinar la existencia o falta de controles.

Los flujogramas permiten al auditor:

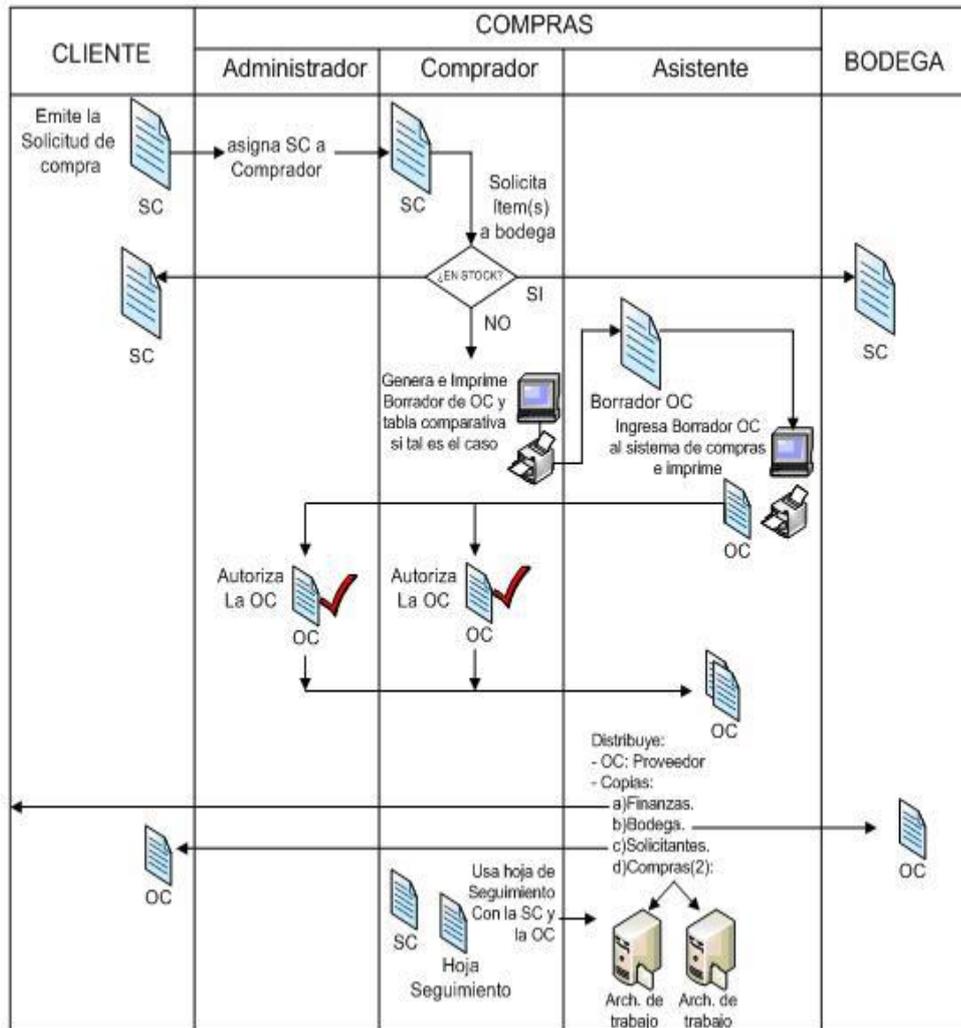
- Simplificar la tarea de identificar el proceso.
- Orientar la secuencia de las actividades con criterio lógico, pues sigue siendo el curso normal de las operaciones.
- Unificar la exposición con la utilización de símbolos convencionales con ventajas para el usuario.
- Visualizar la ausencia o duplicación de controles, autorizaciones, registros, archivos, etc.
- Facilitar la supervisión a base de las características de claridad, simplicidad, ordenamiento lógico de la secuencia.
- Demostrar a las autoridades financieras las razones que fundamentan nuestras observaciones y sugerencias para mejorar los sistemas o procedimientos financieros.

**GRÁFICO No. 14**  
**SIMBOLOGÍA DE LOS FLUJOGRAMAS**

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o fin del proceso
	Etapa del proceso (actividad a desarrollar)
	Entrada procedente de otro proceso del SGIC
	Salida del proceso (evidencia documental)
	Decisión
	Proceso preestablecido
	Elementos del entorno (normativas) a considerar para el desarrollo de una actividad
	Conector con otra etapa del proceso
	Conector con otra página de la descripción del proceso

**Fuente:** [juanherrera.files.wordpress.com/2011/02/sc3admbolos-del-flujograma-2010.pdf](http://juanherrera.files.wordpress.com/2011/02/sc3admbolos-del-flujograma-2010.pdf)

**GRÁFICO No. 15**  
**EJEMPLO FLUJOGRAMA**



Fuente: <http://www.google.com.ec/imgres?q=ejemplo+de+flujograma&hl>

## **Matrices**

El control interno también puede ser evaluado a través de matrices, que contengan los siguientes aspectos principalmente:

- Listado de controles clave (importantes)
- Asignación de una ponderación a cada control
- En base a los resultados obtenidos en la evaluación de cada control, asignar una calificación.

El método de matrices puede ser respaldado por los métodos de cuestionarios, flujogramas, narrativos u otros.

El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno.

### **4.2.3.4. Combinación de métodos**

Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos. Ejemplo: El descriptivo con cuestionarios, los flujogramas con cuestionarios, etc.

4.2.3.5. **Ventajas y desventajas de la aplicación de las herramientas de evaluación del Sistema de Control Interno.**

**CUADRO No. 7**

**VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>Flujogramas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evalúa siguiendo una secuencia ordenada y lógica.</li> <li>* Observación del circuito en conjunto</li> <li>* Identifica existencia o usencia de controles</li> <li>* Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo</li> <li>* Permite detectar hechos, controles y debilidades</li> <li>* Facilita la formulación de recomendaciones a gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Necesita de conocimientos sólidos de control interno.</li> <li>* Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagramas de flujo.</li> <li>* Limitado el uso a personal inexperto.</li> <li>* Por su diseño específico, resulta un método más costoso.</li> </ul>
<b>Cuestionarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Guía para evaluar y detectar áreas críticas</li> <li>* Disminución de costos.</li> <li>* Facilita administración de trabajo sistematizando exámenes</li> <li>* Pronta detección de diferencias</li> <li>* Entrenamiento de personal capacitado</li> <li>* Siempre busca una respuesta</li> <li>* Permite preelaborar y estandarizar su utilización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No prevé naturaleza de las operaciones</li> <li>* Limita inclusión de otras preguntas</li> <li>* Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias</li> <li>* Que lo tome como fin y no como medio</li> <li>* La iniciativa puede limitarse.</li> <li>* Podría su aplicación originar malestar en la entidad.</li> </ul>
<b>Narrativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aplicación en pequeñas entidades</li> <li>* Facilidad en su uso.</li> <li>* Deja abierta la iniciativa del auditor.</li> <li>* Descripción en función de observación directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética.</li> <li>* No permite visión en conjunto.</li> <li>* El auditor con experiencia evalúa.</li> <li>* Limitado a empresas grandes</li> <li>* Difícil detectar áreas críticas por comparación.</li> <li>* Eventual uso de palabras incorrectas origina resultados inadecuados</li> </ul>
<b>Matrices</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Permite una mejor localización de debilidades de control interno.</li> <li>* Identifica a empleados relacionados con las tareas de registro, custodia y control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No permite una visión de conjunto, sino parcial por sectores.</li> <li>* Campos de evaluación en función de la experiencia y criterio del auditor.</li> </ul>

#### **4.2.4. Evaluación del Riesgo**

En muy pocas oportunidades es posible obtener evidencia concluyente de auditoría que muestre que los estados financieros de la entidad auditada carecen de errores o irregularidades de importancia relativa. Por esta razón, el riesgo de auditoría se refiere al hecho que al examinar parte de la información disponible, en vez de toda, existe el riesgo de que inadvertidamente el auditor emita un informe que exprese una opinión de auditoría inadecuada.

##### **4.2.4.1. Tipos de riesgo**

###### **♣ Riesgo Inherente**

Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada.

###### **♣ Riesgo de Control**

Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Puntaje Obtenido} \times 100}{\text{Puntaje óptimo}}$$

$$\text{Riesgo de control} = 100 - \text{Nivel de confianza}$$

### ♣ **Riesgo de Detección**

Es la posibilidad que existe que las distorsiones importantes en la información financiera, administrativa u operativa, no sean detectadas mediante los procedimientos de auditoría.

El riesgo de detección se califica en función de la aplicación de los procedimientos necesarios.

Respecto del Riesgo de Detección el Auditor si puede realizar acciones para orientar su calificación; puesto que, depende de que el Auditor aplique la cantidad y profundidad de procedimientos necesarios para que el riesgo de detección sea bajo, no así los riesgos Inherentes y de Control que son responsabilidad de la empresa.

### ♣ **Riesgo de Auditoría**

Es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir en la ejecución de su trabajo para cerciorarse o satisfacerse de la razonabilidad de las cifras o actividades examinadas.

$$RA = RI * RC * RD$$

El riesgo de auditoría se compone de la multiplicación de los riesgos: inherente, de control y de detección. Por lo tanto, al planificar su trabajo el auditor, basado en la evaluación del riesgo inherente y de control, deberá considerar suficientes procedimientos sustantivos para reducir el riesgo de detección a un nivel que, a su juicio, resulte en un nivel de riesgo de auditoría adecuadamente bajo.

GRÁFICO No. 16

Matriz de Medición del Nivel de Confianza del Control Administrativo

<u>CONFIANZA</u>	<u>MÍNIMO</u>	<u>MÁXIMO</u>
<u>ALTO</u>		
<b>ALTO</b>	88,89%	99,99%
<b>MEDIO</b>	77,78%	88,88%
<b>BAJO</b>	66,67%	77,77%
<u>MEDIO</u>		
<u><b>ALTO</b></u>	55,56%	66,66%
<u><b>MEDIO</b></u>	44,45%	55,55%
<u><b>BAJO</b></u>	33,34%	44,44%
<u>BAJO</u>		
<u><b>ALTO</b></u>	22,23%	33,33%
<u><b>MEDIO</b></u>	11,12%	22,22%
<u><b>BAJO</b></u>	0,01%	11,11%

Elaborado por: SANDRA CHIMBO

#### **4.2.4.2. Medición del riesgo**

#### **4.2.5. COSO ERM**

El informe COSO se define como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la persecución de los objetivos.

##### **4.2.5.1. Antecedentes**

El 1992, COSO (The Committee of Sponsoring Organizations) publicó el Sistema Integrado de Control Interno, un Informe que establece una definición común de control interno y proporciona un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control.

#### **GRÁFICO No. 17**

#### **COSO I**



Hacia fines del 2004, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework y sus

Aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. Este nuevo enfoque no intenta ni sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

#### **4.2.5.2. Definición**

La Administración de Riesgos Corporativos (ERM – Enterprise Risk Management) es un proceso efectuado por el directorio, administración y las personas de la organización, es aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades diarias, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrarlos, con la finalidad de proveer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos de la organización.

#### **4.2.5.3. Objetivos**

##### ♣ Objetivos Estratégicos

Consisten en metas de alto nivel que se alinean con y sustentan la misión/visión, reflejan las elecciones estratégicas de la Gerencia sobre cómo la organización buscará crear valor para sus grupos de interés.

##### ♣ Objetivos Operacionales

Se relacionan con la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluye el desarrollo y alcance de los objetivos, como la salvaguarda de los recursos contra las pérdidas.

♣ Objetivos de Información Financiera

Se refieren a la confiabilidad y razonabilidad de la información financiera o no financiera, acorde con principios contables y de auditoría, la cual (información) también puede ser interna o externa.

♣ Objetivos de cumplimiento

Establecen la adhesión de la entidad en cuanto al cumplimiento de leyes, normas y regulaciones que pueden afectar positiva o negativamente la imagen organizacional.

Con lo mencionado anteriormente se pueden mencionar objetivos que se presentan en el estudio del COSO ERM o II:

- Determinar el grado en que se están logrando los resultados o beneficios previstos por la normativa legal, por la propia entidad, el programa o actividad pertinente.
- Establecer si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- Determinar si la entidad, programa o actividad ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables en materia de eficiencia y economía.

- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.
- Revisar y evaluar la economía y eficiencia con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.
- Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración de la entidad que se encuentra a disposición de los organismos del estado y de la comunidad en general.

#### **4.2.5.4. Responsables**

Todas las personas en una entidad tienen alguna responsabilidad en la administración del riesgo.

- ✓ El Comité Ejecutivo es responsable en general y debe asumir su función.
- ✓ El resto de los gerentes o altos ejecutivos deben soportar la filosofía de riesgos, promover el cumplimiento dentro del apetito al riesgo y administrar el efectivo funcionamiento de los componentes de la administración del riesgo dentro de su esfera de responsabilidad consistentemente con la cultura de riesgos
- ✓ El personal es responsable por ejecutar sus actividades de acuerdo con las directivas y protocolos previstos de riesgo.

- ✓ La Junta Directiva provee un significativo seguimiento de la administración del riesgo.
- ✓ Externos proveen información para la administración del riesgo.
- ✓ Las partes externas no son responsables por la efectividad de la administración del riesgo.

#### 4.2.5.5. Componentes

**GRÁFICO No. 18**

**COMPONENTES DEL COSO ERM**



##### 4.2.5.5.1. Entorno Interno

El ambiente interno abarca una filosofía respecto de la gestión de riesgos reconocer que tanto evento esperado como no esperado puede ocurrir y cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la cultura de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan.

Los factores que se contempla son:

- Filosofía de la administración de riesgos
- Apetito al riesgo
- Integridad y valores éticos
- Visión del Directorio
- Compromiso de competencia profesional
- Estructura organizativa
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos

#### **4.2.5.5.2. Definición de Objetivos**

Se debe definir que sea segura la dirección que ha puesto en marcha para fijar objetivos sean los óptimos, y que los objetivos elegidos apoyen y concuerden con la misión de la entidad además que sean compatibles con su riesgo.

Los objetivos deben estar antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Es por ello que los objetivos se fijan dentro de las estrategias y sobre la base de ello los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

Los riesgos que deberá enfrentar la organización proviene de fuerzas internas y externas a la misma y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos.

Tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de variación respecto de los objetivos y está alineado al apetito al riesgo (Cuantificarlo).

#### **4.2.5.5.3. Identificación de Eventos**

##### Eventos

- ✓ Se deben identificar eventos potenciales que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos, con impacto positivo, negativo o ambos.

##### Distinguiendo Riesgos y Oportunidades

- ✓ Los eventos con un impacto negativo representan riesgos, los cuales necesitan ser evaluados y administrados.
- ✓ Los eventos con un impacto positivo representan oportunidades, las cuales son recanalizadas por la máxima autoridad de la entidad al proceso de establecimiento de estrategia y objetivos.

##### Factores a considerar

- ✓ Los eventos pueden provenir de factores internos y externos. La máxima autoridad debe reconocer la importancia de comprender dichos factores y el tipo de eventos que pueden estar asociados a los mismos.

##### Técnicas de Identificación de Eventos

- ✓ Existen técnicas focalizadas en el pasado y otras en el futuro
- ✓ Existen técnicas de diverso grado de sofisticación

Ejemplos:

- Inventarios de eventos

- Análisis de información histórica (de la institución)
- Indicadores de excepción
- Entrevistas y cesiones grupales guiadas por facilitadores
- Análisis de flujos de procesos

#### **4.2.5.5.4. Valoración de Riesgos**

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (más objetivos).

#### **4.2.5.5.5. Respuesta al Riesgo**

La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

Las categorías de respuesta al riesgo son:

- ♣ Evitarlo: Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo
- ♣ Reducirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos
- ♣ Compartirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo

- ♣ Aceptarlo: No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo

En cuanto a la visión del portafolio de riesgos en la respuesta a los mismos, ERM establece:

- ♣ Que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto de riesgos.
- ♣ Permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad.
- ♣ Es necesario considerar como los riesgos individuales se interrelacionan.
- ♣ Permite determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está acorde con su apetito de riesgo global.

#### **4.2.5.5.6. Actividades de Control**

Se debe establecer y aplicar políticas así como procedimientos para asegurar que las alternativas tomadas frente al riesgo se lleven realmente a cabo de la manera esperada.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

#### **4.2.5.5.7. Información y Comunicación**

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en el tiempo adecuado que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

#### **4.2.5.5.8. Monitoreo**

La totalidad de la administración de riesgos corporativos es monitoreada y se efectúan las modificaciones necesarias. Este monitoreo se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. La administración de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e iterativo en el cual casi cualquier componente puede e influye en otro.

## **4.2.6. Muestreo de la Auditoría de Gestión**

### **4.2.6.1. Definición**

El muestreo en la auditoría es un procedimiento mediante el cual se obtienen conclusiones sobre las características de un conjunto numeroso de partidas (universo) a través del examen de un grupo parcial de ellas (muestra).

El muestreo es de vital importancia en una auditoría ya que dependiendo del tipo de revisión será el número de pruebas a realizar.<sup>13</sup>

Es importante reconocer que ciertos procedimientos de pruebas no caen dentro de la definición de muestreo. Las pruebas realizadas sobre el 100% de las partidas dentro de una población no implican muestreo. De igual manera aplicar procedimientos de auditoría a todas las partidas dentro de una población que tiene una característica particular (por ejemplo, todas las partidas por sobre una cantidad) no califica como muestreo de auditoría con respecto a la porción de la población examinada, ni con respecto a la población en su conjunto, ya que las partidas no fueron seleccionadas del total de la población sobre, una base que se esperaba fuera representativa. Dichas partidas podrían implicar alguna característica de porción restante de la población pero no necesariamente serían la base para una conclusión válida sobre la porción restante de la población.

---

<sup>13</sup>[www.buenastareas.com/ensayos/Historia-De-Auditoría-Administrativa/2274375.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/Historia-De-Auditoría-Administrativa/2274375.html)

#### **4.2.6.2. Clases de muestreo**

##### No estadístico

Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterios, en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas, por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones.

##### Estadístico

Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra: provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Los dos tipos de muestreo hacen uso del criterio profesional del auditor para la planeación, elaboración y evaluación de una muestra, igualmente si los dos se aplican apropiadamente, puede proporcionar suficiente evidencia comprobatoria.

#### **4.2.6.3. El riesgo de muestreo**

El auditor debe considerar qué condiciones constituyen un error por referencia a los objetivos de la prueba. Cuando lleva a cabo pruebas de control, el auditor generalmente hace una evaluación preliminar del porcentaje de error que espera encontrar en el universo que se somete a prueba y el nivel del riesgo de control. Esta evaluación se basa en el conocimiento previo del auditor o en el examen de un pequeño número de partidas del universo. De modo similar, para pruebas sustantivas, el auditor generalmente hace una evaluación preliminar del monto del error en el universo. Estas evaluaciones preliminares son útiles para diseñar una muestra de auditoría y determinar el tamaño de la muestra.

#### **4.2.6.4. El proceso de muestreo en la auditoría de gestión**

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones.

##### **4.2.6.4.1. Determinación de los objetivos**

Los objetivos del muestreo de auditoría son los siguientes:

- ✚ Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- ✚ Obtener evidencia directa sobre la verdad de las operaciones que se incluyen en los registros contables.

##### **4.2.6.4.2. Determinación del universo y de la unidad de muestreo**

En la determinación del tamaño y extensión de la muestra y demás pruebas a realizar en el transcurso del trabajo, influye notablemente la apreciación que capte el auditor sobre la confiabilidad del control interno que tiene establecido la entidad.

Además se debe precisar los costos, riesgos y beneficios que representa el tipo de muestra que se va a utilizar en cada caso, sin perder de vista las características de la entidad objeto de la auditoría, importancia relativa o absoluta del tema, áreas de alto riesgo, tamaño de la muestra, antecedentes, apreciación personal, así como cualquier otro elemento que le permita una adecuada determinación.

En la selección de muestras el auditor debe seguir los principios siguientes:

- ✓ Basar sus opiniones sólo en las poblaciones donde se extrae la muestra.
- ✓ La muestra debe ser representativa del universo y para que lo sea, cada elemento del mismo debe tener una probabilidad igual de ser seleccionado.

- ✓ Asegurarse de que ningún elemento particular del universo modifique el carácter eventual de la muestra.
- ✓ Evitar que en la selección de la muestra puedan influir inclinaciones personales.

#### **4.2.6.4.3. Determinación del tamaño de la muestra**

“Al determinar el tamaño de la muestra, el auditor deberá considerar si el riesgo de muestreo se reduce a un nivel aceptablemente bajo. El tamaño de la muestra es afectado por el nivel del riesgo de muestreo que el auditor esté dispuesto a aceptar. Mientras más bajo el riesgo que esté dispuesto a aceptar el auditor, mayor necesitará ser el tamaño de la muestra”.<sup>14</sup>

Para determinar el tamaño de una muestra se deberán tomar en cuenta varios aspectos, relacionados con el parámetro y estimador, el sesgo, el error muestral, el nivel de confianza y la varianza poblacional.

El parámetro se refiere a la característica de la población que es objeto de estudio y el estimador es la función de la muestra que se usa para medirlo.

El error muestral siempre se comete ya que existe una pérdida de la representatividad al momento de escoger los elementos de la muestra. Sin embargo, la naturaleza de la investigación nos indicará hasta qué grado se puede aceptar.

El nivel de confianza, por su parte, es la probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad; es decir, que caiga dentro de un intervalo determinado basado en el estimador y que capte el valor verdadero del parámetro a medir.

---

<sup>14</sup>Normas Internacionales de Auditoría, NIAS 530

- ✓ La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se desconoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Z = nivel de confianza,

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

#### **4.2.7. La Evidencia**

##### **4.2.7.1. Definición**

Representa la comprobación en términos cualitativos y cuantitativos así como el puntual cumplimiento de sus etapas y procesos estratégicos.

En el proceso seguido por el auditor, hasta formar una opinión, el auditor asume el riesgo de no descubrir todos los errores posibles existentes, pero con la condición de que esos errores no sean importantes.

El auditor tiene muy claro que en todos los criterios que forman parte de las cuentas anuales son igual de importantes. Existen algunas cuya importancia es decisiva. El

auditor tiene que orientar su atención ante hechos o circunstancias que representan un riesgo importante.

#### **4.2.7.2. Elementos de la evidencia**

El auditor obtiene evidencia de auditoría por uno o más de los siguientes procedimientos: inspección, observación, investigación y confirmación, procedimientos de cómputo y analíticos. La oportunidad de dichos procedimientos dependerá, en parte, de los períodos de tiempo durante los que la evidencia de auditoría buscada esté disponible.

##### **4.2.7.2.1. Evidencia suficiente**

Es aquel nivel de evidencia que el auditor debe obtener a través de sus pruebas de auditoría para llegar a conclusiones razonables sobre las cuestiones que se someten a examen. Bajo este contexto el auditor no puede obtener toda la evidencia existente sino aquella que cumpla, a su juicio profesional, con los objetivos de su examen. Por lo tanto, puede llegar a una conclusión sobre un saldo, transacción o control, realizando pruebas de auditoría, mediante muestreo, mediante pruebas analíticas o a través de una combinación de ellas.

##### **4.2.7.2.2. Evidencia relevante**

La evidencia es relevante cuando ayuda al auditor a llegar a una conclusión respecto a los objetivos específicos de auditoría.

#### **4.2.7.2.3. Evidencia competente**

Si cumple con ser consistente, cambiante, confiable y ha sido válida.

#### **4.2.7.2.4. Evidencia pertinente**

Se refiere a su relevancia y razonabilidad. Consiste en la apreciación de la relación entre la evidencia y su uso. En este sentido, las informaciones utilizadas para aprobar o desaprobar un dato son pertinentes si tienen una relación lógica y sensible con ese dato, mientras que las informaciones que no posean tal característica, no deberán utilizarse como elementos de prueba.

#### **4.2.7.3. Clases de evidencia**

Evidencia física.- Se obtiene mediante inspección y observación directa de actividades, bienes o sucesos. La evidencia de esta naturaleza puede presentarse en forma de memorándum (donde se resume los resultados de la inspección o de la observación), fotografías, gráficos, mapas o muestras materiales.

Evidencia documental.- Consiste en información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad facturas y documentos de la administración, relacionados con su desempeño.

Evidencia testimonial.- Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de indagaciones o entrevistas. Las declaraciones que sean importantes para la auditoría deberán corroborarse, siempre que sea posible, mediante evidencia adicional.

También será necesario evaluar la evidencia testimonial para cerciorarse que los informantes no hayan estado influidos por prejuicios o tuvieran solo un conocimiento parcial del área auditada.

Evidencia analítica.- Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos, separación de la información en sus componentes.

#### 4.2.7.4. Niveles de confiabilidad

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina, como se demuestra en el cuadro:

<b>NIVEL DE CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN</b>	
<b>MAYOR CONFIABILIDAD</b>	<b>MENOR CONFIABILIDAD</b>
Obtenida a partir de personas o hechos independientes de la entidad.	Obtenida dentro de la entidad
Producida por una estructura de control interno efectivo.	Producida por una estructura de control interno débil.
Para conocimiento directo: Observación, inspección o reconstrucción.	Por conocimiento indirecto: Confianza en el trabajo de terceras personas. Ej.: auditores internos.
De la alta dirección.	Del personal de menor nivel.

#### 4.2.8. Hallazgos en auditoría

La palabra hallazgo tiene muchos significados, además transmite una idea diferente a distintas personas. En auditoría, éste término se emplea en un sentido crítico y se refiere a cualquier situación deficiente y relevante que se determine mediante

procedimientos de auditoría sobre áreas críticas. Surgen de un proceso de comparación entre lo que debe ser y lo que es.

#### **4.2.8.1. Fundamentos**

El término hallazgo es utilizado en un sentido crítico y generalmente hace referencia a debilidades en los controles internos que ha sido detectado como producto del trabajo del auditor. Por lo que contiene hechos y demás información relacionada que merecen ser comunicados a los funcionarios responsables de la entidad auditada y a otras personas interesadas.

#### **4.2.8.2. Observaciones de auditoría**

Los resultados de las evaluaciones efectuadas y las conclusiones deben ser documentados apropiadamente, confirmando que:

- ♣ Los procedimientos programados han sido llevados a cabo satisfactoriamente;
- ♣ Los cambios a la programación inicial están plenamente identificados y autorizados;
- ♣ Están plenamente identificados las causas y efectos de las condiciones observadas;
- ♣ Tratándose de hallazgos negativos, el auditor debe desarrollar recomendaciones, señalando la necesidad de efectuar mejoras, teniendo en cuenta su análisis de las causas y efectos en las condiciones identificadas.

### **4.2.8.3. Causas que originan las observaciones**

Los siguientes constituyen los requisitos básicos de cualquier hallazgo de auditoría:

- Importancia relativa que amerite su desarrollo y comunicación formal.
- Basado en hechos y evidencias precisos que figuren en los papeles de trabajo.
- Basado en una labor de auditoría suficiente para respaldar las conclusiones resultantes.
- Convincente para una persona que no ha participado en la ejecución de la auditoría.

La cantidad de labor necesaria para desarrollar y respaldar un hallazgo depende de las circunstancias y el juicio profesional del auditor. Es importante que la presentación del hallazgo no conduzca a conclusiones erróneas y que su contenido esté plenamente justificado por la labor de auditoría efectuada.

### **4.2.8.4. Atributos**

#### **4.2.8.4.1. Condición**

Es el hecho o situación deficiente detectada, cuyo nivel o curso de desviación debe ser evidenciado, responde a la pregunta ¿lo que es?.

#### **4.2.8.4.2. Criterio**

Es la norma, disposición o parámetro de medición aplicable al hecho o situación observada, responde a la pregunta ¿lo que debería ser?.

#### **4.2.8.4.3. Causa**

Es la razón o motivo que dio lugar al hecho o situación observada, cuya identificación requiere de la habilidad y juicio profesional de la comisión de auditoría y es necesaria para la formulación de una recomendación constructiva que prevenga, la recurrencia de la condición, responde a la pregunta ¿Qué motivos?.

#### **4.2.8.4.4. Efecto**

Es el resultado o consecuencia real o potencial que resulta de la comparación entre la condición y el criterio que debió ser aplicado. Deben definirse en términos cuantitativos, como: moneda, tiempo, unidades de producción o números transaccionales.

#### **4.2.9. Técnicas de auditoría**

Las técnicas de auditoría son prácticas utilizadas por el auditor para obtener evidencia suficiente, competente y pertinente que sustente los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

##### **4.2.9.1. Técnica de verificación ocular**

- ❖ **Comparación:** Consiste en determinar las semejanzas o diferencias entre dos o más hechos, operaciones o procesos; comparando su ejecución o resultados, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.

- ❖ Observación: Consiste en visualizar la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, tiempo utilizado, etc.
- ❖ Rastreo: Consiste en el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer, analizar y evaluar cómo se ejecuta.

#### **4.2.9.2. Técnica de verificación verbal**

- ❖ Indagación: Consiste en obtener información verbal mediante diálogos o conversaciones con funcionarios de la entidad auditada o con terceros, respecto a los procesos que presentan hechos o aspectos no documentados.
- ❖ Entrevista: Consiste en formular preguntas o inquietudes a los funcionarios de la entidad auditada y a terceros, para obtener información que, posteriormente, deberá ser confirmada y documentada.
- ❖ Encuesta: Consiste en realizar preguntas, mediante la utilización de cuestionarios, directamente o por correo, para recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, información tabulada que sustente el informe.

#### **4.2.9.3. Técnica de verificación escrita**

- ❖ **Análisis:** Consiste en determinar la composición o contenido de los saldos de las cuentas, procesos u operaciones del período examinado, clasificándolos de manera ordenada y separar en elementos o partes.
  
- ❖ **Conciliación:** Consiste en poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes, como conciliar la información interna y externa de la entidad, para determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen.
  
- ❖ **Confirmación:** Consiste en enviar una comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones o procesos, y/o de origen ajeno a la entidad auditada, con la finalidad de comprobar la autenticidad de los registros y documentos examinados y saldos.

#### **4.2.9.4. Técnica de verificación documental**

- ❖ **Comprobación:** Consiste en verificar la evidencia que sustenta la existencia, legalidad, autenticidad, propiedad y legitimidad de las operaciones y procesos realizados por una entidad, por medio de documentación de respaldo.
  
- ❖ **Cálculo:** Consiste en calcular, contar o totalizar la información numérica, para verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentado en informes, contratos, comprobantes, etc.

#### **4.2.9.5. Técnica de verificación física**

- ❖ Inspección: Consiste en la constatación o examen físico y ocular de los activos, obras, documentos y valores, con la finalidad de establecer su existencia, autenticidad y propiedad. Para su aplicación se requiere combinar otras técnicas como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.
  
- ❖ Revisión.- Es una técnica similar a la inspección pero supone un tipo más casual. Se realizará revisiones y evaluación de las políticas de la empresa y a sus Controles administrativos con el fin de determinar su existencia y cumplimiento.

#### **4.2.9.6. Otras técnicas**

- ❖ Verificación.- Asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de períodos anteriores.
  
- ❖ Investigación.- Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procedimientos de activos y pasivos y todas aquellas operaciones relacionadas con estos.
  
- ❖ Evaluación.- Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles.
  
- ❖ Medición.- Consiste en medir la eficacia, economía, eficiencia, ecología y ética de una entidad.

## **4.2.10. Papeles de Trabajo**

### **4.2.10.1. Generalidades**

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

### **4.2.10.2. Definición**

Documentos preparados por un auditor que le permiten tener informaciones y pruebas de la auditoría efectuada, así como las decisiones tomadas para formar su opinión. Su misión es ayudar en la planificación y realización de la auditoría y en la supervisión y revisión de la misma y suministrar evidencias del trabajo llevado a cabo para argumentar su opinión.

### **4.2.10.3. Características**

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características como las que se mencionan a continuación:

- ❖ Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- ❖ Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- ❖ Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.

- ❖ Se adoptarán medidas oportunas para garantizar su confidencialidad y custodia, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por desviaciones presentadas.

#### **4.2.10.4. Objetivos**

- ❖ Contribuir a la planificación y realización de la auditoría.
- ❖ Constituir la fuente primordial para la redacción del informe y la evidencia del trabajo realizado, respaldo de las observaciones, conclusiones y recomendaciones incluidas en el informe.
- ❖ Facilitar la revisión y supervisión del trabajo de auditoría.
- ❖ Servir como antecedente para futuras auditorías.

#### **4.2.10.5. Aspectos básicos para la elaboración de papeles de trabajo**

Los aspectos básicos para la elaboración de papeles de trabajo son:

- ❖ Construir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de auditoría.
- ❖ Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- ❖ Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGA's.

#### **4.2.10.6. Custodia y archivo**

Los papeles de trabajo son de propiedad de la firma auditora, las mismas que tiene la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en un

archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada sea preparando legajos, carpetas o archivos que son los archivos permanente o continuo y el archivo corriente.

#### **4.2.10.6.1. Clasificación del archivo**

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, ya sea preparando legajos, carpetas o archivos que son:

##### *Archivo Permanente o Continuo*

Este archivo permanente contiene información de intereses o utilidad para más de una auditoría o necesarias para auditoras subsiguientes; como por ejemplo información de la organización interna de la empresa como su base de constitución, lista de autoridades, estructura orgánico-funcional de la empresa; fines y actividades de la empresa, etc.

##### *Archivo Corriente*

En este archivo se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría, específicamente de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma empresa auditada. Este archivo a su vez se divide en 2: legajos y carpetas, una con información general y la otra con documentación específica.

### Archivo de Planificación

En este archivo se reúne la información de planificación de auditorías realizadas, su diferencia con el archivo permanente es que este se actualiza en una nueva auditoría.

#### **4.2.10.6.2. Estructura y contenido del archivo permanente**

Dirigido a mantener la información general de carácter permanente, como un punto clave de referencia para conocer la entidad, su misión básica y los principales objetivos.

Este archivo permanente contiene información de interés o utilidad para más de una auditoría o necesarias para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido de los documentos.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los siguientes puntos:

- ❖ Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de años.
- ❖ Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
- ❖ Conservar los papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.
- ❖ La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, pero como se indicó su utilidad es en ésta y futuras auditorías. Es necesario que cada auditoría se vaya actualizando su información.

#### **4.2.10.6.3. Estructura y contenido del archivo de planificación**

Orientado a documentar la etapa de planificación preliminar y específica de cada auditoría de manera que se identifiquen claramente la naturaleza, alcance y objetivo de la auditoría a ejecutar.

Los papeles de trabajo acumulados en la planificación de la auditoría se organizarán en los siguientes segmentos que serán integrados al concluir la auditoría:

- *Administración de la auditoría*

Incluye los documentos preparados para programar, organizar, manejar y controlar la auditoría y el equipo de profesionales, la correspondencia recibida y remitida no relacionada directamente con hallazgos específicos, el ordenamiento cronológico de los hechos y los reportes emitidos como producto de la auditoría en las diferentes fases del trabajo.

- *Planificación de la auditoría*

*Documentación de la planificación preliminar.*

- El expediente de papeles de trabajo de la planificación preliminar estará integrado por el programa aplicado y los documentos organizados con la información obtenida en la fase.

*Documentación de la planificación específica.*

- El expediente de papeles de trabajo incluirá el programa de la planificación preliminar, que incluye la evaluación del control interno en los elementos: ambiente

de control y sistemas de registro e información, así como los programas, cuestionarios o diagramas específicos para evaluar los procedimientos de control y los papeles de trabajo producto de su aplicación, incluso el plan específico de auditoría y el informe de evaluación del control interno.

#### **4.2.10.6.4. Estructura y contenido del archivo corriente**

En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada. En este archivo a su vez se divide en dos legajos o carpetas, una con información general y la otra con documentación específica por componentes.

#### **4.2.10.7. Marcas de auditoría**

Las marcas de Auditoría son símbolos que son conocidos y utilizados por el personal de auditoría a través de las cuales se plasman para constatar la aplicación de pruebas o investigaciones realizadas.

Los propósitos de las marcas son: dejar constancia del trabajo que se ha realizado, optimizar el trabajo y el espacio de la cédula evitando la descripción detallada de la actividad, facilitar y agilizar la supervisión ya que cada marca tiene un significado específico.

Es necesario identificar que marcas van a ser utilizadas y el significado de las mismas por lo que a continuación se presenta una tabla con las marcas y significado:

**GRÁFICO No. 19**  
**MARCAS DE AUDITORÍA**

HOJA DE MARCAS		
CLIENTE:	EMPROSERVIS CIA. LTDA.	FECHA: 06-04-09
MARCA	SIGNIFICADO	
¥	Confrontado con libros	
§	Cotejado con documento	
μ	Corrección realizada	
¢	Comparado en auxiliar	
¶	Sumado verticalmente	
^	Sumas verificadas	
∅	No reúne requisitos	
Σ	Totalizado	
⊕	Conciliado	
✓	Revisado	
✗	Revisado y Cruzado	
ψ	Inspeccionado	

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos82/planificacionauditoria>



#### **4.2.10.9. Índices**

Para facilitar el ordenamiento y archivo de los papeles de trabajo y su rápida localización, se acostumbra ponerles una clave a todos y cada uno de ellos en lugar visible que se escribe generalmente con un lápiz de color denominado "lápiz de Auditoría".

Esta clave recibe el nombre de índice y mediante él se puede saber de qué papel se trata y el lugar que le corresponde en su respectivo archivo.

En teoría no importa qué sistema se escoja como índice, pero el elegido debe proveer un ordenamiento lógico y ser suficientemente elásticos para posibles modificaciones.

#### **4.2.11. Parámetros e indicadores de gestión**

##### **4.2.11.1. Indicadores como instrumento de control de gestión**

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.



Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando, es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las

necesidades de la empresa, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requiere cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso a los resultados del proceso, se han alcanzado.

#### **4.2.11.2. Uso de indicadores en Auditoría de Gestión**

Un indicador es la relación numérica entre dos o más variables, es un instrumento de medida que se utiliza para evaluar el desempeño, resultados o éxito de una organización. Todo lo que se puede medir se puede mejorar por lo que los indicadores son necesarios para controlar, gestionar y mejorar, además constituyen un referente para la toma de decisiones.

Para que los indicadores representen una herramienta confiable de acuerdo a la naturaleza de la operación que se está midiendo deben tener las siguientes características: simplicidad, adecuado, válido en el tiempo, participación de los usuarios para motivar su cumplimiento y mejorar su desempeño, utilidad, oportuno, aceptado por la organización, verificable, fácil de interpretar, susceptible de medición

#### **4.2.11.3. Clasificación de los indicadores**

##### **Índices Financieros**

Un índice financiero es una relación de datos o cifras de los estados financieros e informes que reflejan la situación de la empresa y permite analizar el

comportamiento que tiene la empresa o el desempeño de toda una organización o una de sus partes.

Para evaluar la situación y desempeño financieros de una empresa, el analista requiere de algunos criterios. Estos se utilizan frecuentemente como razones, índices o indicadores, que relacionan datos financieros entre sí. El análisis e interpretación de varias razones debe permitir a analistas expertos y capaces tener un mejor conocimiento de la situación y desempeño financieros de la empresa que el que podrían obtener mediante el análisis aislado de los datos financieros.

#### *Razones de liquidez*

Evalúan la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.

Implica, por tanto, la habilidad para convertir activos en efectivo.

#### *Razones de estructura de capital y solvencia*

Miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas.

#### *Razones de actividad*

Establecen la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa.

#### *Razones de rentabilidad*

Miden la eficiencia de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión.

Los resultados de los indicadores permitirán tomar decisiones adecuadas a las necesidades de la empresa.

### Rentabilidad

INDICADOR	FÓRMULA
Rendimiento del capital contable	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}} \times 100$
Rendimiento del activo total	$\frac{\text{Utilidad neta} + \text{Intereses pagados}}{\text{Activo total}}$
Rendimiento de ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$
Margen de utilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$
Grado de seguridad de los acreedores	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Pasivo total}}$
Costo de Ventas	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas netas}}$
Rendimiento de la inversión total	$\frac{\text{Utilidad real}}{\text{Activo total}} \times \text{Período}$
Eficiencia de operación	$\frac{\text{Utilidad obtenida}}{\text{Utilidad estimada}}$

### Liquidez

INDICADOR	FÓRMULA
Movilidad del activo circulante	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Activo total}}$

Capital de trabajo	Activo circulante - Pasivo circulante
Liquidez en relación con la estructura	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo fijo}}$ $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo fijo}}$

### Financiamiento

INDICADOR	FÓRMULA
Grado de obligación	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
Grado de independencia financiera	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$
Inversión en activo fijo	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo fijo}}$
Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$

### Ventas

INDICADOR	FÓRMULA
Velocidad de rotación del activo	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}} \times 100$
Ventas netas por hombre empleado	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Número total de empleados}}$
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Costo de los inventarios}}$
Movilidad de los inventarios	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital contable}}$
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Valor de las ventas}}{\text{Promedio de saldos de cuentas por cobrar}}$

Rotación de cuentas por pagar	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de ventas}} \times \text{Período}$
-------------------------------	---

### Fuerza laboral

INDICADOR	FÓRMULA
Rotación de personal	$\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de empleados}}$
Nivel de capacitación	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$
Asistencia al trabajo	$\frac{\text{Asistencia}}{\text{Días laborales}}$

#### 4.2.11.4. Construcción de indicadores de gestión

La medición de indicadores de gestión, que en estricta lógica tendría que iniciarse por el proceso integral planificación estratégica, debe involucrar en forma democrática y participativa a todos los trabajadores implicados en la producción de un servicio o función, por lo que su desarrollo e implementación debería beneficiar tanto a sus productores como a sus destinatarios.

Sus principales ventajas son:

- ❖ Introducir un proceso de participación en la responsabilidad que implica prestar el servicio o función, así como compartir el mérito que significa alcanzar niveles superiores de eficiencia.
- ❖ Adecuar los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución u su hacer cotidiano. Es frecuente que como resultado de la

implementación de un sistema de evaluación, se eliminen tareas innecesarias o repetitivas o se inicie un proceso de adecuación organizacional.

- ❖ Apoyar el proceso de planificación o de formulación de políticas de mediano y largo plazo, en la medida en que todos los implicados tienen la oportunidad de analizar el qué y cómo de sus afanes cotidianos.
- ❖ Integrar como elemento motivador del trabajo, la satisfacción del trabajador a sus expectativas y necesidades de realización personal y profesional, a las que todos tienen derecho, introduciendo sistemas de reconocimiento al buen desempeño tanto institucional como grupal e individual sobre las bases más objetivas.

En cuanto al relevamiento de indicadores, los auditores utilizarán parámetros o indicadores convenientes como términos de referencia o estándares razonables de la gestión y control, contra los cuales se puedan realizar comparaciones del grado de economía, eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos y en la administración de los recursos.

Para obtener una medición más adecuada será conveniente aumentar el número de indicadores, incrementando de esta manera la probabilidad de lograr una estimación más precisa y disminuir el riesgo.

Los indicadores tendrán por función dar señales de alerta ante la ocurrencia o agravamiento de deficiencias en un área determinada.

Para construir indicadores de gestión se puede aplicar la siguiente metodología:

- ❖ Definición de la entidad, función, área o rubro que se requiera medir.
- ❖ Definición del objetivo que se persigue con el indicador

- ❖ Determinación de la fuente de los datos
- ❖ Análisis de información
- ❖ Determinación de la periodicidad del medidor
- ❖ Identificación del receptor del Informe de Gestión
- ❖ Revisión de los indicadores
- ❖ Usuarios de la información fuente

#### **4.2.11.5. Parámetros e indicadores de gestión, de general utilización**

Para la aplicación en la auditoría de gestión, se requiere del conocimiento e interpretación de los siguientes parámetros: economía, eficiencia, ecología, ética, calidad e impacto.

##### Economía

Se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

##### Eficiencia

Se define como el grado de deficiencia que viene dado de la relación entre los bienes adquiridos y producidos o servicios prestados por un lado y el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención por otro incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.

Eficiencia, es la utilización racional de los recursos disponibles, a un mínimo costo para obtener el máximo de resultados en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad.

Los indicadores de eficiencia miden los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en una entidad, en un proyecto, programa, etc.

### Ecología

Con los indicadores ambientales se trata de lograr en términos medible que se pueden identificar con una gama de metas; son básicamente medidas de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso; su utilidad es proporcionar información ambiental de tipo socio-económica que se requiere para entender un asunto determinado.

### Ética

Aún no están desarrollados indicadores cuantitativos para medir el elemento ético, no obstante se requiere hacer un trabajo como auditoría de gestión para confrontar la conducta ética, los valores morales, institucionales con el Código de Ética, reglamento orgánico funcional y más normativa que permita la comparación entre lo escrito o lo estipulado versus el comportamiento y accionar de los trabajadores quienes están obligados a respetar estrictamente estas normas y a demostrar que su actuación es con transparencia y sin reñir con las leyes, normas y buenas costumbres que exige la sociedad.

### Calidad

Como elemento de gestión, se entiende como cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Calidad es la adecuación de un producto o servicio a especificaciones o estándares establecidos por autoridades competentes o de aceptación general, con actitud para satisfacer las necesidades del cliente o usuario.

Los indicadores de calidad miden la satisfacción de los clientes con los atributos del servicio, medidos a través de estándar.

### Impacto

Es la repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental de los productos o servicios prestados. Se mide a través de:

- Notas de prensa sobre la repercusión del producto o servicio producido en el ambiente económico, social o ambiental.
- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario.
- Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico.

### **Indicadores de Gestión**

Un indicador de gestión es una herramienta de control, expresada de manera cuantitativa sobre el comportamiento y desempeño de un proceso, es decir, es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado.

A continuación se presentan varios indicadores que se aplican en diferentes áreas etapas en una organización como:

## PLANEACIÓN

### *Visión*

<b>Indicadores Cualitativos</b>	<b>Indicadores Cuantitativos</b>
<p>Nivel en que enmarca el logro de las aspiraciones comunes.</p> <p>Forma en que fomenta el nivel de compromiso.</p> <p>Manera en que eleva la moral y el espíritu de equipo.</p>	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$ $\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$

### *Misión*

<b>Indicadores Cualitativos</b>	<b>Indicadores Cuantitativos</b>
<p>Medida en que enlaza lo deseable con lo posible.</p> <p>Manera en que conforma el marco de referencia de las acciones.</p>	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$ $\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total empleados}}$

### *Objetivos*

<b>Indicadores Cualitativos</b>	<b>Indicadores Cuantitativos</b>
<p>Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos.</p> <p>Grado en que orientan las acciones.</p>	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$ $\frac{\text{Objetivos corporativos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$

*Estrategias / tácticas*

<b>Indicadores Cualitativos</b>	<b>Indicadores Cuantitativos</b>
Medida en que contribuyen a integrar la base de acción institucional.	$\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$
Modo en que marcan la ruta fundamental para el empleo de recursos.	$\frac{\text{Estrategias a nivel corporativo implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$
	$\frac{\text{Estrategias a nivel global implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$

*Políticas*

<b>Indicadores Cualitativos</b>	<b>Indicadores Cuantitativos</b>
Grado en el que las políticas de la organización regulan la gestión.	$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$ $\frac{\text{Políticas cumplidas}}{\text{Políticas establecidas}}$

**ORGANIZACIÓN**

*División y distribución de funciones*

<b>Indicadores Cualitativos</b>	<b>Indicadores Cuantitativos</b>
Forma en que delimitan las áreas de influencia.	$\frac{\text{Empleados}}{\text{Número de áreas}}$
Grado en que determinan las cargas de trabajo.	$\frac{\text{Funciones definidas}}{\text{Total de áreas}}$
Nivel en que posibilitan la delegación específica de autoridad y responsabilidad.	$\frac{\text{Tareas realizadas}}{\text{Total de áreas}}$
	$\frac{\text{Horas hombre}}{\text{Tareas realizadas}}$

### *Recursos Humanos*

<b>Indicadores Cualitativos</b>	<b>Indicadores Cuantitativos</b>
<p>Precisión con que determina el sistema formal de gestión del talento.</p> <p>Grado en que se consideran tales recursos como el capital intelectual.</p>	$\frac{\text{Valuación de puestos}}{\text{Total de personal}}$ $\frac{\text{Movimientos de personal}}{\text{Total de personal}}$ $\frac{\text{Personal reclutado}}{\text{Personal contratado}}$

### *Instrumentos Técnicos de Apoyo*

<b>Indicadores Cualitativos</b>	<b>Indicadores Cuantitativos</b>
<p>Modo en que integran elementos de decisión para mejorar la dinámica organizacional.</p>	$\frac{\text{Manuales elaborados}}{\text{Manuales programados}}$ $\frac{\text{Manuales}}{\text{Áreas}}$

## **CONTROL**

### *Naturaleza*

<b>Indicadores Cualitativos</b>	<b>Indicadores Cuantitativos</b>
<p>Grado en que la organización regula adecuadamente sus actividades.</p> <p>Forma en que establece los límites de actuación en función de sus objetivos.</p> <p>Nivel de prevención, seguimiento y corrección que tiene para establecer las normas físicas, de costos, capital, ingresos, planes y programas.</p>	$\frac{\text{Controles preventivos}}{\text{Total de controles}}$ $\frac{\text{Controles concurrentes}}{\text{Total de controles}}$ $\frac{\text{Modelos de control implementados}}{\text{Modelos de control diseñados}}$

### *Sistemas*

<b>Indicadores Cualitativos</b>	<b>Indicadores Cuantitativos</b>
Grado en que la organización establece el término de ejecución de los controles de acuerdo con los sistemas de trabajo.	$\frac{\text{Controles burocráticos}}{\text{Total de controles}}$ $\frac{\text{Controles automáticos}}{\text{Total de controles}}$

### *Niveles*

<b>Indicadores Cualitativos</b>	<b>Indicadores Cuantitativos</b>
Capacidad de la organización para jerarquizar los controles.	$\frac{\text{Controles estratégicos corporativos}}{\text{Total de controles}}$
Manera en que señala el manejo de controles en los distintos niveles jerárquicos.	$\frac{\text{Controles estratégicos globales}}{\text{Total de controles}}$
Nivel de aplicación de los controles en diferentes ámbitos de operación.	$\frac{\text{Controles estratégicos funcionales}}{\text{Total de controles}}$

### *Herramientas*

<b>Indicadores Cualitativos</b>	<b>Indicadores Cuantitativos</b>
Forma en que enmarca la naturaleza y tipo de técnicas e instrumentos que la organización utiliza para implementar los controles.	$\frac{\text{Controles presupuestarios}}{\text{Total de controles}}$ $\frac{\text{Controles estadísticos}}{\text{Total de controles}}$
Mecanismos de vigilancia que establece para asegurar el cumplimiento de las metas.	$\frac{\text{Auditorías por campo específico}}{\text{Total de controles}}$
Dimensión en que fomenta la creación de valor.	$\frac{\text{Sistemas de control financiero}}{\text{Total de sistemas}}$

## ELEMENTOS QUE COMPLEMENTAN EL PROCESO

### EFICACIA

Denominación	Indicador
Eficacia programática	$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$
Eficacia presupuestal	$\frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$

### EFICIENCIA

Denominación	Indicador
Eficiencia	$\frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestal}}$

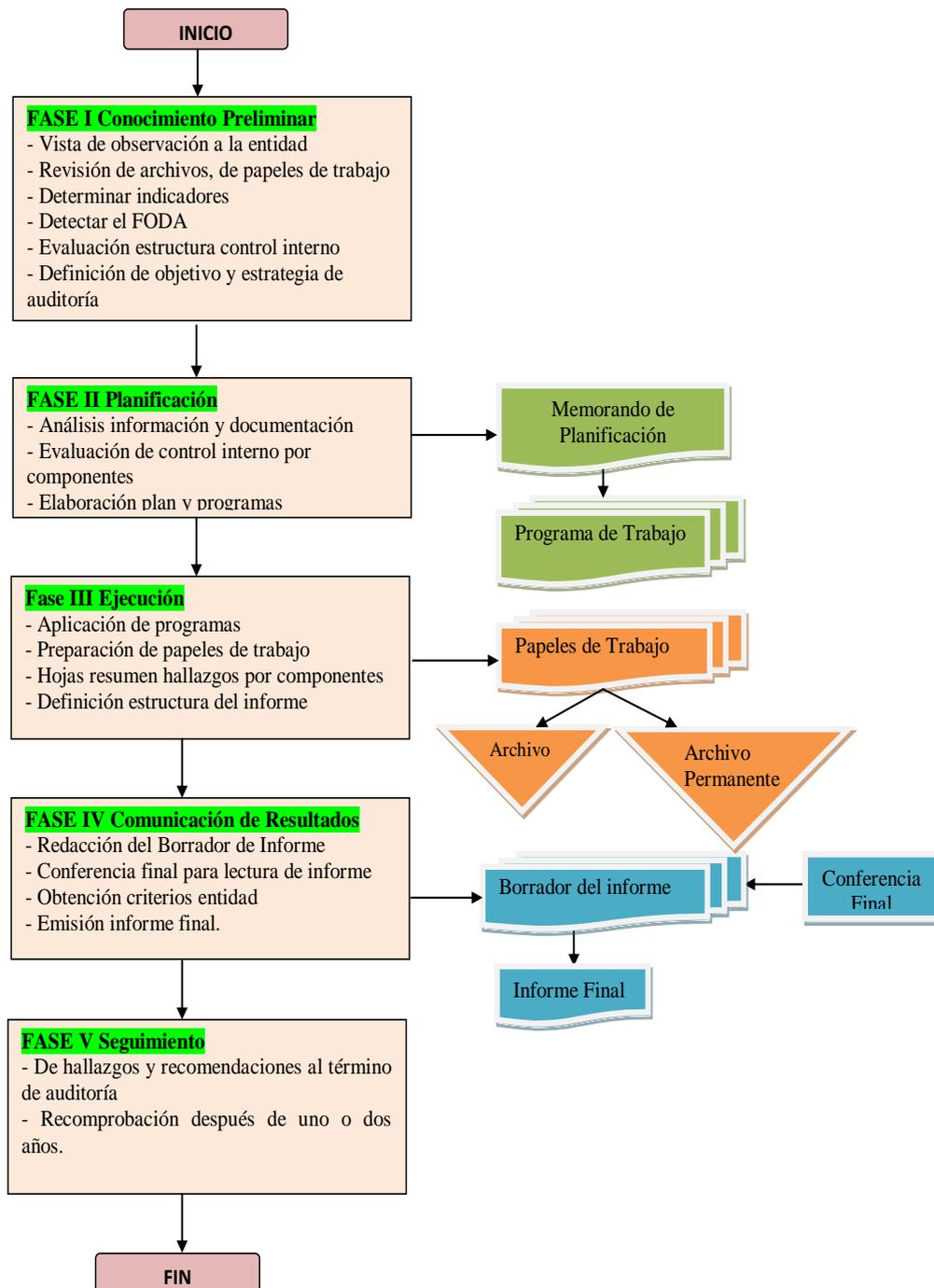
### PRODUCTIVIDAD

Denominación	Indicador
Productividad	$\frac{\text{Volumen de producción}}{\text{Nro de trabajadores que intervinieron en la producción}}$

### 4.3. Metodología de la ejecución de la Auditoría de Gestión

#### 4.3.1. Flujo del Proceso de la Auditoría de Gestión

GRÁFICO No. 20



## **4.3.2. Fases del Proceso de la Auditoría de Gestión**

### **4.3.2.1. FASE I: Conocimiento preliminar**

#### **4.3.2.1.1. Objetivos**

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.

#### **4.3.2.1.2. Actividades**

Las siguientes actividades son realizadas por el supervisor y el jefe del equipo:

- ✓ Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- ✓ Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditoría anteriores y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.
- ✓ Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. De no disponer la entidad de indicadores y tratándose de una primera auditoría de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la entidad desarrollaran los indicadores básicos.
- ✓ Detectar la fuerza y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización y las acciones realizadas o factibles de llevarse

a cabo para obtener ventajas de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

- ✓ Evaluación de la estructura de control interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes, relevantes para la evaluación de control interno y en las siguientes fases del examen se cometerán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

Dependiendo de la naturaleza de la entidad, magnitud, complejidad y diversidad de sus operaciones, podrá identificarse a más de sus componentes a sus correspondientes sub componentes.

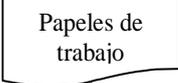
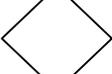
- ✓ Definición del objetivo de estrategia general de la auditoría a realizarse.

#### **4.3.2.1.3. Productos**

- ✓ Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
- ✓ Documentación e información útil para la planificación
- ✓ Objetivos y estrategias generales de la auditoría

4.3.2.1.4. Flujo de actividades

GRÁFICO No. 21

FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	PASO Y DESCRIPCIÓN
	1.- Firma de auditoría designa al Supervisor y Jefe de Equipo y dispone visita previa
	2.- Supervisor y Jefe de Equipo visitan la empresa para observar actividades, operaciones y funcionamiento.
	3.- Supervisor y Jefe de Equipo revisan y actualizan archivo permanente y corriente de papeles de trabajo.
	4.- Supervisor y Jefe de Equipo obtienen información y documentación de la empresa
	5.- Supervisor y Jefe de Equipo determinan y evalúan la misión, visión, objetivos y metas
	6.- Supervisor y Jefe de Equipo detectan riesgos y debilidades; y, oportunidades y amenazas.
	7.- Supervisor y Jefe de Equipo determinan los componentes a examinarse, así como el tipo de auditores y de otros profesionales que integrarán el equipo multidisciplinarios.
	8.- Supervisor y Jefe de Equipo determinar criterios, parámetros e indicadores de gestión.
	9.- Supervisor y Jefe de Equipo definen objetivos y estrategias generales de la auditoría.

#### **4.3.2.1.5. Formatos y modelos de aplicación**

- ✓ Cuestionario de control interno, evaluación preliminar de la estructura
- ✓ Diagnostico FODA, matriz de ponderación de riesgos y evaluación de las áreas críticas.
- ✓ Componentes determinadas en auditorías pilotos realizadas por la firma auditora.
- ✓ Indicadores de gestión utilizados en auditorías piloto realizadas por la firma.
- ✓ Equipo multidisciplinario

#### **4.3.2.2. FASE II: Planificación**

##### **4.3.2.2.1. Generalidades**

La planificación es un proceso en el cual se establece el esfuerzo necesario para cumplir con los objetivos establecidos, en un tiempo determinado.

Si bien la planificación define las acciones a seguir, durante la ejecución puede existir necesidad de cambios respecto de lo definido inicialmente, los mismos servirán de punto de partida para un nuevo análisis o un ajuste.

##### **4.3.2.2.2. Definición**

“Significa desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría. El auditor planea desempeñar la auditoría de manera eficiente y oportuna.”<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>Norma Internacional de Auditoría 4, Planeación

#### **4.3.2.2.3. Objetivos**

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales se debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros de indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente los resultados de la auditoría esperados conociendo de la fortalezas, debilidades y de las oportunidades de mejora de la entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

Para esta fase también se han constar, casos prácticos y experiencias cumplidas, en el ejercicio de auditorías de gestión de carácter piloto.

#### **4.3.2.2.4. Actividades**

Las actividades típicas en la fase de planificación son las siguientes:

- 1.** Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
- 2.** Evaluación del control interno relacionado con el área que es objeto de estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles

existentes, para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen. Los resultados obtenidos servirán para:

- a. Planificar la auditoría de gestión.
- b. Preparar un informe sobre el control interno.

3. En base de las actividades 1 y 2 ya descritas, el supervisor en un trabajo conjunto con el jefe de equipo y con el aporte de los demás integrantes del equipo multidisciplinario, prepararán un Memorando de Planificación cuya estructura se presenta en los formatos y modelos.

4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” (economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética), por cada proyecto o actividad a examinarse.

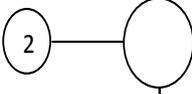
Las actividades 1,3 y 4 se realizan en las oficinas del auditor, en cambio, la actividad 2 debe llevarse a cabo en la entidad auditada.

#### **4.3.2.2.5. Productos**

- ✓ Memorando de planificación.
- ✓ Programas de auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad)

**4.3.2.2.6. Flujo de actividades**

**GRÁFICO No. 22**

FASE II PLANIFICACIÓN	PASO Y DESCRIPCIÓN
	1.- Equipo Multidisciplinario revisan y analizan la información y documentación recopilada.
	2.- Equipo Multidisciplinario evalúa el control interno de cada componente.
	3.- Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el memorando de planificación.
	4.- Supervisor y Jefe de Equipo preparan los programas de auditoría.

**4.3.2.2.7. Formatos y modelos de aplicación**

- ✓ Memorando de Planificación.
- ✓ Cuestionario de Evaluación Específica de Control Interno por Componentes.
- ✓ Flujograma de Procesos.
- ✓ Programa de Trabajo por Componentes.

**4.3.2.3. FASE III: Ejecución**

**4.3.2.3.1. Objetivos**

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

#### **4.3.2.3.2. Actividades**

En la entidad auditada el equipo multidisciplinario realizará las siguientes tareas:

1. Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que pretenden la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.

Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.

Parámetros e indicadores de economía, eficiencia, eficacia y otros, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializadas, entidades de control, organismos internacionales y otros.

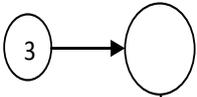
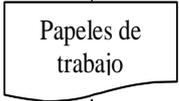
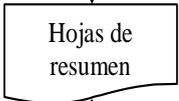
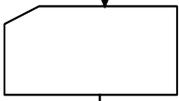
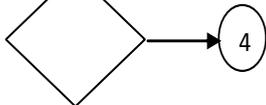
2. Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas contiene la evidencia suficiente, competente y relevante.
3. Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinados, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
4. Definir la estructura del informe de auditoría con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

#### **4.3.2.3.3. Productos**

- ✓ Papeles de trabajo
- ✓ Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente

**4.3.2.3.4. Flujo de actividades**

**GRÁFICO No. 23**

FASE III EJECUCIÓN	PASO Y DESCRIPCIÓN
	1.- Equipo Multidisciplinario aplica los programas que incluyen pruebas y procedimientos
	2.- Equipo Multidisciplinario elabora papeles de trabajo que contienen evidencias suficientes, competentes y pertinentes.
	3.- Jefe de Equipo y Supervisor elabora revisa hojas de resumen de hallazgos significativos por cada componente.
	4.- Jefe de equipo y Supervisor redacta y revisa los comentarios, conclusiones y recomendaciones.
	5.- Jefe de Equipo comunica resultados parciales a los directivos de la empresa.
	6.- Jefe de Equipo Supervisor definen la estructura del informe de auditoría.

**4.3.2.3.5. Formatos y modelos de aplicación**

- ✓ Estructura del informe de auditoría de gestión.
- ✓ Matriz de hallazgos

#### **4.3.2.4. FASE VI: Comunicación de resultados**

##### **4.3.2.4.1. Generalidades**

En el transcurso de una auditoría, los auditores mantendrán constante comunicación con los trabajadores de la entidad u organismo bajo examen, dándoles la oportunidad para presentar pruebas documentadas, así como información verbal pertinente respecto de los asuntos sometidos a examen; la comunicación de los resultados se la considera como la última fase de la auditoría, sin embargo debe ser ejecutada durante todo el proceso.

La labor de auditoría no es secreta y con excepción de casos que involucren fraudes, desfalcos o cuestiones de seguridad, el auditor tiene el deber de discutir abierta y francamente sus hallazgos con los trabajadores vinculados con las operaciones a ser examinadas, manteniéndose la reserva del caso ante terceras personas que nada tienen que ver con el examen que se efectúa.

La importancia atribuida a la oportunidad en la comunicación de los resultados está contemplada en las disposiciones legales pertinentes, en las que se manifiesta.

Al finalizar los trabajos de auditoría en el campo, se dejará constancia documentada de que fue cumplida la comunicación de resultados en los términos previstos por la Ley y normas profesionales sobre la materia.

##### **4.3.2.4.1.1. Comunicación al inicio de la auditoría**

Para la comunicación del inicio del examen, de los hallazgos en el transcurso del examen y la convocatoria a la lectura del borrador de informe, se considerarán las disposiciones de Ley.

Para la ejecución de una auditoría, el auditor jefe de equipo, mediante oficio notificará el inicio del examen a los principales trabajadores vinculados con las operaciones a ser examinadas de conformidad con el objetivo y alcance de la auditoría. Dicha comunicación se la efectuará en forma individual y de ser necesario, en el domicilio del interesado, por correo certificado o a través de la prensa. Para el caso de particulares se les notificará o requerirá información de conformidad con las disposiciones legales pertinentes.

La comunicación inicial, se complementa con las entrevistas a los principales trabajadores de la entidad auditada, en esta oportunidad a más de recabar información, el auditor puede emitir criterios y sugerencias preliminares para corregir los problemas que se puedan detectar en el desarrollo de tales entrevistas.

#### **4.3.2.4.1.2. Comunicación en el transcurso de la auditoría**

Con el propósito de que los resultados de un examen no propicien situaciones conflictivas y controversias muchas veces insuperables, éstos deberán ser comunicados en el transcurso del examen y en la conferencia final, tanto a los trabajadores de la entidad examinada, a terceros y a todas aquellas personas que tengan alguna relación con los hallazgos detectados.

El informe de evaluación del control interno es una de las principales oportunidades para comunicarse con la administración en forma tanto verbal como escrita.

En el desarrollo del examen, el auditor puede identificar algunos hechos que requieren ser corregidos, los cuales pondrán en conocimiento de los directivos para que se tomen las acciones correctivas, luego, el auditor con la evidencia necesaria, llega a conclusiones firmes, aún cuando no se haya emitido el informe final.

La comunicación de resultados durante la ejecución del examen tiene por finalidad:

- Ofrecer oportunidad a los responsables para que presenten sus opiniones.
- Hacer posible que los auditores dispongan de toda información y de las evidencias que existan.
- Evitar que se presente información o evidencia adicional, después de la conclusión de las labores de auditoría.
- Facilitar la adopción de las acciones correctivas necesarias por parte del titular y funcionarios responsables, incluyendo la implantación de mejoras a base de las recomendaciones, sin esperar la emisión del informe.
- Asegurar que las conclusiones resultantes del examen sean definitivas.
- Posibilitar la restitución o recuperación de cualquier faltante de recursos durante la ejecución del examen.
- Identificar los campos en que hay diferencia concreta de opinión entre los auditores y los funcionarios de la entidad.

Para formarse un criterio correcto sobre el hecho a comunicarse, de considerarlo necesario, el auditor solicitará la opinión de las unidades de apoyo o de los organismos técnicos o legales competentes.

Cuando el auditor establezca hallazgos que impliquen deficiencias y considere necesario participar a la entidad examinada, deberá comunicar de inmediato a los funcionarios vinculados a fin de obtener sus puntos de vista, aclaraciones o justificaciones correspondientes, para que se tomen los correctivos en forma oportuna.

La comunicación de resultados debe ser permanente y no se debe esperar la conclusión del trabajo o la formulación del informe final, para que la administración

conozca de los asuntos observados por parte del auditor, éste deberá transmitirlos tan pronto como haya llegado a formarse un criterio firme debidamente documentado y comprobado.

Cuando las personas relacionadas con los hallazgos detectados sean numerosas, de acuerdo a las circunstancias se mantendrá reuniones por separado con la máxima autoridad y grupos de funcionarios por áreas. De esta actividad, se dejará constancia en las actas correspondientes.

Las discrepancias de opinión, entre los auditores y los funcionarios de la entidad, serán resueltas en lo posible durante el curso del examen.

Para la formulación de las recomendaciones, se deberá incluir las acciones correctivas que sean más convenientes para solucionar las observaciones encontradas.

#### **4.3.2.4.1.3. Comunicación al término de la auditoría**

La comunicación de los resultados al término de la auditoría, se efectuará de la siguiente manera: Primero se preparará el borrador del informe que contendrá los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por los auditores a los representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen. Segundo el borrador del informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, estará sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor, este documento es provisional y por consiguiente no constituye un pronunciamiento definitivo ni oficial de la firma auditora.

Tercero los resultados del examen constarán en el borrador del informe y serán dados a conocer en la conferencia final por los auditores, a los administradores de las entidades auditadas y demás personas vinculadas con él.

#### **4.3.2.4.1.4. Convocatoria a la conferencia final**

La convocatoria a la conferencia final la realiza el jefe de equipo, de forma escrita, con un mínimo de 48 horas de anticipación, donde deberá indicar el lugar, el día y hora de su celebración. Para la conferencia final participarán las siguientes personas:

- ✓ La máxima autoridad de la entidad auditada o su delegado.
- ✓ Los funcionarios o ex-funcionarios y quienes por sus funciones o actividades están vinculados a la materia objeto del examen.
- ✓ El jefe de equipo de la auditoría.
- ✓ El auditor interno de la entidad examinada, si lo hubiere.
- ✓ Los profesionales que colaboraron con el equipo que hizo el examen.

La dirección de la conferencia final estará a cargo del jefe de equipo de auditoría.

#### **4.3.2.4.1.5. Acta de conferencia final**

Como manera de dejar constancia de lo realizado, el jefe de equipo elaborará una Acta de Conferencia Final que incluya toda la información necesaria y las firmas de todos los participantes. En el caso de que alguno de los participantes se negare a suscribir el acta, el jefe de equipo mencionara la razón del hecho en la parte final del documento. El acta se elaborará en original y dos copias; el original se anexará al memorando de antecedentes, en caso de haberlo y una copia se incluirá en los papeles de trabajo.

#### **4.3.2.4.1.6. Emisión del informe**

Elaborado el informe y cumplida la comunicación de resultados, este documento será entregado formalmente por el supervisor al representante de la firma de auditoría, así como, el archivo corriente de papeles de trabajo, los documentos para actualizar el archivo permanente y el expediente de la supervisión técnica. El máximo representante de la firma auditora firmara el informe final de auditoría el mismo que será dirigido a la máxima autoridad de la entidad auditada, la que será responsable de adoptar, cuando corresponda, las medidas pertinentes, respecto a las observaciones, conclusiones y recomendaciones plasmadas dentro del informe final.

#### **4.3.2.4.2. Objetivos**

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías sino que también contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferenciara porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

#### **4.3.2.4.3. Actividades**

En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo con los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario llevan a cabo lo siguiente:

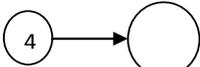
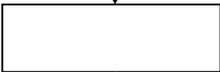
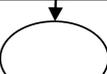
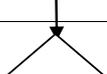
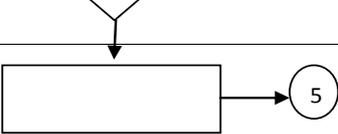
- ✓ Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
- ✓ Comunicación de resultados.

**4.3.2.4.4. Producto**

- ✓ Informe de Auditoría

**4.3.2.4.5. Flujo de actividades**

**GRÁFICO No. 24**

FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	PASO Y DESCRIPCIÓN
	1.- Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el borrador del informe, síntesis y memorando de antecedentes.
	2.- Gerente revisa el borrador del informe
	3.- La Junta General revisa el informe y autorizan la realización de conferencia final.
	4.- Jefe de Equipo convoca a involucrados a la lectura del borrador del informe.
	5.- Equipo multidisciplinario realiza conferencia final con los trabajadores y relacionados.
	6.- Supervisor y Jefe de Equipo receptan puntos de vista y documentación de funcionarios y terceros relacionados.
	7.- Supervisor y Jefe de Equipo redactan el informe final.
	8.- Gerente revisa el informe, síntesis y memorando de antecedentes.
	9.- Firma de auditoría previa revisión suscribe el informe.

#### **4.3.2.4.6. El informe de auditoría de gestión**

##### **4.3.2.4.6.1. Definición**

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo realizado el auditor, el mismo que presenta las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo.

##### **4.3.2.4.6.2. Estructura del informe**

- Caratula
- Índice, siglas y abreviaturas
- Carta de presentación

#### **CAPÍTULO I.- Enfoque de la Auditoría**

- Motivo
- Objetivo
- Alcance
- Enfoque
- Componentes auditados
- Indicadores utilizados

#### **CAPÍTULO II.- Información de la Entidad**

- Misión
- Visión

- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)
- Base Legal
- Estructura Orgánica
- Objetivo

### **CAPÍTULO III.- Resultados Generales**

Comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad relacionados con la evaluación de la estructura de Control Interno, del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, etc.

### **CAPÍTULO IV.- Resultados Específicos por Componente**

Presentación por cada uno de los componentes y/o subcomponentes lo siguiente:

#### Comentarios

Sobre aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y de resultados que determinen el grado de cumplimiento de las 5 “E” teniendo en cuenta: condición, criterio, causa y efecto;

Sobre las deficiencias determinando la condición, criterio, causa y efecto también cuantificando los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes, daños materiales producidos.

#### Conclusiones

Conclusión del auditor sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y sus resultados, así como del cumplimiento de las cinco “E”.

Conclusión del auditor sobre el efecto económico y social producido por los perjuicios y daños materiales ocasionados, también por las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias generales; y a las causas y condiciones que incidieron en el incumplimiento de las 5 “E”.

### Recomendaciones

Constructivas y prácticas proponiendo mejoras relacionadas con la gestión de la entidad auditada, para que emplee sus recursos de manera eficiente y económica, se realicen con eficiencia sus actividades o funciones; ofrezca bienes, obras o servicios de calidad con la oportunidad y a un costo accesible al usuario; y que permita obtener resultados favorables en su impacto.

## **CAPÍTULO V.- Anexos y Apéndice**

### Anexos

- Detalles o información que requiere anexos, similares a la auditoría tradicional.
- Resumen de la eficiencia, eficacia y economía y la comparación de los parámetros e indicadores de gestión.
- Cronograma acordado con los trabajadores de la entidad para la aplicación de recomendaciones y correctivos.

#### **4.3.2.4.6.3. Requisitos y cualidades del informe**

##### **4.3.2.4.6.3.1. Concisión**

El auditor debe considerar que los informes que son completos y concisos reciben mayor atención por parte de los funcionarios responsables de la entidad auditada.

Para ser más efectivo, el informe será formulado oportunamente después de la conclusión de la ejecución del trabajo.

#### **4.3.2.4.6.3.2. Precisión**

Para obtener precisión es necesario adoptar una posición equitativa e imparcial al informar, buscando así dejar expuesto que los informes son confiables. Una pequeña equivocación puede generar desconfianza y poner en riesgo validez del informe y puede desviar la atención de la esencia del mismo.

#### **4.3.2.4.6.3.3. Respaldo adecuado**

Todos los comentarios y conclusiones presentadas en los informes deben estar respaldados con evidencia suficiente, competente y objetiva para demostrar o probar la veracidad de los resultados presentados.

#### **4.3.2.4.6.3.4. Objetividad**

Cada informe presentará los comentarios, conclusiones y recomendaciones de manera veraz, objetiva e imparcial y clara e incluir suficiente información sobre el asunto principal, de manera que proporcione a los usuarios del informe una perspectiva apropiada.

#### **4.3.2.4.6.3.5. Tono constructivo**

Dentro de una auditoría de gestión es primordial mantener un tono constructivo, buscando conseguir que las actividades institucionales se desarrollen con eficiencia,

eficacia y efectividad, por lo tanto el tono del informe debe estar dirigido a provocar una reacción favorable y de predisposición a la aceptación de las observaciones, conclusiones y recomendaciones planteadas por el auditor.

#### **4.3.2.4.6.3.6. Importancia del contenido**

El informe contendrá diferentes aspectos que mantendrá relevancia dentro del trabajo realizado por el auditor. La utilidad y por lo tanto la efectividad del informe disminuye con la inclusión de asuntos de poca importancia, porque ellos tienden a distraer la atención del lector de los asuntos realmente importantes que se informan.

#### **4.3.2.4.6.3.7. Utilidad y oportunidad**

Se debieron realizar análisis minuciosos con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados para la auditoría, los usuarios de los informes y el tipo de información que se desea comunicar para que ellos puedan cumplir con sus atribuciones y responsabilidades.

#### **4.3.2.4.6.3.8. Claridad**

El informe debe ser presentado en forma clara y simple de la manera que se crea más conveniente para lograr con estas cualidades. Hay que considerar la importancia de la claridad de los datos contenidos en el informe, porque éste puede ser utilizado por otros funcionarios y no sólo por los directamente vinculados al examen.

#### **4.3.2.4.6.4. Responsabilidad de la elaboración del informe**

El jefe de equipo, supervisor y demás miembros del equipo tienen como responsabilidad la redacción del borrador del informe. El supervisor debe revisar que se revele todos los hallazgos de importancia, que exista el debido respaldo en los papeles de trabajo y que el contenido de las recomendaciones sea convincente sobre los propósitos de mejorar las situaciones observadas. Para lograr que la revisión del informe de auditoría sea efectiva y propenda a la preparación de un documento de alta calidad, se establece dos niveles de revisión en este proceso:

- a. Revisión por el supervisor responsable el supervisor es responsable de que el informe revele todos los aspectos de interés que contribuyan al objetivo fundamental de la auditoría efectuada.
- b. Control de calidad todo informe antes de su aprobación, será sometido a control de calidad, para garantizar que su contenido sea de alta calidad. El Control de calidad estará a cargo de profesionales expertos que no hayan intervenido en ninguna de las fases del examen.

#### **4.3.2.4.6.5. Comentarios, conclusiones y recomendaciones**

##### **4.3.2.4.6.5.1. Comentarios**

Comentario es la descripción narrativa de los hallazgos o aspectos trascendentales que fueron encontrados durante la ejecución de la auditoría, se debe considerar de manera lógica y clara la importancia de los mismos ya que de estos se derivaran una o más conclusiones o recomendaciones.

#### **4.3.2.4.6.5.2. Conclusiones**

Las conclusiones son juicios realizados por el auditor, basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su presentación denota una realidad que ha sido entrada y que es de relevancia para ser presentada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado. Las conclusiones son un aspecto importante dentro del informe de auditoría y generalmente se refieren a irregularidades, deficiencias o aspectos negativos encontrados con respecto a las operaciones, actividades y asuntos examinados descritos en los comentarios correspondientes que podrían dar fundamento a la determinación de responsabilidades, cuando las haya y el establecimiento de acciones correctivas.

#### **4.3.2.4.6.5.3. Recomendaciones**

Las recomendaciones son sugerencias positivas para dar soluciones eficientes y prácticas a los problemas o deficiencias antes mencionadas en el informe, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad y constituyen la parte más importante del informe ya que este básicamente este es uno de los objetivos primordiales por el cual se realiza una auditoría de gestión.

### **4.3.2.5. FASE V: Monitoreo**

#### **4.3.2.5.1. Objetivos**

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

#### **4.3.2.5.2. Actividades**

Los auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad con el siguiente propósito:

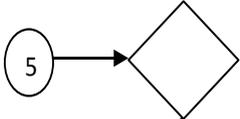
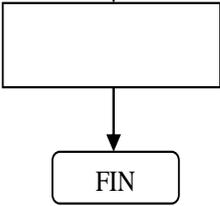
- a) Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectuar el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
  
- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 5 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una recomprobación luego de transcurrido un año de haberse concluido la auditoría.
  
- c) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado y comprobación de su resarcimiento o recuperación de los activos.

#### **4.3.2.5.3. Productos**

- ✓ Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones
- ✓ Encuesta sobre el servicio de auditoría
- ✓ Constancia del seguimiento realizado.
- ✓ Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.

4.3.2.5.4. Flujo de actividades

GRÁFICO No. 25

FASE V SEGUIMIENTO	PASO Y DESCRIPCIÓN
	1.- Firma de auditoría solicita al responsable del control interno en la empresa, realizar el seguimiento de auditoría.
	2.- Auditor designado recaba de la administración la opinión sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y recomendaciones, de inmediato a la entrega del informe de auditoría.

#### 4.3.2.5.5. Modelo del Informe

### CAPITULO I

#### ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

✓ **Motivo del examen**

La auditoría de gestión se realizó INDICAR LA EMPRESA EN DONDE SE REALIZARÁ EL EXAMEN, en cumplimiento a la orden de trabajo INDICAR NÚMERO Y FECHA DE CONTRATO.

✓ **Objetivos del Examen**

INDICAR LOS OBJETIVOS SEÑALADOS EN LA ORDEN DE TRABAJO.

✓ **Alcance de Examen**

La auditoría de gestión cubrió el período comprendido entre INDICAR ALCANCE SEÑALADO EN LA ORDEN DE TRABAJO.

INCLUIR UN PÁRRAFO INFORMATIVO SOBRE EXÁMENES REALIZADOS O FIRMAS PRIVADAS QUE CUBRAN PARTE DEL EXAMEN. (SI EXISITIERAN LIMITACIONES SE INCLUIRÁN TAMBIÉN PERO SOLO AQUELLAS SOBRE LA IMPOSIBILIDAD DE APLICAR UN PROCEDIMIENTO POR RESTRICCIONES O IMPEDIMENTOS IMPUESTOS POR LA ADMINISTRACIÓN O TERCEROS)

✓ **Enfoque**

La auditoría fue dirigida al análisis de INDICAR LAS ACTIVIDADES CONSIDERADAS EN LA AUDITORÍA REALIZADA.

✓ **Componentes Auditados**

En el presente trabajo se analizarán los siguientes componentes:

INDICAR LOS COMPONENTES ANALIZADOS EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

✓ **Indicadores Utilizados**  
SEÑALAR LOS INDICADORES UTILIZADOS PARA EVALUAR LOS COMPONENTES ANALIZADOS ASÍ COMO LA GESTIÓN DEL ENTE AUDITADO.

## **CAPITULO II**

### **INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD**

#### **Misión**

INDICAR LA MISIÓN DEL ENTE AUDITADO

#### **Visión**

INDICAR LA VISIÓN DEL ENTE AUDITADO

#### **FODA**

INDICAR LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DEL ENTE AUDITADO

#### **Base legal**

INDICAR BASE LEGAL RELACIONADA CON LA AUDITORÍA O EXAMEN ESPECIAL

#### **Estructura orgánica**

SEÑALAR LA ESTRUCTURA ORGÁNICA VIGENTE DE LA ENTIDAD O DE LA UNIDAD O ÁREA EXAMINADA, A FIN DE UBICAR AL LECTOR EN EL CAMPO DE ACCIÓN DEL EXAMEN.

### **Objetivo de la entidad**

SE PUEDE INCLUIR OBJETIVOS O FUNCIONES DE LAS ÁREAS A EXAMINAR PARA DAR UNA VISIÓN DEL ÁREA EN DONDE SE EJECUTÓ EL TRABAJO.

### **Monto de recursos examinados**

CONSIGNAR EL MONTO DE LOS RECURSOS ANALIZADOS EN EL EXAMEN ESPECIAL AL RUBRO, COMPONENTE, ÁREA O PROYECTO. LA INFORMACIÓN INCLUIRÁ LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LA ENTIDAD, EN VALORES EFECTIVOS CORRESPONDIENTES AL PERÍODO EXAMINADO.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS GENERALES**

COMENTARIOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE LA ENTIDAD, RELACIONADOS CON LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO, DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES, ETC.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE**

DE EXISTIR, PRESENTAR POR CADA UNO DE LOS COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES

#### **a) COMENTARIOS**

- SOBRE ASPECTOS POSITIVOS DE LA GESTIÓN GERENCIAL-OPERATIVA Y DE RESULTADOS, CONSIDERANDO. CONDICIÓN, CRITERIO, CAUSA Y EFECTO.

- SOBRE LAS DEFICIENCIAS DETECTADAS DETERMINANDO CONDICIÓN, CRITERIO, CAUSA Y EFECTO; TAMBIEN, DE SER PROCEDENTE, CUANTIFICAR LOS PERJUICIOS ECONÓMICOS OCASIONADOS, LOS DESPERDICIOS EXISTENTES, DAÑOS MATERIALES PRODUCIDOS.

**b) CONCLUSIONES**

- SOBRE LOS FACTORES POSITIVOS DE LA GESTIÓN GERENCIAL-OPERATIVA Y SUS RESULTADOS.

- SOBRE EL EFECTO ECONÓMICO Y SOCIAL PRODUCIDO POR LOS PERJUICIOS Y DAÑOS MATERIALES OCASIONADOS Y POR DEFICIENCIAS EN GENERAL.

**c) RECOMENDACIONES**

- CONSTRUCTIVAS Y PRÁCTICAS PROPONIENDO MEJORAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE LA ENTIDAD AUDITADA.

- EN EL CASO DE QUE EN EL TRANCURSO DE LA EJECUCIÓN DEL EXAMEN ESPECIAL SE DESPRENDIEREN HECHOS QUE AMERITEN LA EMISIÓN DE INFORMES CON INDICIOS DE RESPONSABILIDAD PENAL, ÉSTOS NO FORMARÁN PARTE DEL INFORME DE EXAMEN ESPECIAL; SIN

EMBARGO, AL FINAL DEL MISMO SE MENCIONARÁ LOS ARTÍCULOS QUE CONTIENE LA RESPONSABILIDAD PENAL, ANTES DE LA FIRMA DEL AUDITOR GENERAL.

## **CAPÍTULO V**

### **ANEXOS Y APÉNDICE**

**ANEXO 1:** NÓMINA DE TRABAJADORES PRINCIPALES

**ANEXO 2:** MATRIZ DE RECOMENDACIONES

**NOTA:** DE EXISTIR MÁS ANEXOS RELACIONADOS CON EL INFORME INDICARLOS EN FORMA SECUENCIAL. EL ANEXO DE LA MATRIZ DE RECOMENDACIONES SERÁ SIEMPRE EL ÚLTIMO ANEXO DEL INFORME.

### **APÉNDICE**

1. MEMORANDO DE ANTECEDENTES CON SIMILAR CONTENIDO AL DE LAS AUDITORÍAS O EXÁMENES ESPECIALES

2. SÍNTESIS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN SIMILAR A LAS AUDITORÍAS O EXÁMENES ESPECIALES

3. CONSTANCIA DE LAS COMUNICACIONES DE INICIO DE EXAMEN

4. CONVOCATORIA Y ACTA DE LA CONFERENCIA FINAL Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.

Atentamente,

INDICAR TÍTULO Y NOMBRE DEL AUDITOR GENERAL

Auditor General

## **CAPÍTULO V**

### **AUDITORÍA A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO EN EL MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD DEL ECUADOR, PERÍODO DE ANÁLISIS 2010**

**SCH & ASOCIADOS**



**Audidores & Consultores**

## **OFERTA DE SERVICIOS**

**PARA REALIZAR LA AUDITORÍA A LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO EN EL  
MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD  
DEL ECUADOR, PERÍODO DE ANÁLISIS 2010**

Quito D.M., 10 de octubre de 2011

Doctor  
Hugo Proaño  
**MINISTRO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
Ciudad

Estimado Doctor:

Reciba un cordial saludo de parte del grupo que conformamos Sandra Chimbo & Asociados Cía. Ltda., quienes con responsabilidad, interés y decisión le hacemos llegar la respuesta al requerimiento solicitado, enviando de forma física nuestra propuesta de servicios de auditoría para el Ministerio de Industrias y Productividad, para la Gestión Administrativa del Talento Humano, en la cual se presenta detalladamente nuestras propuestas técnica y económica, basándonos en la información proporcionada y la experiencia previa en trabajos similares. Cualquier información adicional que se considere necesaria para efecto de la evaluación de la oferta, con gusto será facilitada.

Sandra Chimbo & Asociados Cía. Ltda., posee las calificaciones, capacidades y una amplia experiencia profesional acumulada, derivada de diversos trabajos realizados para una cartera amplia de clientes, con negocios en el sector público y en el sector privado, los cuales están a disposición del Ministerio.

Mantenemos una responsabilidad sobre el servicio que prestamos por lo que es de vital importancia nuestro conocimiento y constante actualización sobre los aspectos contables, financieros, tributarios y societarios, los mismos que nos permitirán asesorarle de la mejor manera, ya que hemos conformado un grupo de profesionales que atenderemos sus necesidades e inquietudes durante la realización de nuestro trabajo, lo que nos permitirá mantener un servicio de calidad constante.

Cualquier información que usted requiera, estaremos gustosos de poderles atender.

Adjunto: Oferta de Servicios

Atentamente,



---

Ing. Sandra Chimbo  
GERENTE GENERAL

# **OFERTA DE SERVICIOS**

Quito 10 D.M. de octubre de 2011

## **1. NECESIDADES**

El Ministerio de Industrias y Productividad durante su desarrollo institucional ha mantenido un crecimiento sostenido, fruto del esfuerzo, dedicación y honestidad de las autoridades de la entidad, de esta forma ofreciendo un servicio de calidad y cumpliendo los requerimientos de sus usuarios, adaptándose a las exigencias del sector público.

Por ello es importante la realización de una auditoría de gestión, con el propósito de buscar mejorar sus operaciones para lograr la eficiencia y eficacia del Departamento de Talento Humano con sus procesos de Clasificación de Puestos, Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo del Personal y Evaluación al Desempeño. Motivo por el cual la firma Sandra Chimbo & Asociados Cía. Ltda, presta su servicio de auditoría y consultoría.

## **2. ENFOQUE DE AUDITORÍA**

La auditoría de gestión, consiste en el examen de los procesos administrativos, financieros y operativos con la finalidad de evaluar y determinar el adecuado uso y disposición de los recursos económicos de una empresa.

Se realizará un conocimiento integral del objeto auditado, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable, de igual forma se efectuará la planificación para determinar los lineamientos para la consecución de los objetivos de auditoría de manera eficaz y eficiente, los cursos de acción deben incluir la determinación de áreas de riesgo, definición de una estrategia, así como el establecimiento de procedimientos y técnicas necesarias para la obtención de la

evidencia suficiente y competente que permita ser el sustento de las observaciones que realizara el auditor en su informe.

Nuestra firma se compromete a asegurar la continuidad en el método y enfoque propios de la auditoría.

### **3. PROGRAMA DE TRABAJO**

#### **3.1 OBJETIVO**

La auditoría será realizada según las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento y las Normas de Auditoría Gubernamental. El auditor externo debe conocer muy detenidamente cada una de las actividades que le competen al Departamento de Talento Humano y planificará su auditoría a fin de asegurar que se lleve a cabo con alta calidad, eficiencia, eficacia sobre la base de las informaciones obtenidas en la fase preparatoria, la firma Auditora determinará:

- El grado de eficiencia y eficacia de los procesos del Departamento de Talento Humano.

#### **3.2 ENFOQUE**

El enfoque estará dirigido al mejoramiento de los procesos de Clasificación de Puestos, Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo del Personal y Evaluación al Desempeño del Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, por lo que se realizará los procedimientos de la auditoría, donde se encontrarán hallazgos y con la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Durante el inicio, ejecución y término de la auditoría se realizará la comunicación de resultados, se pondrá mayor énfasis en el resultado final de la auditoría que es el informe de la misma, donde se establecerán las conclusiones y recomendaciones del trabajo efectuado.

### **3.3 ALCANCE**

La ejecución de la auditoría de gestión, se sujetará a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y las Normas de Auditoría Gubernamental, observará lo estipulado en los manuales del Ministerio. El alcance de realizar esta auditoría es emitir conclusiones y recomendaciones constructivas para mejorar las operaciones del Departamento de Talento Humano para que este pueda lograr eficiencia y eficacia en sus procesos.

### **4. REVISIÓN**

Con base en las disposiciones generales sobre auditoría de gestión se realizará la revisión del cumplimiento de las Normas de Control Interno para el sector público, aplicación de políticas internas y la planificación adecuada de un programa de auditoría.

## **5. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO DE AUDITORÍA**

### **5.1 FUNCIÓN INDEPENDIENTE**

La función de Auditoría de Gestión es independiente de la entidad así como de sus funcionarios y empleados y de las actividades auditadas. Esto significa que sus exámenes y asignaciones se llevarán a cabo con objetividad e imparcialidad.

### **5.2 IMPARCIALIDAD**

La Auditoría de gestión, en el cumplimiento de sus funciones, será objetiva e imparcial, lo que significa que en el desarrollo de sus funciones debe ser libre de preferencias y prejuicios.

### **5.3 COMPETENCIA PROFESIONAL**

La competencia profesional de cada uno de los auditores y del equipo es esencial para el adecuado cumplimiento de sus funciones. Por lo que los auditores estarán entrenados y tendrán conocimiento suficiente y actualizado para desarrollar un trabajo de excelente calidad.

#### **5.4 FUNCIÓN PERSONALIZADA**

La Auditoría realizada será personalizada, para ello el personal profesional será asignado con base al tamaño y naturaleza de las operaciones de la entidad. Es decir el equipo de auditoría contrastará los objetivos planeados y los obtenidos durante la ejecución de la auditoría.

#### **5.5 SECRETO PROFESIONAL**

La entidad y su personal encargado con la presente auditoría tienen la obligación de tratar toda información encontrada en el curso de la ejecución del presente mandato de manera confidencial. Los auditores dirigen sus informes únicamente a la señora Directora de Recursos Humanos.

### **6. INFORME DE AUDITORÍA**

Como resultado de nuestro trabajo se presentará:

- El Informe final presentado al Ministro de Industrias y Productividad, contendrá un resumen del proceso realizado y los resultados obtenidos con las respectivas conclusiones y recomendaciones con el propósito de lograr una mejora en las operaciones de los procesos que se manejan en el Departamento de Talento Humano.

#### **6.1 FIRMA**

- El informe de auditoría será firmado por el responsable de la firma de auditoría externa.

#### **6.2 PLAZO**

- Se establece como plazo fijo para la entrega del primer borrador el tiempo de 60 días a partir de la entrega de información por parte del Ministerio.

## **7. PROPUESTA ECONÓMICA**

### **HONORARIOS**

El honorario pactado por los servicios de auditoría externa, para el año 2011 del **MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD** será de **US\$ 8.500 (OCHO MIL QUINIENTOS DÓLARES)**, más el impuesto al valor agregado IVA.

Los honorarios serán facturados de la siguiente manera : el 40% con la aprobación de la propuesta, 30% en la visita preliminar y el saldo a la presentación del informe final.

Atentamente



---

Ing. Sandra Chimbo  
GERENTE GENERAL

## CARTA DE ACEPTACIÓN

Quito, 13 de octubre de 2011

Ingeniera  
Sandra Chimbo  
**GERENTE GENERAL**  
**SANDRA CHIMBO & ASOCIADOS CIA. LTDA.**

De mi consideración:

En atención a la Oferta de Servicios presentada el 10 de octubre de 2011, mediante la cual se dio a conocer el plan de trabajo para la realización de la Auditoría de Gestión aplicada a los procesos del Departamento de Talento Humano del Ministerio de Industrias y Productividad, entidad del estado ubicada en la ciudad de Quito, al respecto le comunicamos que una vez realizada la consulta y solicitada la autorización a la Contraloría General del Estado, la oferta presentada por su firma ha sido escogida como oferta ganadora.

Por lo expuesto solicitamos muy comedidamente acercarse a las instalaciones del Ministerio para la firma del contrato e iniciar la auditoría inmediatamente y así poder cumplir de manera eficaz y eficiente el proceso.

Atentamente,



Dr. Hugo Proaño  
**MINISTRO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

## CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En la ciudad de Quito, a los trece días del mes de octubre de 2011, por una parte el MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD, que en adelante se denominará el “**Contratante**”, representando por el señor doctor Hugo Proaño Ministro de Industrias y Productividad y por otra parte SANDRA CHIMBO & ASOCIADOS CÍA. LTDA, que en adelante se denominará la “**Contratista**”, empresa legalmente constituida en el país y representada por la señorita ingeniera Sandra Elizabeth Chimbo Chávez, que en su calidad de representante legal, convienen en celebrar el presente contrato, contenido en las siguientes cláusulas:

**PRIMERA: ANTECEDENTES.-** El Ministro del “Contratante” consciente de la obligatoriedad decidió utilizar los servicios de la “Contratista”.

**SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO.-**El objeto del presente contrato es la realización de la Auditoría Externa a los procesos y actividades desempeñadas en el Departamento de Talento Humano de el “Contratante”. El Examen a realizarse y sus resultados se concluirán con la presentación del Informe Confidencial, de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y las Normas de Auditoría Gubernamental.

**TERCERA: EL PLAZO.-** El Plazo estipulado para la entrega de los resultados, es de 60 días laborables, contados a partir de la fecha en que se entregue el anticipo del valor del contrato y elementos elaborados por “El Contratante”, todos referidos a los diferentes procesos y actividades realizadas por la entidad en el 2010. El plazo fijado podrá ser prorrogado por causas no imputables al contratista, por falta en la entrega oportuna de los materiales e información o por fuerza mayor debidamente comprobada.

**CUARTA: VALOR DEL CONTRATO.-**El costo de los servicios de Auditoría de Gestión se fija en US\$ 8.500 (OCHO MIL QUINIENTOS DÓLARES), más el impuesto al valor agregado IVA, valor que es fijo y no podrá sufrir modificación alguna por la naturaleza del contrato y tiempo en que se debe realizar.

**QUINTA: MULTAS.-** En caso de incumplimiento en el plazo fijado, el “Contratante” impondrá al “Contratista” una multa que será equivalente al tres por mil del total del contrato por cada día de mora en el plazo, esta multa no podrá exceder del 15% del monto total del Contrato.

**SEXTA: FORMA DE PAGO.-**El “Contratante” entregará, el 40% con la aprobación de la propuesta, 30% en la visita preliminar y el saldo a la presentación del informe final para el año 2012.

**SÉPTIMA: PERSONAL DE AUDITORÍA EXTERNA.-** La “Contratista” asume todos los pagos referentes a su personal, razón por la cual el “Contratante” se deslinda de toda responsabilidad en el pago laboral, por la Auditoría Externa practicada a esta Institución.

**OCTAVA: INCUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES.-** El contrato terminará por el incumplimiento de las obligaciones de las partes. Pudiendo terminar anticipadamente por las siguientes causas:

- a) Fuerza mayor o caso fortuito que persista e impida la realización total de los trabajos.
- b) Por responsabilidad de la Contratista.
- c) Por responsabilidad del Contratante.
- d) Por mutua voluntad de las partes.
- e) Por las demás formas reconocidas por la Ley.

**NOVENA: DOMICILIO Y JURISDICCIÓN.-** Para todos los efectos de este contrato, las partes convienen en fijar su domicilio en la ciudad de Quito, declarando expresamente someterse a la jurisdicción y competencia de las leyes vigentes en el país.

**DECIMA: ACEPTACIÓN.-** Las partes en señal de aceptación y conformidad con los términos establecidos en todas y cada una de las cláusulas del presente contrato los suscriben con su firma y rúbrica en el mismo lugar y fecha ya indicados.



Dr. Hugo Proaño  
**MINISTRO DE INDUSTRIAS Y  
PRODUCTIVIDAD**



Ing. Sandra Chimbo  
**GERENTE GENERAL  
SANDRA CHIMBO & ASOCIADOS**

## **CARTA DE COMPROMISO**

Después de acordar y firmar el Contrato de Auditoría, el Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, se compromete a entregar al grupo de trabajo encabezado por la ingeniera Sandra Chimbo Gerente General de la firma auditora, la información que requiera, en el momento oportuno, para llevar a cabo la auditoría; de igual forma Sandra Chimbo y Asociados se compromete a entregar al Ministerio de Industrias y Productividad, un informe detallado de las actividades y operaciones que se desempeñan en la misma, debidamente respaldada e indicando los responsables de ejecución de cada proceso.

En virtud de la naturaleza comprobatoria y de otras limitaciones de una auditoría, junto con las limitaciones inherentes de cualquier sistema de contabilidad y control interno, hay un riesgo inevitable, de que algunas presentaciones erróneas puedan permanecer sin ser descubiertas.

Esperamos una cooperación total de su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación, y otra información que se requiera en relación con el proceso de la auditoría.



**Dr. Hugo Proaño**  
**MINISTRO DE INDUSTRIAS Y**  
**PRODUCTIVIDAD**



**Ing. Sandra Chimbo**  
**GERENTE GENERAL**  
**SANDRA CHIMBO & ASOCIADOS**



## GUÍA DE VISITA PREVIA

Antecedentes

Objetivos

Funcionarios a entrevistar

Tiempo previsto y Recursos a Utilizarse

Producto a obtener

### **PRIMERA PARTE: Obtención de Información**

#### **I General**

##### **a) Identificación**

Empresa

Dirección

Teléfono

##### **b) Descripción de la Empresa**

Base Legal

Normas y Disposiciones Legales (leyes, reglamentos, instructivos, manuales, etc.).

Estructura Orgánica

##### **c) Nómina de Trabajadores**

Nombres y apellidos

Cargo

Funciones

### **II EXÁMENES ESPECIALES O AUDITORÍAS REALIZADAS**

Título del examen o auditoría

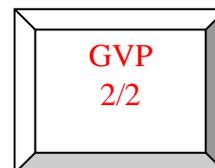
Alcance

Rubros Examinados

**SCH & ASOCIADOS**



**Audítores & Consultores**



## **GUÍA DE VISITA PREVIA**

### **IV INFORMACIÓN TÉCNICA**

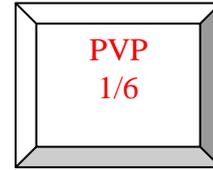
- a. Informes y/o controles de las respectivas áreas técnicas relacionadas con los rubros a examinar.
- b. Sistema de Registro y Archivo  
Responsable del archivo de la documentación original

### **SEGUNDA PARTE: Análisis de las Áreas a Examinarse**

Determinación de las áreas a examinarse; especificando las observaciones a ser objeto de examen profundo incluyendo las que hayan ocasionado mayor interés al auditor por deficiencias significativas, etc.

### **TERCERA PARTE: Criterio Preliminar**

Conclusión.



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

**CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

**PLAN DE VISITA PREVIA**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

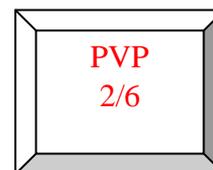
**Antecedentes**

La firma de Auditoría “Sandra Chimbo & Asociados”, ha programado la ejecución del “Examen al Departamento de Talento Humano del Ministerio de Industrias y Productividad” por el período correspondiente al ejercicio fiscal 2010, autorizado por el señor Ministro de Industrias y Productividad, una vez solicitada la respectiva autorización a la Contraloría General del Estado, disponiéndose a la ejecución de la Visita de Evaluación Previa.

**Objetivos**

Los objetivos que se pretender cumplir durante el desarrollo de la visita de Evaluación Previa son los siguientes:

- ✓ Conocer la entidad, y las áreas a examinarse,
- ✓ Obtener información respecto a la estructura y funcionamiento del Ministerio de Industrias y Productividad para el desarrollo de la planificación específica y la correspondiente programación del examen,
- ✓ Analizar la información recopilada con el objeto de establecer el alcance del examen a practicarse,
- ✓ Determinar el grado de aplicación del sistema de control interno en las áreas a examinar.



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**  
**PLAN DE VISITA PREVIA**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**Funcionarios a entrevistar**

En la planificación establecida para la Visita de Evaluación Previa, se realizará entrevistas y reuniones de trabajo con el siguiente personal, ya que son los principales servidores quienes manejar información referente al talento humano:

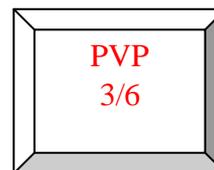
- Directora de Recursos Humanos.
- Personal del Departamento de Talento Humano

**Tiempo previsto**

Para la visita de Evaluación Previa al ministerio, para examinar el Departamento de Talento Humano, se estima la utilización de una semana laborable, a partir del 3 de enero de 2012.

**Producto a obtener**

Como resultado de la visita de Evaluación Previa, se elaborará y presentará el correspondiente informe, papeles de trabajo y más información obtenida como producto de esta gestión, esto servirá para establecer una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.



## **MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

### **CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

#### **PLAN DE VISITA PREVIA**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

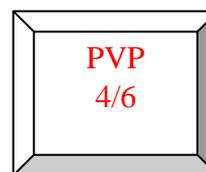
#### **Información del Ministerio**

El Ministerio de Industrias y Productividad se encuentra ubicado en la avenida Eloy Alfaro N30-350 y Amazonas, Edif. MAGAP.

La infraestructura donde están ubicadas las oficinas se encuentran en buen estado, sin embargo existe una falta de espacio físico para ubicar de mejor forma al personal con el fin de que exista comodidad en el lugar de trabajo de cada uno de los funcionarios de la entidad.

El Departamento de Talento Humano es dirigido por la señora Directora, la doctora Mercedes Piñeiros que tiene a su cargo el grupo de 17 personas quienes tienen debidamente designadas cada una de sus actividades de acuerdo a las necesidades del Departamento y del Ministerio, lo que permite brindar a la ciudadanía en general un servicio de calidad y de esta forma ayuda a mejorar el sector de la industria.

Durante la visita se observó además que el Ministerio maneja la siguiente normativa que le permite obtener un mejor desarrollo institucional:



## **MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

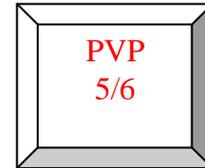
### **CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

#### **PLAN DE VISITA PREVIA**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

#### **Normativa Externa**

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento
- Ley de Presupuesto del Sector Público
- Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y su Reglamento
- Normas de Control Interno para el sector público.
- Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento
- Codificación, Ley de Fomento de Parques Industriales.
- Ley de Régimen de Maquila
- Ley de Zonas Francas
- Ley de Fomento Industrial
- Norma Técnica de Evaluación de Desempeño
- Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental
- Ley Orgánica Régimen Tributario Interno



## **MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

### **CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

#### **PLAN DE VISITA PREVIA**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

- Reglamento Adquisición de Vehículos Instituciones del Estado
- Reglamento Bienes del Sector Público

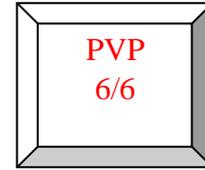
#### **Normatividad Interna**

- Instructivo concesión y uso de ropa de trabajo del MIPRO
- Instructivo Servicio Transporte
- Legislación Unificada del Ministerio
- Reglamento del Aula Virtual
- Reglamento Interno del Comité de Gestión Institucional
- Reglamento contratación adquisición de Bienes Servicios
- Reglamento Interno de Viáticos en el Exterior
- Reglamento de pago de transporte Dignatarios Autoridad
- Normativa Legal Vigente para el sector público.
- Reglamento de Uso de Vehículos
- Resolución Tribunal Constitucional Derecho Libre Asociación

**SCH & ASOCIADOS**



**Audidores & Consultores**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**  
**PLAN DE VISITA PREVIA**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**TRABAJADORES A ENTREVISTAR**

En el tiempo previsto para el conocimiento previo de la entidad, se mantendrá entrevistas o reuniones con los siguientes funcionarios:

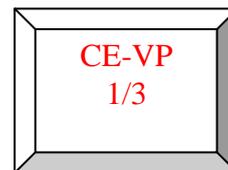
- Dra. Mercedes Piñeiros  
**Directora de Recursos Humanos**
  
- Dra. María Antonieta Ayala  
**Analista de Recursos Humanos**
  
- Ing. Danny Tituaña  
**Analista de Nómina**

Otros que se considere necesario de acuerdo a las circunstancias.

**SCH & ASOCIADOS**



**Auditores & Consultores**



## **MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

### **VISITA PREVIA**

### **CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**Entrevistado:** Dra. Mercedes Piñeiros

**Cargo:** Directora

**Departamento:** Talento Humano

**¿El Ministerio cuenta con una estructura orgánica por procesos?**

Si, el Ministerio cuenta con una estructura orgánica por procesos que permite fortalecer la estructura y comportamiento, orientado a aumentar la eficiencia y eficacia en el funcionamiento institucional.

**¿El departamento de Talento Humano está reconocido orgánicamente y cuenta con funciones definidas?**

Si se encuentra reconocido orgánicamente y se le ha asignado las funciones correspondientes.

**¿El Ministerio cuenta con Base Legal interna como Instructivos, Manuales, etc**

Se ha creado una base legal interna tomando como referencia la Normativa Legal Vigente que se refiere al sector publico.

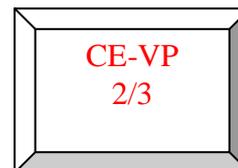
**¿Existe en la entidad un Código de Ética?**

No existe, no se ha planteado ese tema.

**SCH & ASOCIADOS**



**Audítores & Consultores**



## **MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

### **VISITA PREVIA**

### **CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**¿La entidad cuenta con indicadores de gestión para medir sus resultados en términos de eficiencia, eficacia y economía?**

Si se cuenta con indicadores establecidos específicamente de acuerdo al área de aplicación.

**Se realizan Planes Operativos Anuales?**

Si en cada ejercicio fiscal se presenta a los respectivos organismos de control el POA.

**Los servidores de la entidad conocen de forma clara y específica la estructura organizacional?**

No se ha realizado un capacitación para poner en el conocimiento del personal la estructura que se maneja en el Ministerio.

**Los servidores conocen la Base Legal aplicable para la entidad?**

Es una obligación de los funcionarios conocer la Base Legal, para de estar forma tener un desempeño correcto de sus funciones.

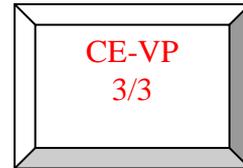
**Se evalúa al personal para supervisar y conocer los conocimientos actuales referentes a las actividades que realizan en la entidad?**

Si, como establece la Ley Orgánica del Servicio Público, se realiza una evaluación al desempeño del personal según estipula la normativa legal vigente.

**SCH & ASOCIADOS**



**Audítores & Consultores**



## **MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

### **VISITA PREVIA**

### **CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

#### **Cuentan con un Sistema Integrado para controlar al personal?**

No aun no se cuenta con ningún sistema, se está esperando la instalación del SIITH que es el Sistema Informático Integrado de Talento Humano.



**Elaborado por:** María Sol Solórzano

---



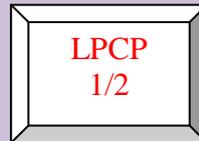
**Revisado por:** Sandra Chimbo

---

# MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD



## PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS



### LEVANTAMIENTO DEL PROCESO

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

**Fecha:** 17 de octubre de 2012

Establecer los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a las unidades de administración de recursos humanos, UARHs, de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar puestos.

#### ➤ PLAN DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

- La UARHs debe presentar un programa de actividades e instrucciones para la elaboración o actualización de la estructura ocupacional del Ministerio.
- Se deben especificar las responsabilidades y resultados deseados en el cumplimiento de las actividades de: análisis, descripción, valoración, clasificación y estructura de puestos.
- Una vez que se tengan los resultados de las actividades mencionadas se debe poner en consideración del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, previo a la presentación para la autorización de la autoridad nominadora.

#### ➤ DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

- Determinar la misión, responsabilidades y atribuciones que tiene cada puesto dentro de los diferentes Departamentos del Ministerio.
- Puntualizar la incidencia y dimensión que tiene cada puesto.
- Definir el perfil de exigencias y de competencias necesarios para un desempeño excelente.
- Determinar el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de las competencias requeridas, para el desempeño del puesto según el proceso interno.
- El titular o responsable de cada unidad o proceso, con la asesoría y colaboración de las UARHs, llevará adelante el análisis de los puestos que integran la unidad que lidera, sobre la base de los instrumentos técnicos elaborados para este propósito por el Ministerio de Relaciones Laborales.

#### Ω Observación del Proceso de Clasificación de Puestos

**Elaborado por:** MS

**Fecha:** 2011-10-17

**Revisado por:** SC

**Fecha:** 2011-10-18

# MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD

SCH & ASOCIADOS



Audidores & Consultores

## PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

### LEVANTAMIENTO DEL PROCESO

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

LPCP  
2/2

Fecha: 18 de octubre de 2012

#### ➤ VALORACIÓN DE PUESTOS

- Calificar la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan.
- Ordenar o agrupar en los niveles estructurales y grupos ocupacionales de la escala de remuneraciones mensuales unificadas.

Ω

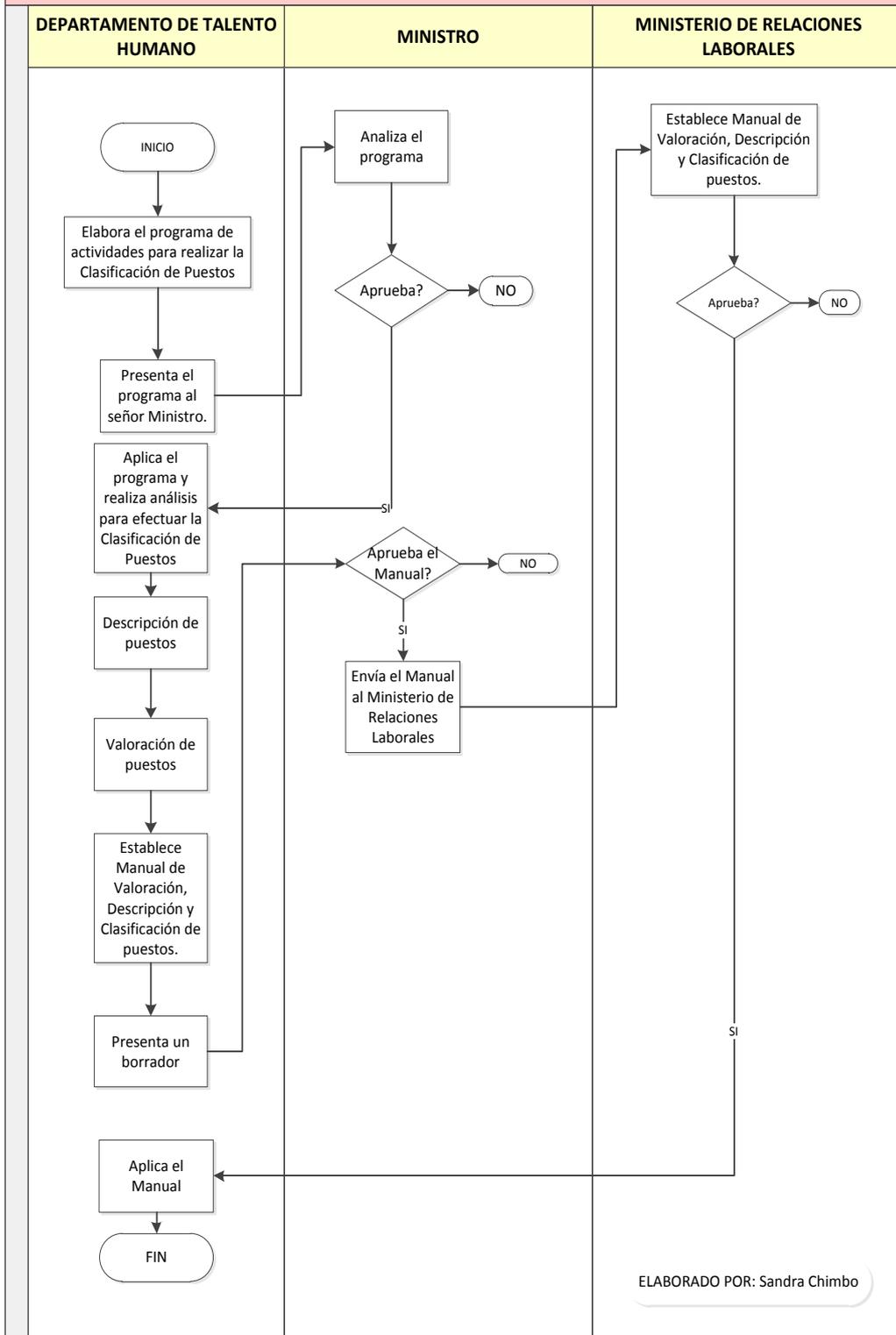
#### Ω Observación del Proceso de Clasificación de Puestos

Elaborado por: **MS**

Fecha: **2011-10-17**

Revisado por: **SC**

Fecha: **2011-10-18**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

**PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE**

**PUESTOS**

**CUESTIONARIO DE CONTROL**

**INTERNO**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2**

**SCH & ASOCIADOS**



**Audifores & Consultores**

**CCI-CP  
1/2**

**Fecha:** 18 de octubre de 2011  
**Responsable:** Ing. Daniel Erazo  
**Cargo:** Analista de Recursos Humanos  
**Departamento:** Talento Humano

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OPTIMO	OBTENIDO	
<b>1</b>	¿Cuenta con un Plan de Clasificación de Puestos aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales?	X			8	8	
<b>2</b>	¿La UARHs tiene un cronograma de actividades para realizar la Clasificación de puestos?	X			8	7	A pesar que se cuenta con el cronograma no se realizan las actividades establecidas de acuerdo al cronograma mencionado.
<b>3</b>	¿Existen los controles necesarios para que un servidor cumpla con los requisitos establecidos en el Plan de Puestos?	X			8	8	
<b>4</b>	¿Cada puesto tiene determinada la misión para el cual fue creado?	X			6	6	
<b>5</b>	¿Están establecidas las responsabilidades de cada puesto dependiendo del área de aplicación?	X			7	6	No se ha realizado ningún estudio para el establecimiento de las responsabilidades.
<b>6</b>	¿Se ha definido el perfil de exigencias para cada uno de los puestos?	X			5	5	
<b>7</b>	¿Se realiza un análisis del nivel de educación que requiere cada puesto?	X			7	5	Existe personal que no cumple con el nivel de educación de acuerdo al puesto que ocupa.

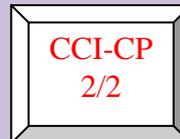
**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

**PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE**

**PUESTOS**

**CUESTIONARIO DE CONTROL**

**INTERNO**



**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2**

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OPTIMO	OBTENIDO	
8	¿Se ha solicitado a todos los funcionarios del Ministerio que procedan a actualizar su perfil profesional de ser el caso, previo al a clasificación de puestos?	X			8	8	
9	¿Se aplican formularios diseñados según las necesidades del Ministerio?	X			7	7	
10	¿Los formularios de aplicación permiten recopilar toda la información necesaria?		X		5	0	Los formularios no permiten recopilar toda la información necesaria.
11	¿Se realiza una agrupación de puestos de acuerdo a la estructura orgánica del Ministerio y a los grupos ocupaciones de la escala de remuneraciones?	X			6	6	
8	¿Se ha solicitado a todos los funcionarios del Ministerio que procedan a actualizar su perfil profesional de ser el caso, previo al a clasificación de puestos?	X			8	8	
<b>TOTAL</b>					<b>75</b>	<b>66</b>	
<b>Elaborado por: MS</b>				<b>Fecha: 2011-10-18</b>			
<b>Revisado por: SC</b>				<b>Fecha: 2011-10-19</b>			

**Elaborado por:** María Sol Solórzano

**Revisado por:** Sandra Chimbo

**Nivel de Confianza**

Nivel de Confianza=(Puntaje Obtenido / Puntaje Óptimo) \* 100  
 Nivel de Confianza= (66/75)\*100  
 Nivel de Confianza= **88,00 %**

**Nivel de Riesgo**

Nivel de Riesgo=100% - Nivel de Confianza  
 Nivel de Riesgo= 100% - 88,00%  
 Nivel de Riesgo= **12,00%**

**Matriz de Riesgo de Control**

NIVEL DE CONFIANZA		
NIVEL	MINIMO	MAXIMO
<i>ALTO</i>		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
<i>MEDIO</i>		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
<i>BAJO</i>		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%
NIVEL DE RIESGO		

Diagram illustrating the Risk Control Matrix. The matrix is a 3x3 grid with 'NIVEL DE CONFIANZA' (ALTO, MEDIO, BAJO) on the vertical axis and 'NIVEL DE RIESGO' (ALTO, MEDIO, BAJO) on the horizontal axis. The values in the cells represent percentages. An oval labeled 'NC= 88,00%' points to the 'MEDIO' row and 'BAJO' column intersection. Another oval labeled 'RC=12,00%' points to the 'BAJO' row and 'ALTO' column intersection.

**Interpretación**

Una vez aplicado el cuestionario de control al Proceso de Clasificación de Puestos se ha obtenido como resultado que según la Matriz de Riesgo de Control el Nivel de Confianza es de 88,00% lo que indica un Nivel de Confianza Alto-Medio; y un Riesgo de Control de 12,00% un riesgo Bajo-Medio.

# MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD

SCH & ASOCIADOS



Auditors & Consultants

## PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

### MEDICIÓN DEL RIESGO

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

MR-CP  
2/2

#### Riesgo Inherente

El riesgo inherente del Ministerio es del 21% ya que se encuentra implícito en las actividades y operaciones de la entidad, esta afirmación se la ha realizado tomando en cuenta la visita realizada a las instalaciones de la institución y la entrevista con la Directora del Departamento de Talento Humano.

#### Riesgo de Detección

Una vez que se han empleado las técnicas y procedimientos de auditoría y de igual forma tomando en cuenta los conocimientos y experiencia del equipo de trabajo que realiza el examen con el fin de aumentar y mejorar el control en el Departamento del Talento Humano se ha estimado un porcentaje del 10%.

#### Riesgo de Auditoría

**Riesgo de Auditoría** = (Riesgo Inherente \* Riesgo de Control \* Riesgo de Detección) \* 100

**Riesgo de Auditoría** = (0,21 \* 0,12 \* 0,10) \* 100

**Riesgo de Auditoría** = **0.25%**

#### Interpretación

El Riesgo de auditoría del 0,25% indica que durante el procedimiento realizado por los auditores se pueden haber evadido o distorsionado ciertos controles, los mismos que podrían materializar un error.

Elaborado por: **MS**

Fecha: **2011-10-19**

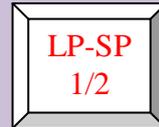
Revisado por: **SC**

Fecha: **2011-10-20**

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**



**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA  
PROCESO DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL**



**LEVANTAMIENTO DEL PROCESO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**Fecha:** 10 de enero de 2012

Establecer el procedimiento, los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a las Unidades de Administración de Recursos Humanos - UARHs, de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, escoger a la persona más idónea, entre las candidatas y los candidatos, para ocupar un puesto público, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y las competencias específicas de los participantes.

➤ **CONFORMACIÓN DE LOS TRIBUNALES DE MERITOS Y OPOSICIÓN**

El proceso de Selección inicia con la conformación del Tribunal el mismo que elabora el cronograma de actividades; para poder empezar con el proceso. El Tribunal se conforma con el objetivo de calificar los documentos presentados por los aspirantes, de conformidad con los parámetros establecidos en las bases del concurso; es decir se comprueba que todo el proceso sea legal y que cada aspirante cumpla con los requisitos solicitados.

Al concluir el proceso se elabora el Acta Final de méritos, en la que se registran los puntajes alcanzados en cada uno de estos procesos y se notifica a los aspirantes el ganador del concurso de méritos y oposición, sea por ingreso o por ascenso al aspirante que haya obtenido el mayor puntaje y que no debe ser menor de setenta.

Finalmente el Tribunal remite a la Dirección de Recursos Humanos el Acta Final con los resultados obtenidos en el concurso, para que se elabore la acción de personal a favor del ganador del evento.

➤ **CONFORMACIÓN DE LOS TRIBUNALES DE APELACIONES**

Cuando existen apelaciones realizadas por parte de los aspirantes durante el proceso de Selección, el Tribunal recepta la apelación presentada y a la vez se reúne para analizar las razones expuestas y de acuerdo a esto se realiza un Acta en la que se da a conocer los resultados a las personas que presentaron la apelación siendo este negativo o positivo.

**Ω Observación del Proceso de Selección de Personal**

## MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD



### PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

LP-SP  
2/2

### LEVANTAMIENTO DEL PROCESO

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010

**Fecha:** 10 de enero de 2012

#### ➤ CONVOCATORIA

En primer lugar se notifica al Ministerio de Relaciones Laborales la vacante existente en la institución, a continuación se elabora la Convocatoria para su publicación en los comercios de mayor circulación en el país, a fin de que se den a conocer oportunamente a los potenciales candidatos y candidatas, de esta forma se promociona la accesibilidad y libre competencia.

Se publica en la página web de la Institución para así poner a disposición del público en general el modelo de Hoja de Vida, bajo el cual se regirá el concurso.

En la convocatoria se indica el lugar y el horario en el que se realizará la recepción de la documentación presentada por los aspirantes.

#### ➤ SELECCIÓN

La UARHs realiza la fase de Méritos en la cual se hace la revisión de los documentos (copias notariadas) presentados por los aspirantes y se verifica si estos cumplen o no con los requisitos establecidos en la convocatoria.

El tribunal Tribunal de Méritos y Oposición, podrá declarar desierto un concurso al momento de presentarse alguna irregularidad en el proceso.

A continuación se realiza la aplicación de la fase de Oposición, donde se procede a efectuar las pruebas y entrevistas a las y los participantes que hayan pasado a esta fase.

Una vez que se ha concluido con la parte de las pruebas se estructura y aplica la entrevista

Una vez cumplidos todos estos procedimientos y analizado cada uno se elaboran las Actas de resultados del concurso y a la vez se notifica el ganador del concurso.

#### Ω Observación del Proceso de Selección de Personal

**Elaborado por:** MS

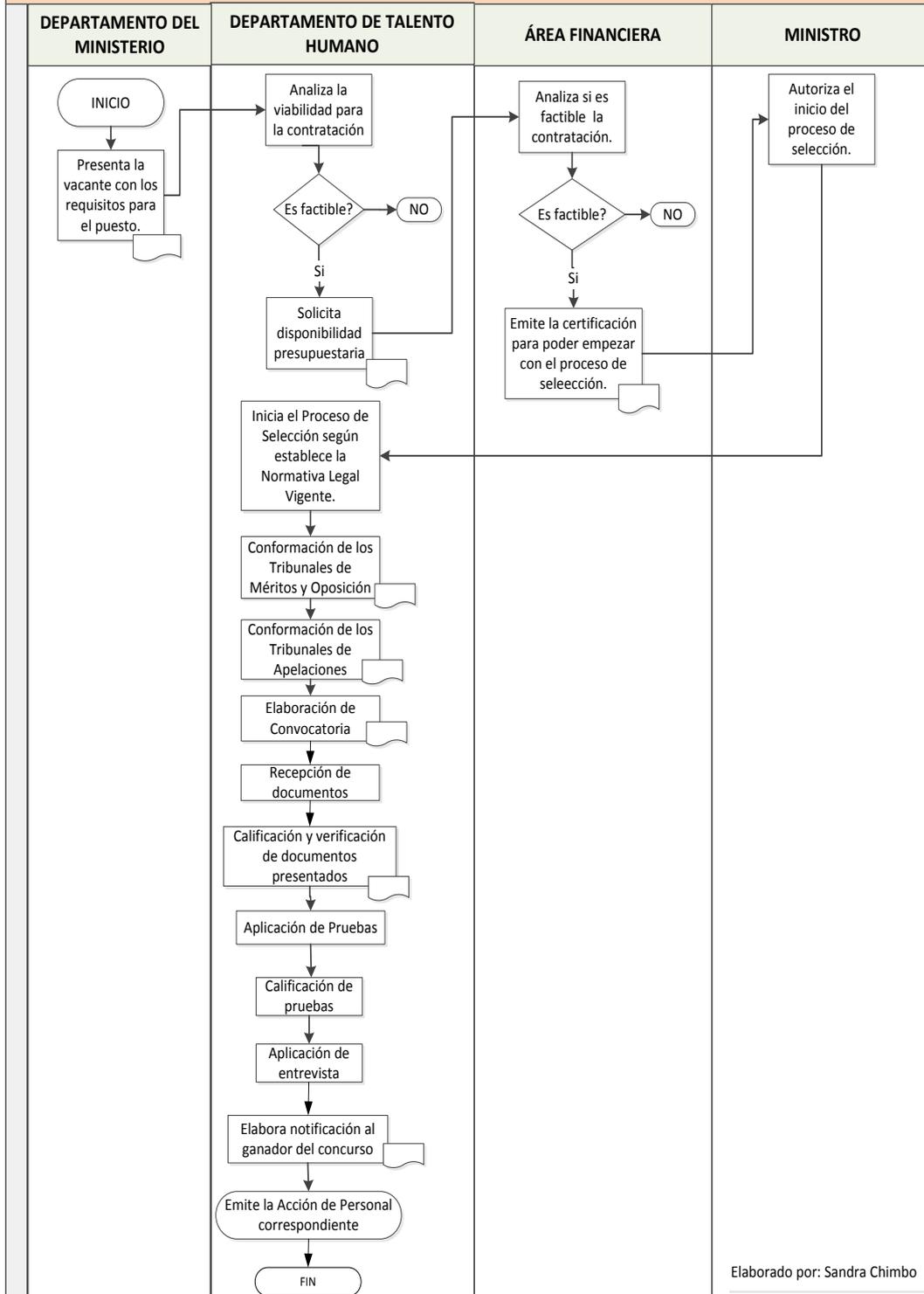
**Fecha:** 2011-10-20

**Revisado por:** SC

**Fecha:** 2011-10-21

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**  
**FLUJOGRAMA**

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010





**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y  
PRODUCTIVIDAD  
PROCESO DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL**

**CCI-SP  
1/4**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**Fecha:** 21 de octubre de 2011  
**Responsable:** Dra. Mercedes Piñeiros  
**Cargo:** Directora  
**Departamento:** Talento Humano

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OPTIMO	OBTENIDO	
1	¿Se conforma el Tribunal de Méritos y Oposición previo al inicio del proceso de selección?	X			8	8	
2	¿Existe un Reglamento Interno para el desarrollo de actividades del Tribunal?		X		5	0	No se ha elaborado un reglamento interno.
3	¿Se realizan Actas para legalizar la conformación del Tribunal?	X			6	6	
4	¿El Tribunal elabora un cronograma de actividades?	X			6	6	
5	¿El Tribunal se encarga de verificar que se cumpla con legalidad cada una de las actividades que existen dentro del proceso?	X			8	8	
6	¿Se ha conformado el Tribunal de Apelaciones?	X			8	8	
7	¿Se atiende oportunamente las apelaciones presentadas?	X			7	6	No siempre se pueden atender las apelaciones de forma inmediata.
8	¿Se realizan Actas para dejar constancia de la atención que se da a las apelaciones?	X			7	7	
9	¿Se notifica al Ministerio de Relaciones Laborales las vacantes existentes con las especificaciones de cada puesto?	X			8	7	Las vacantes no son publicadas de forma inmediata.
10	¿Se efectúa la Convocatoria tomando en cuenta los datos necesarios para proporcionar la información suficiente y clara a las y los candidata/os?	X			7	7	



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y  
PRODUCTIVIDAD  
PROCESO DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL**

**CCI-SP  
2/4**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OPTIMO	OBTENIDO	
11	¿La Convocatoria es publicada en los 3 diarios de mayor circulación en el país?	X			8	8	
12	¿Se publica la convocatoria en la página web del Ministerio?	X			7	7	
13	¿Al momento de recibir la documentación de cada aspirante se verifica que cumpla con los requisitos establecidos en el concurso?	X			8	7	Debido a la gran cantidad de candidatos no se realiza una revisión detallada de los documentos presentados.
14	¿Se entrega a los aspirantes un documento como constancia de la entrega de la documentación?	X			8	8	
15	¿Se informa a los aspirantes oportunamente de cada una de las actividades que se realizan?	X			7	7	
16	¿Tienen un sistema que permita contabilizar cuantos aspirantes se han presentado para el concurso?	X			7	7	
17	¿Se realizan Actas de la Fase de Méritos para constancia de las actividades realizadas?	X			7	7	
18	¿Se efectúa las pruebas técnicas y psicológicas relacionadas al puesto?	X			8	8	
19	¿Se comunica a los aspirantes sobre los temas en general que se tomarán en las pruebas?		X		6	0	No se indica a los aspirantes los temas que se tomarán en las pruebas, porque deben tener un conocimiento general

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OPTIMO	OBTENIDO	
20	¿Se entrega el material necesario y suficiente a los aspirantes para que puedan rendir las pruebas?	X			5	5	
21	¿Las preguntas establecidas en las pruebas tienen el puntaje de acuerdo a la relevancia de cada una?	X			5	4	Ciertas preguntas sin innecesarias, no están relacionadas al puesto
22	¿Se realiza una revisión detallada de las pruebas?		X		7	0	Realizan una revisión en forma general.
23	¿Se presenta a la máxima autoridad un informe de los resultados obtenidos en las pruebas de cada aspirante?		X		6	0	No se envía ningún documento a la máxima autoridad.
24	¿Se da a conocer a los aspirantes los resultados de las pruebas?	X			7	7	
25	¿Una vez terminadas las pruebas se comunica a los participantes que pasan a la fase de la entrevista?	X			8	8	
26	¿La entrevista es realizada por personal capacitado?	X			8	8	
27	¿La entrevista permite recopilar información suficiente?	X			7	7	
28	¿Una vez concluido el proceso de la Fase de Oposición se elaboran las Actas Finales?	X			7	7	
29	¿Se notifica a los aspirantes los resultados finales?	X			8	8	
30	¿Se notifica mediante un oficio al ganador/a del concurso?		X		7	0	Se comunico vía telefónica.



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y  
PRODUCTIVIDAD  
PROCESO DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL**

**CCI-SP  
4/4**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OPTIMO	OBTENIDO	
31	¿Se remite una copia del proceso a la máxima autoridad?		X		6	0	No se remitió ningún documento.
32	¿Se elabora la Acción de Personal correspondiente para que el nuevo funcionario empiece sus labores de acuerdo a lo que indican los organismos de control y la normativa vigente?	X			8	8	
<b>TOTAL</b>					<b>225</b>	<b>184</b>	
<b>Elaborado por: MS</b>				<b>Fecha: 2011-10-21</b>			
<b>Revisado por: SC</b>				<b>Fecha: 2011-10-24</b>			

**Elaborado por:** María Sol Solórzano

**Revisado por:** Sandra Chimbo

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**  
**MEDICIÓN DEL RIESGO**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

MR-SP  
1/2

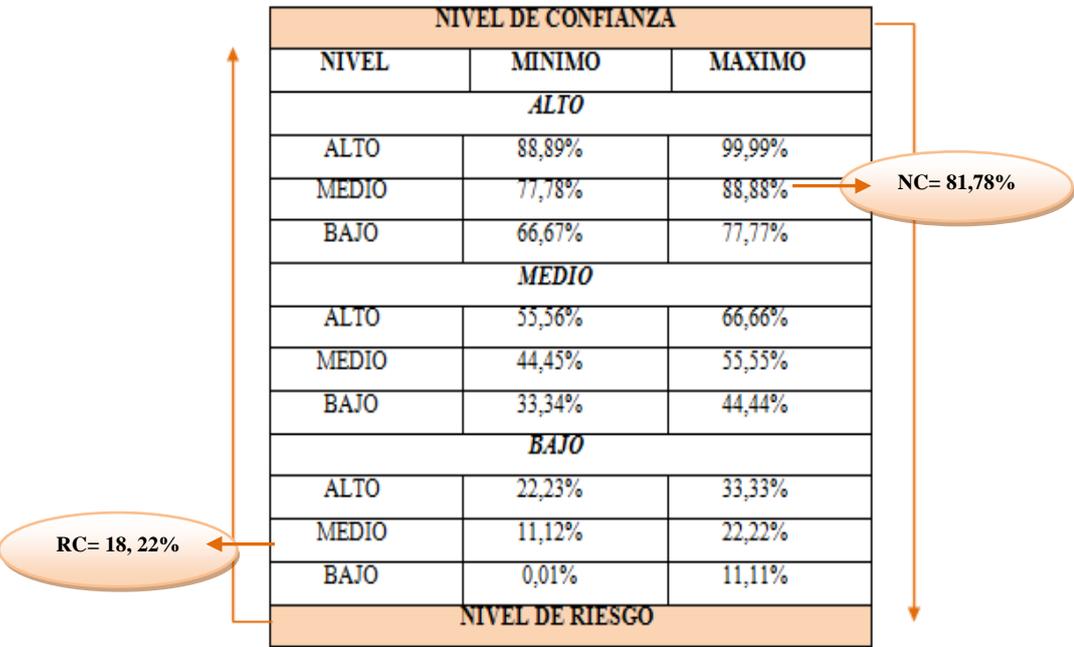
**Nivel de Confianza**

Nivel de Confianza=(Puntaje Obtenido / Puntaje Óptimo) \* 100  
 Nivel de Confianza= (184/225)\*100  
 Nivel de Confianza= **81,78 %**

**Nivel de Riesgo**

Nivel de Riesgo=100% - Nivel de Confianza  
 Nivel de Riesgo= 100% - 81,78%  
 Nivel de Riesgo= **18,22%**

**Matriz de Riesgo de Control**



**Interpretación**

Una vez aplicado el cuestionario de control al Proceso de Selección de Personal se ha obtenido como resultado que según la Matriz de Riesgo de Control el Nivel de Confianza es de 81,78% lo que indica un Nivel de Confianza Alto-Medio; y un Riesgo de Control de 18,22% un riesgo Bajo-Medio.

## MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD



### PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL MEDICIÓN DEL RIESGO

MR-SP  
2/2

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

#### Riesgo Inherente

El riesgo inherente del Ministerio es del 22% ya que se encuentra implícito en las actividades y operaciones de la entidad, esta afirmación se la ha realizado tomando en cuenta la visita realizada a las instalaciones de la institución y la entrevista con la Directora del Departamento de Talento Humano.

#### Riesgo de Detección

Una vez que se han empleado las técnicas y procedimientos de auditoría y de igual forma tomando en cuenta los conocimientos y experiencia del equipo de trabajo que realiza el examen con el fin de aumentar y mejorar el control en el Departamento del Talento Humano se ha estimado un porcentaje del 10%.

#### Riesgo de Auditoría

**Riesgo de Auditoría** = (Riesgo Inherente \* Riesgo de Control \* Riesgo de Detección) \* 100

**Riesgo de Auditoría** =  $(0,22 * 0,1822 * 0,10) * 100$

**Riesgo de Auditoría** = **0,40%**

#### Interpretación

El Riesgo de auditoría del 0,40% indica que durante el procedimiento realizado por los auditores se pueden haber evadido o distorsionado ciertos controles, los mismos que podrían materializar un error.

Elaborado por: **MS**

Fecha: **2011-10-24**

Revisado por: **SC**

Fecha: **2011-10-25**

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

SCH & ASOCIADOS



Audidores & Consultores

**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA  
PROCESO CAPACITACIÓN Y  
DESARROLLO DEL PERSONAL  
LEVANTAMIENTO DEL PROCESO**

LP-CDP  
1/2

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**Fecha:** 10 de enero de 2012

Reforzar e incrementar la formación y competencias de los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos.

➤ **PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Se elabora un cronograma de capacitación tomando como fundamento las necesidades reales que tiene la institución en cada uno de los departamentos, a continuación se solicita la certificación presupuestaria para capacitación y de esta forma disponer de los recursos para la aplicación del cronograma de capacitación.

Una vez que se tenga la certificación presupuestaria se analiza en qué áreas se debe realizar la capacitación de acuerdo al grado de importancia, culminado el análisis se procede a solicitar proformas de Institutos de capacitación en las áreas que se requiera, se analizan las proformas y se coordina con el personal la disponibilidad para ejecutar la capacitación.

Una vez que se ha coordinado con el personal se realiza la inscripción en el Instituto seleccionado para que los servidores inicien la capacitación.

➤ **CONTROL Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

Se realizan formatos para controlar el cumplimiento de los programas de capacitación presentados, analizando si estos han dado resultados que beneficien a la institución.

Una vez efectuado el control se procede a una evaluación de conocimientos adquiridos por parte de los servidores que asistieron a los cursos, la información resultante de la evaluación es remitida a la autoridad nominadora, para que tenga conocimiento de los resultados obtenidos con los programas de capacitación establecidos.

**Ω Observación del Proceso de Capacitación y Desarrollo del Personal**

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

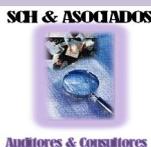
**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

**PROCESO CAPACITACIÓN Y**

**DESARROLLO DEL PERSONAL**

**LEVANTAMIENTO DEL PROCESO**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**



**LP-CDP**  
**2/2**

**Fecha:** 10 de enero de 2012

➤ **CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL**

Se debe solicitar un informe a la UARHs, una vez que se obtenga el informe favorable de la UARHs, la autoridad nominadora concede licencia con remuneración hasta por un año, al servidor que dentro del plan de capacitación institucional debidamente aprobado es seleccionado para participaren cursos, seminarios, talleres, conferencias, en el país o en el exterior.

➤ **DEVENGACIÓN**

En esta tarea se verifica la asistencia al curso de capacitación que fue designado el servidor, también se evalúan las fechas de inicio y finalización lo cual ayudará para controlar el cumplimiento de la jornada de trabajo completa.

En el caso de no cumplir con la jornada según el cronograma de la capacitación, se aplica la sanción que indique la Ley.

La UARHs solicita un informe al servidor que formó parte de la capacitación acerca de lo que se haya dado en el curso o taller respectivamente.

Una vez presentado el informe se verifica el cumplimiento del contrato suscrito de delegación con garantías personales o reales mediante el cual, se obliga el servidor a prestar sus servicios aplicando los conocimientos adquiridos por el doble del tiempo que duren los eventos o estudios a los que la institución le delegó.

**Ω**

**Ω Observación del Proceso de Capacitación y Desarrollo del Personal**

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-10-25**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-10-26**

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**



**PROCESO CAPACITACIÓN Y  
DESARROLLO DEL PERSONAL  
LEVANTAMIENTO DEL PROCESO  
CUESTIONARIO DE CONTROL  
INTERNO**

CCI-CDP  
1/3

**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**Fecha:** 26 de octubre de 2011  
**Responsable:** Dra. Mercedes Piñeiros  
**Cargo:** Directora  
**Departamento:** Talento Humano

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OPTIMO	OBTENIDO	
1	¿El Departamento cuenta con un Plan de Capacitación?	X			8	8	
2	¿La entidad tiene la Partida Presupuestaria de Capacitación en el interior?	X			7	7	
3	¿La entidad tiene la Partida Presupuestaria de Capacitación en el exterior?	X			7	7	
4	¿La institución ha realizado análisis para conocer si tiene necesidades de capacitación en algunas áreas?	X			7	5	El análisis no ha sido aplicado en toda la institución.
5	¿Se presenta a la máxima autoridad un informe acerca de los estudios realizados sobre necesidades de capacitación en la entidad?	X			5	5	
6	¿La máxima autoridad ha gestionado los trámites pertinentes y oportunos para que se efectúe la capacitación?		X		8	0	No se han realizado los trámites para poner en práctica el plan de capacitación.
7	¿Se solicita una certificación presupuestaria al Área Financiera para conocer la cantidad de dinero disponible?	X			7	7	
8	¿Realiza el requerimiento de proformas sobre el tema de capacitación a algunos centros?		X		6	0	No se solicitan proformas sobre distintos cursos.

<b>MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD</b> <b>PROCESO CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL</b> <b>LEVANTAMIENTO DEL PROCESO</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>							
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OPTIMO	OBTENIDO	
9	¿Verifica que el centro de capacitación escogido cumpla con todos los requisitos legales?	X			5	5	
10	¿El programa de estudios del centro de capacitación cubre las expectativas que necesita la entidad?		X		5	0	En varias oportunidades no se han obtenido los resultados esperados.
11	¿Se envía el tramite respectivo al Área Financiera para que se realice el pago correspondiente al centro de capacitación?	X			8	8	
12	¿Una vez que se ha inscrito al funcionario en el curso de capacitación se realiza un control de asistencia?	X			7	7	
13	¿Controla que el funcionario no descuide sus responsabilidades de su lugar de trabajo?	X			7	7	
14	¿Una vez que el funcionario culmina la capacitación se solicita una copia del certificado obtenido?	X			6	6	
15	¿Es archivada en el expediente de personal del funcionario la copia del certificado entregado?	X			5	5	
16	¿Se solicita al funcionario un informe acerca de la capacitación recibida y los temas tratados en la misma?	X			5	4	No todos los funcionarios presentan el informe.
17	¿Verifica que el funcionario aporte en la entidad sus conocimientos adquiridos?	X			7	5	Existen funcionarios que no aplican los conocimientos adquiridos.

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

**PROCESO CAPACITACIÓN Y  
DESARROLLO DEL PERSONAL  
LEVANTAMIENTO DEL PROCESO  
CUESTIONARIO DE CONTROL  
INTERNO**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010**



**CCI-CDP**  
**3/3**

**Fecha:** 26 de octubre de 2011  
**Responsable:** Dra. Mercedes Piñeiros  
**Cargo:** Directora  
**Departamento:** Talento Humano

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OPTIMO	OBTENIDO	
<b>18</b>	¿Al final de cada ejercicio fiscal se presenta un resumen mediante un informe a la máxima autoridad de los beneficios que se obtuvieron con la aplicación del cronograma de capacitación?	X			8	8	
<b>TOTAL</b>					<b>118</b>	<b>87</b>	
<b>Elaborado por: MS</b>				<b>Fecha: 2011-10-26</b>			
<b>Revisado por: SC</b>				<b>Fecha: 2011-10-27</b>			

**Elaborado por:** María Sol Solórzano

**Revisado por:** Sandra Chimbo

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

SCH & ASOCIADOS



Audidores & Consultores

**PROCESO DE CAPACITACIÓN Y  
DESARROLLO DEL PERSONAL  
MEDICIÓN DEL RIESGO**

**MR-CDP  
1/2**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**Nivel de Confianza**

Nivel de Confianza=(Puntaje Obtenido / Puntaje Óptimo) \* 100  
 Nivel de Confianza= (87/118)\*100  
 Nivel de Confianza= **73,73 %**

**Nivel de Riesgo**

Nivel de Riesgo=100% - Nivel de Confianza  
 Nivel de Riesgo= 100% -73,73%  
 Nivel de Riesgo= **26,27%**

**Matriz de Riesgo de Control**

NIVEL DE CONFIANZA		
NIVEL	MINIMO	MAXIMO
<i>ALTO</i>		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
<i>MEDIO</i>		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
<i>BAJO</i>		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%
NIVEL DE RIESGO		

Annotations: **NC= 73,73%** (pointing to the 'BAJO' row of the 'ALTO' confidence level) and **RC= 26,27%** (pointing to the 'ALTO' row of the 'BAJO' confidence level).

**Interpretación**

Una vez aplicado el cuestionario de control al Proceso de Capacitación y Desarrollo del Personal se ha obtenido como resultado que según la Matriz de Riesgo de Control el Nivel de Confianza es de 73,73% lo que indica un Nivel de Confianza Alto-Bajo; y un Riesgo de Control de 26,27% un riesgo Bajo-Alto.



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y  
PRODUCTIVIDAD  
PROCESO DE CAPACITACIÓN Y  
DESARROLLO DEL PERSONAL  
MEDICIÓN DEL RIESGO  
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**MR-CDP  
2/2**

**Riesgo Inherente**

El riesgo inherente del Ministerio es del 30% ya que se encuentra implícito en las actividades y operaciones de la entidad, esta afirmación se la ha realizado tomando en cuenta la visita realizada a las instalaciones de la institución y la entrevista con la Directora del Departamento de Talento Humano.

**Riesgo de Detección**

Una vez que se han empleado las técnicas y procedimientos de auditoría y de igual forma tomando en cuenta los conocimientos y experiencia del equipo de trabajo que realiza el examen con el fin de aumentar y mejorar el control en el Departamento del Talento Humano se ha estimado un porcentaje del 12%.

**Riesgo de Auditoría**

**Riesgo de Auditoría** =(Riesgo Inherente \* Riesgo de Control \* Riesgo de Detección) \* 100

**Riesgo de Auditoría** = (0,30 \* 0,2627\* 0,12) \* 100

**Riesgo de Auditoría** = **0,95%**

**Interpretación**

El Riesgo de auditoría del 0,95% indica que durante el procedimiento realizado por los auditores se pueden haber evadido o distorsionado ciertos controles, los mismos que podrían materializar un error.

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-10-27**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-10-28**

**Elaborado por:** María Sol Solórzano

**Revisado por:** Sandra Chimbo



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y  
PRODUCTIVIDAD  
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA  
PROCESO DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO  
LEVANTAMIENTO DEL PROCESO  
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010**

LP-ED  
1/5

**Fecha:** 10 de enero de 2012

Establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

➤ **DEFINICIÓN DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Los jefes inmediatos, la UAHRS y la Unidad de Planificación definen la forma de como se desarrollará la evaluación identificando los indicadores que serán incluidos en la evaluación dependiendo del área de aplicación y de las actividades designadas a cada servidor.

Los indicadores principales que se establecen en el Formulario SENRES-EVAL-01 son los siguientes:

- Indicadores de gestión del puesto.- Constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, en el caso de que los servidores a más de cumplir con la totalidad de las metas y objetivos asignados para el período que se va a evaluar, se adelantan y cumplen en lo que sea factible, con metas y objetivos previstos para el siguiente período de evaluación, se le acreditará un solo puntaje adicional.
- Los conocimientos.- Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, son determinados por la entidad.
- Competencias técnicas del puesto.- Es el nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos en los procesos institucionales.

**Ω Observación del Proceso de Evaluación del Desempeño**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y  
PRODUCTIVIDAD  
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA  
PROCESO DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO  
LEVANTAMIENTO DEL PROCESO  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

LP-ED  
2/5

**Fecha:** 10 de enero de 2012

• **Competencias universales.**- Es la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborales observables, mismas que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a valores y principios de la cultura organizacional.

• **Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo.**- El trabajo en equipo es el interés que tiene el servidor para gestionar y cooperar de manera coordinada con los demás miembros del equipo para incrementar los niveles de eficacia, eficiencia de las tareas encomendadas y generar nuevos conocimientos y aprendizajes compartidos.

La iniciativa es la predisposición para gestionar proactivamente ideas obtenidas de la realidad del entorno que a la vez impulsan la automotivación hacia el logro de objetivos.

El liderazgo es la actitud, aptitud, potencial, habilidad comunicacional, capacidad organizativa, eficiencia administrativa y responsabilidad que tiene un servidor. El propósito del líder es desarrollar los talentos y motivar a su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.

➤ **DIFUSIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN**

La UARHs informa los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño, comenzando por los directivos y mandos medios y llegando a todos los niveles de la institución, a fin de lograr el involucramiento y participación de todos los miembros de la entidad.

➤ **ENTRENAMIENTO A EVALUADOS Y EVALUADORES**

La UARHs entrena y presta asistencia técnica a directivos, coordinadores, supervisores de equipos y servidores, en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, comprometiendo al nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se presentaren en su ejecución.

Ω

**Ω Observación del Proceso de Evaluación del Desempeño**

## MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD



### PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

LP-ED  
3/5

### LEVANTAMIENTO DEL PROCESO

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

**Fecha:** 10 de enero de 2012

#### ➤ EJECUCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Los jefes inmediatos de cada Departamento previo al proceso de evaluación del desempeño, realizan mediante una entrevista con el evaluado, el espacio de participación que permita determinar correctamente las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos con sus respectivos indicadores y metas, los conocimientos, la relevancia de las destrezas de las competencias del puesto y universales, y la relevancia del trabajo en equipo en el Formulario SENRES – EVAL-01, los mismos que deben estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales.

La valoración de las calificaciones es determinada por factores que tienen diferentes ponderaciones, que totalizan la evaluación en un 100%, pudiendo alcanzar máximo el 104%, al haber cumplido y adelantado, el funcionario o servidor, con otro u otros objetivos y metas correspondientes al siguiente período de evaluación. Al final del período de evaluación le corresponde al responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato) aplicar el formulario SENRES-EVAL-01.

#### ➤ PERIODICIDAD

La evaluación del desempeño se la efectúa dos veces al año; cada período de evaluación tiene una duración de cinco meses, se tiene un mes para calificar a los evaluados, procesar la información, conformar los comités de reclamos de evaluación, retroalimentar los resultados con el evaluado y fijar las metas para el siguiente período de evaluación.

#### ➤ ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

La UARHs procesa y analiza los resultados de las evaluaciones, elabora el “Informe de Evaluación del Desempeño”, en el formulario SENRES-EVAL-03 y entrega los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación a la máxima autoridad.

Ω

**Ω Observación del Proceso de Evaluación del Desempeño**

## MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD



### PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

LP-ED

4/5

### LEVANTAMIENTO DEL PROCESO

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

**Fecha:** 10 de enero de 2012

#### ➤ ESCALAS DE CALIFICACIÓN

Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cualitativas y cuantitativas.

Las calificaciones, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 85 de la LOSCCA son: excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente e inaceptable como se indica a continuación:

**Excelente.**- Desempeño alto, calificación que es igual o superior al 90,5%.

**Muy bueno.**- Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 80,5% y 90,4%.

**Satisfactorio.**- Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 70,5% y 80,4%.

**Deficiente.**- Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 60,5% y 70,4%.

**Inaceptable.**- Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60,4%.

#### ➤ EFECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño tiene los siguientes efectos en cuanto a los resultados obtenidos:

a) El servidor que obtenga en la evaluación la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo de carrera o promociones y potenciación de sus competencias.

b) El funcionario o servidor que obtenga la calificación de deficiente será exigido para la adquisición y desarrollo de sus competencias, y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; si obtiene nuevamente una calificación igual o inferior a deficiente, será automáticamente declarado Inaceptable.

**Ω Observación del Proceso de Evaluación del Desempeño**

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**



**SCH & ASOCIADOS**  
Auditores & Consultores

**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA  
PROCESO DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO**

**LEVANTAMIENTO DEL PROCESO**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

LP-ED  
5/5

**Fecha:** 10 de enero de 2012

c) El servidor, que obtiene la calificación de inaceptable, será destituido inmediatamente del puesto, salvo que el servidor hubiere presentado un reclamo a la UARHs, en cuyo caso sería destituido solo después de que el comité de evaluación ratifique la calificación de inaceptable.

d) La UARHs institucional, en los casos establecidos en los literales b) y c), y, en consecuencia la destitución del servidor, debe dar fiel cumplimiento a lo establecido en los Arts. 49, literal a) de la LOSCCA; y, del 78 al 88 de su Reglamento, respecto del Sumario Administrativo.

➤ **PLAN DE INCENTIVOS**

El plan de incentivos contiene: estímulos, reconocimientos honoríficos o sociales, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento en el país o el exterior y en general actividades motivacionales para los funcionarios o servidores que obtengan la calificación de excelente.

➤ **RETROALIMENTACION Y SEGUIMIENTO**

El Ministerio realiza la retroalimentación y seguimiento del informe de resultados de la evaluación del desempeño, por medio de la UARHs y las unidades de planificación, en coordinación con los responsables de cada unidad o proceso interno.

Igualmente se realiza el monitoreo sobre la eficacia del cronograma y plan de evaluación del desempeño, a través del nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos institucionales y al desarrollo profesional de sus servidores.

}

Ω

**Ω Observación del Proceso de Evaluación del Desempeño**

<b>Elaborado por:</b> MS	<b>Fecha:</b> 2011-10-28
<b>Revisado por:</b> SC	<b>Fecha:</b> 2011-10-31

**Elaborado por:** María Sol Solórzano



**Revisado por:** Sandra Chimbo





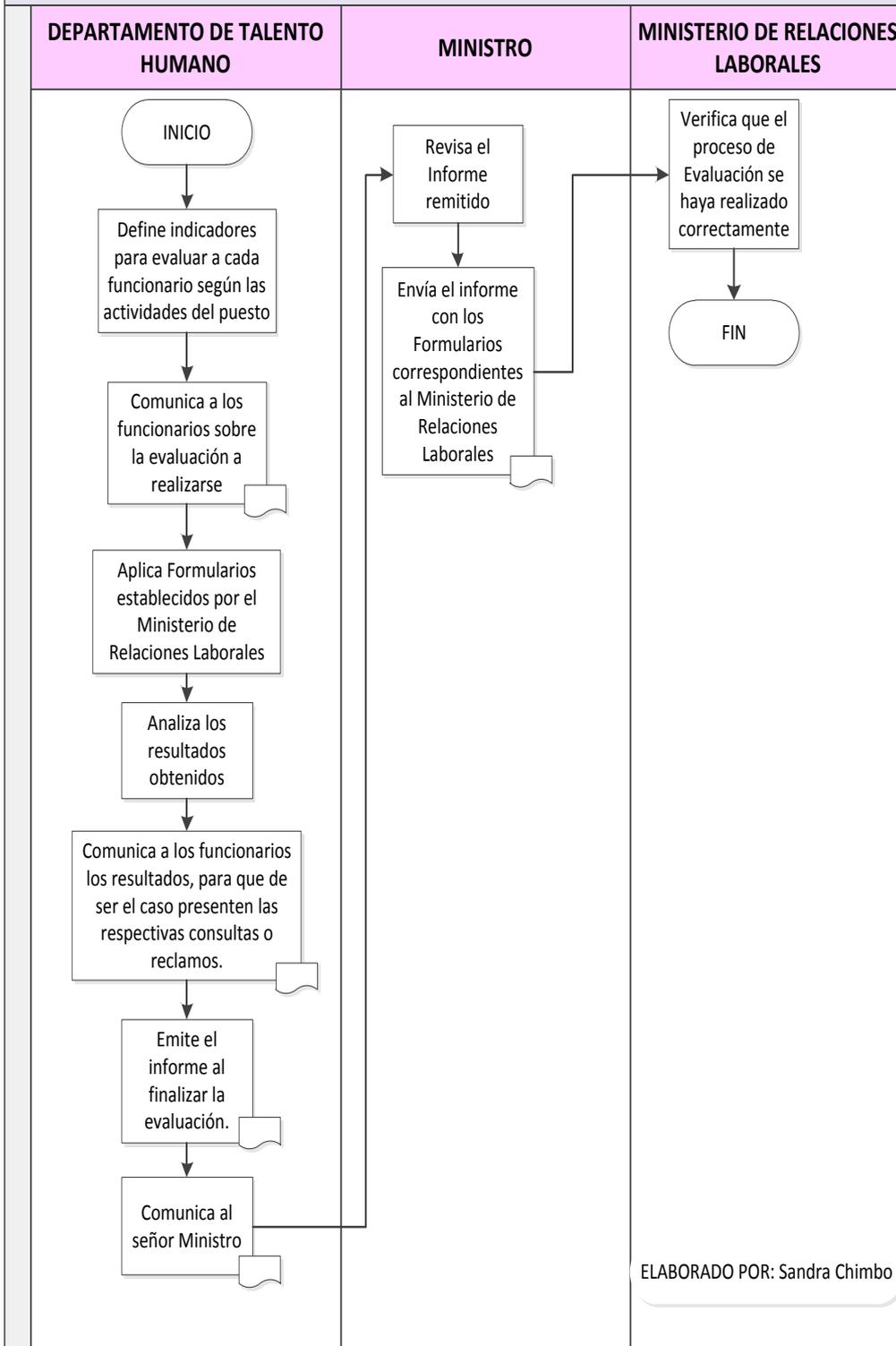
# MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD

## PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### FLUJOGRAMA

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

FJ-ED  
1/1



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**



**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO  
LEVANTAMIENTO DEL PROCESO  
CUESTIONARIO DE CONTROL  
INTERNO**

CCI-ED  
1/3

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**Fecha:** 31 de octubre de 2011

**Responsable:** Dra. Mercedes Piñeiros

**Cargo:** Directora

**Departamento:** Talento Humano

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OPTIMO	OBTENIDO	
<b>1</b>	¿Están establecidos los indicadores necesarios para evaluar las gestiones del puesto, conocimientos, competencias técnicas y universales, trabajo en equipo y liderazgo de cada funcionario?		X		8	0	Varios de los indicadores para ser medidos no tienen relación con el puesto que se está evaluando.
<b>2</b>	¿Se da a conocer al personal en orden jerárquico que se va a realizar el proceso de evaluación del desempeño?	X			5	5	
<b>3</b>	¿Se realiza una capacitación a las personas que estarán a cargo de efectuar la evaluación?	X			6	6	
<b>4</b>	¿Para la aplicación de la evaluación se utilizan los formularios establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales?	X			8	8	
<b>5</b>	¿El personal encargado de realizar la capacitación tiene conocimiento de las actividades que se cumplen en cada puesto?		X		6	0	La mayoría del personal que realiza la evaluación no tiene conocimiento de las actividades designadas a cada puesto
<b>6</b>	¿Se realizan dos evaluaciones cada ejercicio fiscal?	X			8	8	
<b>7</b>	¿Existe un cronograma de trabajo establecido para realizar la evaluación en determinado tiempo?	X			7	7	
<b>8</b>	¿Se toma en cuenta la opinión previa del funcionario para la evaluación?		X		6	0	No se realiza ninguna entrevista al funcionario evaluado.

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

**SGH & ASOCIADOS**



**Audítores & Consultores**

**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO  
LEVANTAMIENTO DEL PROCESO  
CUESTIONARIO DE CONTROL  
INTERNO**

**CCI-ED  
2/3**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OPTIMO	OBTENIDO	
<b>9</b>	¿Se ha creado un comité de reclamos para quien no esté de acuerdo con los resultados de la evaluación?	X			5	5	
<b>10</b>	¿El grupo de evaluadores elaboran un Informe de los resultados obtenidos?	X			5	5	
<b>11</b>	¿Los resultados obtenidos son ubicados en la escala de calificación establecida en la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño?	X			7	7	
<b>12</b>	¿Se remite a cada funcionario el resultado de la evaluación realizada?	X			5	5	
<b>13</b>	¿Se indica al funcionario el plazo en el que se podrán hacer los reclamos en caso de no estar conforme con el resultado de la evaluación?	X			5	5	
<b>14</b>	¿Se remite el Formulario SENRES-EVAL-03 al Ministerio de Relaciones Laborales con el resultado de las evaluaciones obtenidas?	X			6	6	
<b>15</b>	¿En el caso del personal que obtiene una calificación deficiente, se realiza un seguimiento del funcionario para evaluarlo nuevamente en 3 meses?	X			6	6	
<b>16</b>	¿Existe un plan de incentivos para el personal que se encuentra en la escala de calificación excelente, muy buena y satisfactoria?		X		7	0	No se ha realizado un plan de incentivos.

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**



**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO  
LEVANTAMIENTO DEL PROCESO  
CUESTIONARIO DE CONTROL  
INTERNO**

CCI-ED  
2/3

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	OPTIMO	OBTENIDO	
17	¿Se aplica el plan de incentivos de forma equitativa y de acuerdo a las políticas internas de la entidad?		X		6	0	No se aplica el plan de incentivos porque no se lo ha creado.
18	¿El plan de incentivos ha permitido obtener resultados positivos en el desenvolvimiento del personal?		X		5	0	No se han obtenido resultados debido a la falta de un plan de incentivos.
19	¿Realiza un seguimiento de las recomendaciones presentadas en el informe elaborado por el personal que realizó el proceso de evaluación?	X			7	7	
20	¿Se aplican estrategias para mejorar los resultados obtenidos?	X			6	6	
21	¿Se analiza si las actividades designadas que tiene cada funcionario son necesarias y suficientes?		X		7	0	No se realiza un análisis de las actividades designadas a cada puesto de la entidad.
22	¿En base a los resultados obtenidos se verifica que se cumplan los objetivos estratégicos de la entidad en lo que se refiere al desempeño del personal?	X			7	7	
<b>TOTAL</b>					<b>138</b>	<b>93</b>	
<b>Elaborado por: MS</b>				<b>Fecha: 2011-10-31</b>			
<b>Revisado por: SC</b>				<b>Fecha: 2011-11-03</b>			

**Elaborado por:** María Sol Solórzano

**Revisado por:** Sandra Chimbo



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**MEDICIÓN DEL RIESGO**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

**MR-ED**  
1/2

**Nivel de Confianza**

$$\text{Nivel de Confianza} = (\text{Puntaje Obtenido} / \text{Puntaje Óptimo}) * 100$$

$$\text{Nivel de Confianza} = (93/138) * 100$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \mathbf{67,39\%}$$

**Nivel de Riesgo**

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - 67,39\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \mathbf{32,61\%}$$

**Matriz de Riesgo de Control**

NIVEL DE CONFIANZA		
NIVEL	MINIMO	MAXIMO
<i>ALTO</i>		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
<i>MEDIO</i>		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
<i>BAJO</i>		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%
NIVEL DE RIESGO		

An oval on the right side of the table points to the 'BAJO' row of the 'ALTO' confidence level, labeled **NC= 67,39%**.  
 An oval on the left side of the table points to the 'ALTO' row of the 'BAJO' risk level, labeled **RC= 32, 61%**.

**Interpretación**

Una vez aplicado el cuestionario de control al Proceso de Selección de Personal se ha obtenido como resultado que según la Matriz de Riesgo de Control el Nivel de Confianza es de 67,39% lo que indica un Nivel de Confianza Alto-Bajo; y un Riesgo de Control de 32,61% un riesgo Bajo-Alto.



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y  
PRODUCTIVIDAD  
PROCESO DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO  
MEDICIÓN DEL RIESGO  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**MR-ED  
2/2**

**Riesgo Inherente**

El riesgo inherente del Ministerio es del 35% ya que se encuentra implícito en las actividades y operaciones de la entidad, esta afirmación se la ha realizado tomando en cuenta la visita realizada a las instalaciones de la institución y la entrevista con la Directora del Departamento de Talento Humano.

**Riesgo de Detección**

Una vez que se han empleado las técnicas y procedimientos de auditoría y de igual forma tomando en cuenta los conocimientos y experiencia del equipo de trabajo que realiza el examen con el fin de aumentar y mejorar el control en el Departamento del Talento Humano se ha estimado un porcentaje del 14%.

**Riesgo de Auditoría**

$$\begin{aligned} \text{Riesgo de Auditoría} &= (\text{Riesgo Inherente} * \text{Riesgo de Control} * \text{Riesgo de Detección}) \\ &* 100 \\ \text{Riesgo de Auditoría} &= (0,35 * 0,3261 * 0,14) * 100 \\ \text{Riesgo de Auditoría} &= \mathbf{1,60\%} \end{aligned}$$

**Interpretación**

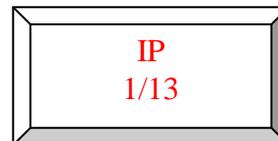
El Riesgo de auditoría del 1,60% indica que durante el procedimiento realizado por los auditores se pueden haber evadido o distorsionado ciertos controles, los mismos que podrían materializar un error.

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-11-03**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-11-04**



## **MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

### **INFORME DE PLANIFICACIÓN**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

#### **1) Motivos de Examen**

La auditoría a la gestión Administrativa del Talento Humano al Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, se lleva a cabo con respaldo en el contrato de auditoría suscrito según la carta de autorización por parte de la señora Directora del Departamento de Talento Humano.

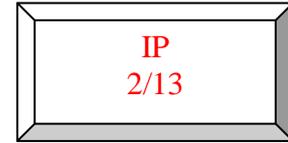
#### **2) Objetivos del Examen**

##### **Objetivo General**

Realizar la auditoría de gestión a los Procesos de Clasificación de Puestos, Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo del Personal y Evaluación del Desempeño del Ministerio de Industrias y Productividad, para de esta forma determinar oportunidades que permitan perfeccionar la ejecución de sus procesos, con la aplicación de indicadores de gestión para así obtener resultados que muestren la situación actual y de igual forma contribuir para un mejor cumplimiento de las actividades de cada proceso.

##### **Objetivos Específicos:**

- ♣ Evaluar el control interno de cada proceso de la Administración del Talento Humano.
- ♣ Realizar el análisis situacional, considerando aspectos internos y externos que influyen en la institución.



- ♣ Establecer una metodología que permita realizar la ejecución adecuada de la Auditoría de Gestión.
- ♣ Presentar conclusiones y recomendaciones como resultado del examen efectuado a la entidad.

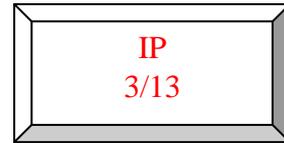
### **3) Alcance del Examen**

El examen a la Gestión Administrativa del Talento Humano del Ministerio de Industrias y Productividad, cubrirá el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010, aproximadamente en 250 horas laborables.

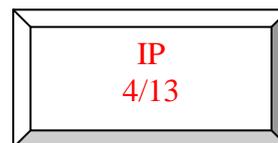
### **4) Objetivos de la Entidad**

Los objetivos de la entidad son los siguientes:

- Propiciar la aplicación de herramientas empresariales de desarrollo de la productividad como los procesos de asociatividad, gestión de excelencia, cadenas de valor y aglomeraciones económicas.
- Impulsar políticas y programas que faciliten el acceso a mercados y crédito, así como la mejora de la productividad y calidad de micro, pequeñas y medianas empresas y artesanías.
- Incentivar el crecimiento y diversificación de nuevas industrias de exportación y la reestructuración de las existentes con miras a su incursión en mercados externos.



- Desarrollar políticas de comercio interior y exterior, que dinamicen la producción nacional, aseguren condiciones leales y equitativas de competencia, mejoren la productividad y satisfagan las necesidades del consumidor.
- Incentivar la inversión directa, nacional y extranjera, orientada a fortalecer y expandir la capacidad productiva nacional.
- Superar la dependencia estructural del sistema productivo ecuatoriano.
- Contribuir con la meta de alcanzar la soberanía alimenticia y económica.
- Propender la incorporación de mayor valor agregado en la producción nacional, la diversificación productiva y de mercados.
- Potenciar el crecimiento de la economía social y solidaria.
- Reducir las asimetrías de desarrollo territorial y regional.



- Promover la innovación tecnológica para potenciar un crecimiento endógeno.
  
- Apoyar el desarrollo de sectores industriales prioritarios.

## **5) Objetivo de los Procesos de la Entidad**

### **➤ Proceso de Clasificación de Puestos**

Establecer los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a las unidades de administración de recursos humanos, UARHs, de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar puestos.

### **➤ Proceso de Selección de Personal**

Establecer el procedimiento, los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a las Unidades de Administración de Recursos Humanos - UARHs, de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, escoger a la persona más idónea, entre las candidatas y los candidatos, para ocupar un puesto público, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y las competencias específicas de los participantes.

### **➤ Proceso Capacitación y Desarrollo del Personal**

Reforzar e incrementar la formación y competencias de los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos.



➔ **Proceso de Evaluación del Desempeño**

Establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

**6) Técnicas y procedimientos a aplicarse en el transcurso del examen**

Los procedimientos que se aplicarán al presente examen serán los siguientes: pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas.

Para el cumplimiento de los objetivos del presente examen y la aplicación de los procedimientos previstos se utilizarán las siguientes técnicas:

<b>TÉCNICA</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
<b>VERIFICACIÓN</b>	
<b>OCULAR</b>	Comparación
	Observación
	Rastreo
<b>VERBAL</b>	Indagación
	Entrevista
	Encuesta
<b>ESCRITA</b>	Análisis
	Confirmación
<b>DOCUMENTAL</b>	Comprobación
<b>FÍSICA</b>	Inspección
	Revisión



## 7) Distribución del trabajo y tiempos estimados

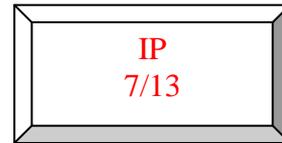
El tiempo para cumplir con la auditoría de gestión al Departamento de Talento Humano se ha estimado un tiempo de 240 horas en días hábiles, distribuidos de la siguiente manera:

<b>DISTRIBUCIÓN DE TIEMPOS</b>		
<b>FASES DE AUDITORÍA</b>	<b>HORAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Planificación Conocimiento Preliminar</b>	<b>12</b>	<b>SC</b>
<b>Evaluación del control interno</b>	<b>32</b>	<b>SC</b>
<b>Medición del riesgo</b>	<b>12</b>	<b>MS</b>
<b>Programa</b>	<b>12</b>	<b>DC</b>
<b>Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de papales de trabajo</b>	<b>152</b>	<b>EQUIPO DE AUDITORÍA</b>
<b>Comunicación de resultados</b>	<b>20</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	

## 8) Recursos a utilizarse

### ➤ Recursos Humanos

Los miembros del equipo de trabajo poseen conocimientos pertinentes en procesos y Auditoría de Gestión, y tienen experiencia en el campo de diseño e implementación de procesos en varias instituciones del país, por lo que no es necesaria la contratación de personal especializado para el desarrollo de la Auditoría.



Se presenta a continuación el equipo de trabajo:

<b>EQUIPO DE TRABAJO</b>		
<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>INICIALES</b>
<b>Auditor Jefe</b>	<b>Ing. Sandra Chimbo</b>	<b>SC</b>
<b>Auditor Senior</b>	<b>Ing. María Sol Solórzano</b>	<b>MS</b>
<b>Auditor Junior</b>	<b>Ing. Diana Chimbo</b>	<b>DC</b>

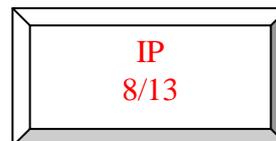
➤ **Equipos y Materiales**

Para desarrollar una auditoría eficaz y eficiente se utilizará el siguiente material:

<b>ARTÍCULOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Computadoras</b>	
<b>Portátiles</b>	3
<b>Impresoras</b>	2
<b>Suministros de Oficina</b>	Lo necesario
<b>Escritorios</b>	3
<b>Discos duros extraíbles</b>	3
<b>Cartuchos</b>	3

➤ **Recursos Financieros**

Para el desarrollo del examen de auditoría se deberá cumplir con las condiciones establecidas en el contrato en cuanto al modo de pago, con el fin de disponer del recurso financiero para desarrollar el examen sin ningún inconveniente.



OBJETO	TOTAL
Transporte	100
Honorarios	7000
<b>TOTAL</b>	<b>7100</b>

## 9) Principales observaciones de los procesos

Al realizar la evaluación de los procesos a auditar, se encontraron las siguientes observaciones:

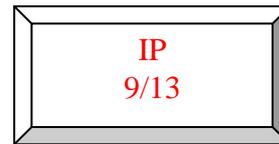
### ✓ Proceso de Clasificación de Puestos

#### **Manual de Clasificación**

Al realizar la evaluación en lo que corresponde al proceso de Clasificación de puestos se verificó que el Ministerio no cuenta con un Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de los puestos del Ministerio de Industrias y Productividad que permita determinar las responsabilidades, complejidad y competencias que se requieren en cada uno de los puestos.

#### **Formularios**

El MIPRO no cuenta con un modelo de formulario adecuado para recopilar la información suficiente y relevante para realizar un análisis a la Descripción, Valoración y Clasificación de los puestos del Ministerio de Industrias y Productividad.



✓ **Proceso de Selección de Personal**

**Reglamento Interno – Tribunal de Méritos y Oposición**

No existe un reglamento interno en el cual se puedan basar las personas que conforman el Tribunal de Méritos y Oposición para poder desarrollar las actividades de sus competencias.

**Temas de pruebas técnicas**

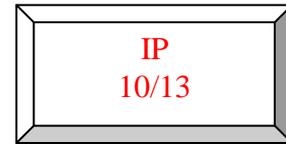
Durante la evaluación a la gestión del Departamento del Talento Humano en el Proceso de Selección de personal se encontró que una vez elaboradas las pruebas técnicas no se dan a conocer los temas que se tomarán en las pruebas.

**Revisión de pruebas**

La revisión de las pruebas se las realiza de forma general y no se detalla cada una de las observaciones encontradas en la revisión, esto hace que se obvie información relevante evitando de esta forma obtener resultados más acertados, eficaces y eficientes.

**Información a la máxima autoridad**

Una vez que concluye el proceso de selección no se remite ningún tipo de información a la máxima autoridad para poner en su conocimiento que ha terminado el proceso y notificando quien ha sido el ganador, es por esto que se presentan problemas de comunicación entre los funcionarios.



### **Notificación al ganador del concurso**

Existe una falta de ética en la entidad, ya que al momento de notificar al ganador del concurso no se lo hace por medio de un oficio sino simplemente telefónicamente, ocasionando esto muchas veces confusión entre los funcionarios y el ganador.

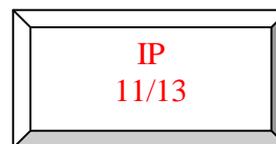
### ✓ **Proceso Capacitación y Desarrollo del Personal**

#### **Gestiones para aplicar el cronograma de capacitación**

No existe un apoyo de la máxima autoridad para poder aplicar completamente el cronograma de capacitación con el que cuenta la entidad; de igual forma durante este análisis se encontró que no se solicitan las proformas suficientes para analizar las propuestas académicas que tienen las diferentes entidades de capacitación profesional, esto provoca que en varias ocasiones se hayan obtenido resultados negativos en relación a los conocimientos adquiridos por los funcionarios.

#### **Solicitar copias de los certificados obtenidos**

Una vez que el funcionario culmina el curso de capacitación no se realiza el respectivo seguimiento para solicitar el certificado que haya obtenido para que este documento sea archivado en el expediente de cada servidor.



✓ **Proceso de Evaluación del Desempeño**

**Indicadores incorrectos**

En algunos casos en las evaluaciones realizadas los indicadores aplicados no corresponden a las actividades que desarrolla cada funcionario, esto hace q no se obtengan resultados verdaderos que permitan conocer la situación real y el desempeño correcto o incorrecto que ha tenido cada servidor en su lugar de trabajo.

**Falta de conocimiento de las actividades de cada puesto**

El personal encargado de realizar las evaluaciones a los funcionarios de la entidad no tiene un conocimiento determinado de cada uno de los puestos que van a ser evaluados, razón por la cual no se puede obtener un análisis confiable, ya que para evaluar o medir el desempeño de un servidor es necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que hace, cuáles son sus funciones y sus objetivos, para esto se debería realizar una entrevista al funcionario de cada puesto y así conocer las actividades y la opinión del trabajador acerca de las funciones que cumple cada día.

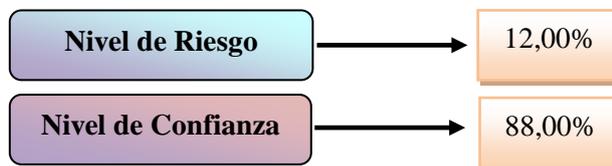
**Plan de incentivos**

El Ministerio no cuenta con un Plan de incentivos que permita estimular a los servidores que han obtenido una calificación de excelente, muy bueno y satisfactorio, esto da como resultado que no se reconozca las conductas y el logro de metas individuales u organizacionales que han cumplido los funcionarios que obtuvieron las calificaciones antes mencionadas.



La evaluación al Control Interno de los Procesos auditados del Ministerio de Industrias y Productividad, nos permite establecer los siguientes niveles de riesgo de control, sustentado en los papeles de trabajo, según los siguientes procesos:

♣ **Proceso de Clasificación de Puestos**



♣ **Proceso de Selección de Personal**



♣ **Proceso Capacitación y Desarrollo del Personal**





♣ **Proceso de Evaluación del Desempeño**

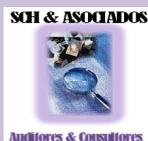


Nuestra consideración sobre el control interno, necesariamente no revela todos los aspectos del sistema de Control Interno que podrían ser situaciones reportables, y consecuentemente, no revelará todos los hallazgos de auditoría que también sean considerables como debilidades materiales.

Atentamente,

Ing. Sandra Chimbo  
**AUDITOR JEFE**

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**



**PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE  
PUESTOS  
PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**PA-CP  
1/2**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**Objetivos:**

- ❖ Identificar las actividades críticas del proceso y verificar el nivel de eficiencia y eficacia.
- ❖ Evaluar el cumplimiento de la Clasificación de Puestos respecto de los funcionarios del Ministerio de Industrias y Productividad.
- ❖ Determinar que el proceso de Clasificación de Puestos cumpla la normativa emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

No	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
<b>1</b>	Solicite de forma aleatoria la denominación de los puestos que actualmente tiene el Ministerio por cada funcionario y procedo a comparar con la denominación de puestos que consta en el Manual. Aplique el indicador de gestión correspondiente.	<b>PCP1</b>	SC	2011-11-10	
<b>2</b>	Verifique en los memorandos internos que se ha solicitado a los funcionarios la actualización de la información personal. Determine si han existido actualizaciones de importancia. Aplique el indicador de gestión correspondiente.	<b>PCP2</b>	SC	2011-11-14	
<b>3</b>	Proceda a verificar las carpetas de los funcionarios y compare la información que se encuentre allí con la presentada en la valoración de puestos. Aplique el indicador de gestión correspondiente.	<b>PCP3</b>	SC	2011-11-16	

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010



**PA-CP**  
2/2

No	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
<b>4</b>	Solicite la documentación que respalde todas aquellas inconformidades por parte de los funcionarios y proceda a verificar las acciones realizadas por el Ministerio. Aplique el indicador de gestión correspondiente.	<b>PCP4</b>	SC	2011-11-21	
<b>5</b>	De existir observaciones en el examen proceda a redactar los hallazgos correspondientes considerando los atributos de condición, criterio, causa, efecto, conclusión y recomendación.	<b>H1 H2</b>	SC	2011-11-18 2011-11-23	
<b>Elaborado por: MS</b>			<b>Fecha: 2011-11-04</b>		
<b>Revisado por: SC</b>			<b>Fecha: 2011-11-07</b>		

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**



**PROCESO DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL  
PROGRAMA DE AUDITORÍA  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**PA-SP  
1/2**

**Objetivos:**

- ❖ Identificar las actividades críticas del proceso y verificar el nivel de eficiencia y eficacia.
- ❖ Evaluar el cumplimiento de Selección de Personal del Ministerio de Industrias y Productividad.
- ❖ Determinar que el proceso de Selección de Personal cumpla la normativa emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

No	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
<b>1</b>	Solicite las carpetas de concursos de méritos y oposición, con el fin de verificar que el proceso de selección se realice en base a la misión, instrucción formal, experiencia, destrezas y habilidades establecidas por el Tribunal de Méritos y Oposición. Aplique el indicador de gestión correspondiente.	<b>PSP1</b>	<b>SC</b>	2011-11-24	
<b>2</b>	Solicite las convocatorias realizadas en los concursos, con el fin de verificar que cumplan con lo establecido según la Ley. Aplique el indicador de gestión correspondiente.	<b>PSP2</b>	<b>SC</b>	2011-11-29	
<b>3</b>	Solicite los expedientes de personal de cada funcionario que fue notificado como ganador en los concursos del período 2010 y verifique si en cada archivo se encuentra la documentación de respaldo para el ingreso a la institución. Aplique el indicador de gestión correspondiente.	<b>PSP3</b>	<b>SC</b>	2011-12-01	
<b>4</b>	Verifique que los puntajes de las pruebas y entrevista efectuadas hayan sido asignadas correctamente. Aplique el indicador de gestión correspondiente.	<b>PSP4</b>	<b>SC</b>	2011-12-06	

<b>MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD</b> <b>PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b> <b>Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>					
					<b>PA-SP</b> <b>2/2</b>
No	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
5	Solicitar las Acciones de Personal correspondientes a cada uno de los ganadores de los concursos realizados, para verificar que se haya entregado el nombramiento según como indica la normativa legal vigente. Aplique el indicador de gestión correspondiente.	<b>PSP5</b>	SC	2011-12-08	
6	De existir observaciones en el examen proceda a redactar los hallazgos correspondientes considerando los atributos de condición, criterio, causa, efecto, conclusión y recomendación. Aplique el indicador de gestión correspondiente.	<b>H3</b> <b>H4</b>	SC	2011-11-28 2011-12-05	
<b>Elaborado por: MS</b>			<b>Fecha: 2011-11-07</b>		
<b>Revisado por: SC</b>			<b>Fecha: 2011-11-08</b>		

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD  
PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**



**DEL PERSONAL  
PROGRAMA DE AUDITORÍA  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

PA-CDP  
1/2

**Objetivos:**

- ❖ Identificar las actividades críticas del proceso y verificar el nivel de eficiencia y eficacia.
- ❖ Evaluar el cumplimiento de Capacitación y Desarrollo del Personal
- ❖ Determinar que el proceso de Capacitación y Desarrollo del Personal cumpla la normativa emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

No	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
<b>1</b>	Solicite el Programa de Capacitación con el que cuenta el Ministerio y determiné si se ha cumplido con los cursos programados en el período de análisis. Aplique el indicador de gestión correspondiente.	<b>PCDP1</b>	<b>SC</b>	2011-12-12	
<b>2</b>	Revise aleatoriamente los cursos de capacitación que se hayan solicitado y efectuado, y si estos cumplieron con el procedimiento establecido en el Manual para poder llevar a cabo una capacitación, que se refiere a presentar la solicitud al Departamento de Talento Humano y este enviar un memorando al Área Financiera solicitando la existencia de fondos para poder llevar a cabo la capacitación. Aplique el indicador de gestión correspondiente.	<b>PCDP2</b>	<b>SC</b>	2011-12-14	
<b>3</b>	Revisé que se haya realizado el pago con la factura correspondiente a cada curso impartido y que toda la documentación referente se encuentre archivada en las carpetas. Aplique el indicador de gestión correspondiente.	<b>PCDP3</b>	<b>SC</b>	2011-12-16	
<b>4</b>	Verifiqué que se haya presentado un Informe Técnico de la capacitación donde debe constar el registro de asistencia, certificado otorgado, datos del curso y fecha de realización. Aplique el indicador de gestión correspondiente.	<b>PCDP4</b>	<b>SC</b>	2011-12-20	

<b>MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD</b> <b>PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b> <b>DEL PERSONAL</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b> <b>Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010</b>					
					<b>PA-CDP</b> <b>2/2</b>
No	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
<b>5</b>	De existir observaciones en el examen proceda a redactar los hallazgos correspondientes considerando los atributos de condición, criterio, causa, efecto, conclusión y recomendación. Aplique el indicador de gestión correspondiente.	<b>H5</b>	<b>SC</b>	2011-12-20	
<b>Elaborado por: MS</b>			<b>Fecha: 2011-11-08</b>		
<b>Revisado por: SC</b>			<b>Fecha: 2011-11-09</b>		

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

SCH &amp; ASOCIADOS



Audítores &amp; Consultores

**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO****PROGRAMA DE AUDITORÍA**

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

PA-ED

1/2

**Objetivos:**

- ❖ Identificar las actividades críticas del proceso y verificar el nivel de eficiencia y eficacia.
- ❖ Verificar el cumplimiento de la Evaluación del Desempeño
- ❖ Determinar que el proceso de Evaluación del Desempeño cumpla la normativa emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

No	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
1	Solicite los formularios de evaluación del desempeño para verificar que contengan las características e indicadores correspondientes a cada puesto y verifique si la calificación asignada es correcta. Aplique el indicador de gestión correspondiente.	<b>PED1</b>	SC	2011-12-23	
2	Revise el Informe de resultados de la evaluación del desempeño efectuada a fin de verificar que se hayan ubicado correctamente en la escala de calificación y realizar las acciones correspondientes a cada calificación. Aplique el indicador de gestión correspondiente.	<b>PED2</b>	SC	2011-12-28	
3	Solicitar los memorandos mediante los cuales se comunica a los funcionarios el resultado de las evaluaciones realizadas y verificar si estos fueron recibidos de manera conforme. Aplicar el indicador de gestión correspondiente.	<b>PED3</b>	SC	2011-12-30	
4	Verifique si los funcionarios presentaron algún reclamo referente a los resultados obtenidos y de ser el caso verifique que se hayan realizado las acciones respectivas por parte del Ministerio. Aplique el indicador de gestión correspondiente.	<b>PED4</b>	SC	2012-01-04	



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**PA-ED**  
**2/2**

No	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
<b>5</b>	De existir observaciones en el examen proceda a redactar los hallazgos correspondientes considerando los atributos de condición, criterio, causa, efecto, conclusión y recomendación. Aplique el indicador de gestión correspondiente.	<b>H6</b>	<b>SC</b>	2011-12-27	
<b>Elaborado por: MS</b>			<b>Fecha: 2011-11-09</b>		
<b>Revisado por: SC</b>			<b>Fecha: 2011-11-10</b>		

SCH & ASOCIADOS



Audifores & Consultores

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

**CRONOGRAMA DE AUDITORÍA**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**CA 1  
1/1**

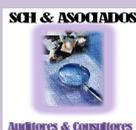
No.	Mes Actividades	Enero			Febrero				Marzo				Total Días Laborables	Responsable
		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Planificación y Programas del Examen												10	Jefe de equipo
2	Ejecución del Trabajo												21	Equipo de Auditores
3	Elaboración del Borrador del Informe												5	Equipo de Auditores
4	Revisión del Borrador del Informe												1	Equipo de Auditores
5	Comunicación de Resultados												1	Jefe de equipo
<b>TOTAL</b>												<b>38</b>		

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-11-09**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-11-10**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y**

**PRODUCTIVIDAD**

**ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**IPT  
1/3**

**Planificación Preliminar**

<b>CA</b>	Contrato de Auditoría
<b>GVP</b>	Guía de Visita Previa
<b>PVP</b>	Plan de Visita Previa
<b>CCI-VP</b>	Cuestionario de Entrevista – Visita Previa

**Planificación Específica**

<b>LPCP</b>	Levantamiento del Proceso de Clasificación de Puestos
<b>FJCP</b>	Flujograma de Clasificación de Puestos
<b>CCI-CP</b>	Cuestionario de Control Interno - Clasificación de Puestos
<b>MR-CP</b>	Medición del Riesgo - Clasificación de Puestos
<b>LPSP</b>	Levantamiento del Proceso de Selección de Personal
<b>FJSP</b>	Flujograma de Selección de Personal
<b>CCI-L</b>	Cuestionario de Control Interno - Selección de Personal
<b>MR-L</b>	Medición del Riesgo - Selección de Personal
<b>LPCDP</b>	Levantamiento del Proceso de Capacitación y Desarrollo del Personal
<b>FJCDP</b>	Flujograma de Capacitación y Desarrollo del Personal
<b>CCI-CDP</b>	Cuestionario de Control Interno - Capacitación y Desarrollo del Personal
<b>MR-CDP</b>	Medición del Riesgo - Capacitación y Desarrollo del Personal
<b>LPED</b>	Levantamiento del Proceso de Evaluación del Desempeño
<b>FJED</b>	Flujograma de Evaluación del Desempeño
<b>CCI-ED</b>	Cuestionario de Control Interno - Evaluación del Desempeño
<b>MR-ED</b>	Medición del Riesgo - Evaluación del Desempeño
<b>IP</b>	Informe de Planificación
<b>IPT</b>	Índices de Papeles de Trabajo
<b>IM</b>	Índice de Marcas

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-11-10**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-11-10**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y**

**PRODUCTIVIDAD**

**ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**IPT  
2/3**

**Ejecución**

<b>PCP</b>	Proceso de Clasificación de Puestos
<b>PCP-1</b>	Análisis de Puestos Clasificados
<b>PCP-1.1</b>	Hoja de Resumen de Análisis de Puestos Clasificados
<b>PCP-2</b>	Verificación de Memorandos Internos
<b>PCP-2.1</b>	Hoja de Resumen de Verificación de Memorandos Internos
<b>PCP-3</b>	Verificación de Expedientes de Personal
<b>PCP-3.1</b>	Hoja de Resumen - Verificación de Expedientes de Personal
<b>PCP-3.2</b>	Hallazgo - Verificación de Expedientes de Personal
<b>PCP-4</b>	Inconformidades de Funcionarios
<b>PCP-4.1</b>	Hoja de Resumen - Inconformidades de Funcionarios
<b>PCP-4.2</b>	Hallazgo - Inconformidades de Funcionarios
<b>PSP</b>	Proceso de Selección de Personal
<b>PSP-1</b>	Cumplimiento de Requisitos
<b>PSP-1.1</b>	Hoja de Resumen - Cumplimiento de Requisitos
<b>PSP-1.2</b>	Hallazgo - Cumplimiento de Requisitos
<b>PSP-2</b>	Convocatorias
<b>PSP-2.1</b>	Hoja de Resumen – Convocatorias
<b>PSP-3</b>	Verificación de Documentos
<b>PSP-3.1</b>	Hoja de Resumen - Verificación de Documentos
<b>PSP-3.2</b>	Hallazgo - Verificación de Documentos
<b>PSP-4</b>	Revisión Puntajes de Pruebas y Entrevistas
<b>PSP-4.1</b>	Hoja de resumen - Revisión Puntajes de Pruebas y Entrevistas
<b>PSP-5</b>	Entrega de Nombramientos
<b>PSP-5.1</b>	Hoja de Resumen – Entrega de Nombramientos

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-11-10**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-11-10**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y**

**PRODUCTIVIDAD**

**ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**IPT  
3/3**

**Ejecución**

<b>PCDP</b>	Proceso de Capacitación y Desarrollo del Personal
<b>PCDP-1</b>	Revisión del Plan De Capacitación
<b>PCDP-1.1</b>	Hoja de Resumen - Revisión del Plan De Capacitación
<b>PCDP-2</b>	Revisión del Procedimiento para la aplicación del Plan de Capacitación
<b>PCDP-2.1</b>	Hoja de Resumen - Revisión del Procedimiento para la aplicación del Plan de Capacitación
<b>PCDP-3</b>	Revisión del Pago para aplicar el Plan de Capacitación
<b>PCDP-3.1</b>	Hoja de Resumen - Revisión del Pago para aplicar el Plan de Capacitación
<b>PCDP-4</b>	Revisión del Informe del Cumplimiento de la Capacitación
<b>PCDP-4.1</b>	Hoja de Resumen - Revisión del Informe del Cumplimiento de la Capacitación
<b>PCDP-4.2</b>	Hoja de Hallazgo - Revisión del Informe del Cumplimiento de la Capacitación
<b>PED</b>	Proceso de Evaluación del Desempeño
<b>PED-1</b>	Revisión de Formularios e Indicadores
<b>PED-1.1</b>	Hoja de Resumen - Revisión de Formularios e Indicadores
<b>PED-1.2</b>	Hoja de Hallazgo - Revisión de Formularios e Indicadores
<b>PED-2</b>	Revisión del Informe de Resultados
<b>PED-2.1</b>	Hoja de Resumen - Revisión del Informe de Resultados
<b>PED-3</b>	Revisión de Memorandos referentes a la comunicación de resultados
<b>PED-3.1</b>	Hoja de Resumen - Revisión de Memorandos referentes a la comunicación de resultados
<b>PED-4</b>	Revisión de Reclamos presentados en la evaluación efectuada.
<b>PED-4.1</b>	Hoja de resumen - Revisión de Reclamos presentados en la evaluación efectuada.

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-11-10**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-11-10**



## MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y

### PRODUCTIVIDAD

### ÍNDICE DE MARCAS

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

IM  
1/1

Referenciación:

#### MARCAS GENERALES

Π	Entrevista con el Jefe Departamental
B	Proporcionado por el Cliente
Ω	Observación del Proceso
£	Analizado con Información proporcionada por el Ministerio
∞	Cumple con lo establecido
€	Verificado mediante memorandos
B	No cumple con lo establecido
Q	Autoridades realizaron acciones
χ	Inconformidades atendidas
⚡	No se ha dado atención a las inconformidades presentadas

Además, se utilizarán marcas específicas de acuerdo al desarrollo que se incluirán en cada papel de trabajo.

Elaborado por: **MS**

Fecha: **2011-11-10**

Revisado por: **SC**

Fecha: **2011-11-10**

## EJECUCIÓN DEL TRABAJO

 <div style="text-align: center;"> <b>MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD</b>  <b>PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS</b>  <b>ANÁLISIS DE PUESTOS CLASIFICADOS</b>                      Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010                 </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;">                     PCP-1 1/1                 </div>			
<b>ANÁLISIS:</b> Se solicitó el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos a la Directora del Departamento de Talento Humano y se verificó que los puestos que ocupan actualmente los funcionarios coordinen con los puestos propuestos en el Manual.			
<b>INDICADOR DE EFICACIA:</b>  $\text{Puestos analizados} = \frac{\text{Puestos verificados con el Manual}}{\text{Puestos propuestos en el Manual}} \times 100$ $\text{Puestos analizados} = \frac{15}{15} \times 100$ $\text{Puestos analizados} = 100 \%$ <p>Al aplicar el indicador, se determinó que el 100% de los puestos propuestos en el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, cumplen con lo establecido y cada funcionario se encuentra ocupando el puesto acorde al Manual.</p>	<div style="text-align: center; font-size: 2em; color: red; margin-bottom: 20px;">£</div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; padding: 5px;">HALLAZGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px; color: red;">                     Aplicado el Procedimiento de Auditoría no se encontraron hallazgos considerables a comentar.                 </td> </tr> </tbody> </table>	HALLAZGO	Aplicado el Procedimiento de Auditoría no se encontraron hallazgos considerables a comentar.
HALLAZGO			
Aplicado el Procedimiento de Auditoría no se encontraron hallazgos considerables a comentar.			
<b>£ Analizado en base a la información entregada por el Ministerio.</b>			
<b>Elaborado por: MS</b>	<b>Fecha: 2011-11-10</b>		
<b>Revisado por: SC</b>	<b>Fecha: 2011-11-11</b>		



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**  
**HOJA DE RESUMEN - ANÁLISIS DE PUESTOS CLASIFICADOS**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

PCP-1.1  
1/2

No.	Denominación del Puesto Actual	Denominación del Puesto propuesto en el Manual	Grupo Ocupacional	Cumple con el puesto establecido en el Manual		Observaciones
				SI	NO	
<b>AUDITORÍA INTERNA</b>						
1	Auditor Interno	Auditor Interno	Servidor Público 13	∞		
2	Analista de Auditoría Interna	Analista de Auditoría Interna	Servidor Público 3	∞		
3	Especialista de Auditoría Interna	Especialista de Auditoría Interna	Servidor Público 7	∞		
<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>						
4	Director Nacional	Director Nacional	Nivel Jerárquico Superior 6	∞		
5	Soporte Informático	Técnico Informático	Servidor Público 2	∞		
6	Jefe Nacional del Departamento	Jefe Nacional del Departamento	Servidor Público 13	∞		
<b>RECURSOS HUMANOS</b>						
7	Directora Nacional	Directora Nacional	Nivel Jerárquico Superior 6	∞		
8	Especialista de Talento Humano	Especialista de Talento Humano	Servidor Público 9	∞		
9	Analista 2 de Talento Humano	Analista 2 de Talento Humano	Servidor Público 5	∞		



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**  
**HOJA DE RESUMEN - ANÁLISIS DE PUESTOS CLASIFICADOS**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

PCP-1.1  
2/2

No.	Denominación del Puesto Actual	Denominación del Puesto propuesto en el Manual	Grupo Ocupacional	Cumple con el puesto establecido en el Manual		Observaciones
				SI	NO	
10	Analista 1 de Talento Humano	Analista 1 de Talento Humano	Servidor Público 4	∞		
11	Experto 1 de Talento Humano	Experto 1 de Talento Humano	Servidor Público 6	∞		
12	Experto 2 de Talento Humano	Experto 2 de Talento Humano	Servidor Público 7	∞		
13	Supervisor del Talento Humano	Supervisor del Talento Humano	Servidor Público 8	∞		
14	Secretaria de Talento Humano	Secretaria de Talento Humano	Servidor Público de Apoyo2	∞		
15	Recepcionista de Talento Humano	Recepcionista de Talento Humano	Servidor Público de Apoyo 1	∞		

**Procedimientos y Marcas**

∞ Se revisó el Manual de Clasificación de puestos y se verificó que la Denominación actual sea igual a la Denominación que indica el Manual.

**Comentarios**

El Ministerio cumple con lo que establece la Normativa Legal Vigente y como solicita el Ministerio de Relaciones Laborales, ya que se verificó que la Denominación de los puestos tanto del Manual como en la actualidad coinciden.

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-11-11**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-11-14**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y  
PRODUCTIVIDAD  
PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE  
PUESTOS**

**PCP-2  
1/1**

**VERIFICACIÓN DE MEMORANDOS INTERNOS  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**ANÁLISIS:**

Se solicitó al analista de nómina los memorandos remitidos a cada funcionario para que realicen la actualización de sus datos profesionales, previo al proceso de la aplicación del Manual de descripción, Valoración y Clasificación de Puestos del Ministerio de Industrias y Productividad.

} £

**INDICADOR DE EFICACIA:**

**Funcionarios que actualizaron los datos** =  $\frac{\text{Funcionarios que actualizaron sus datos}}{\text{Total de funcionarios a los que se remitió el memorando}} \times 100$

**Funcionarios que actualizaron los datos** =  $\frac{15}{15} \times 100$

**Funcionarios que actualizaron los datos** = 100%

Al aplicar el indicador, se determinó que todos los funcionarios a los que se les remitió el memorando para la actualización de datos, acudieron al Departamento de Talento Humano para realizar este proceso, motivo por el cual se puede decir que no existe ningún inconveniente con la información actual de cada funcionario.

**HALLAZGO**

**Aplicado el Procedimiento de Auditoría no se encontraron hallazgos considerables a comentar.**

**£ Analizado en base a la información entregada por el Ministerio.**

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-11-14**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-11-15**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**  
**HOJA DE RESUMEN - VERIFICACIÓN DE MEMORANDOS INTERNOS**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

PCP-2.1  
1/2

No.	Nombre Funcionario	Cargo	Recibió Memorando	Realizó la actualización de datos	Observaciones
<b>AUDITORÍA INTERNA</b>					
1	Andrés Carrión	Auditor Interno	€	∞	
2	Wladimir Fonseca	Analista de Auditoría Interna	€	∞	
3	Adriana Jara	Especialista de Auditoría Interna	€	∞	
<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>					
4	Paola Mosquera	Director Nacional	€	∞	
5	María Inés Puga	Técnico Informático	€	∞	
6	Juan Diego Valencia	Jefe Nacional del Departamento	€	∞	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>					
7	José Manuel Cruz	Directora Nacional	€	∞	
8	Andrea Chávez	Especialista de Talento Humano	€	∞	
9	Samanta Morejón	Analista 2 de Talento Humano	€	∞	
10	Samuel Andrade	Analista 1 de Talento Humano	€	∞	
11	José Julián Pinto	Experto 1 de Talento Humano	€	∞	
12	Valeria Bustamante	Experto 2 de Talento Humano	€	∞	



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**  
**VERIFICACIÓN DE MEMORANDOS INTERNOS**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

PCP-2.1  
2/2

No.	Nombre Funcionario	Cargo	Recibió Memorando	Realizó la actualización de datos	Observaciones
13	Paúl Jijón	Supervisor del Talento Humano	€	∞	
14	Silvia Alarcón	Secretaria de Talento Humano	€	∞	
15	Emily Arias	Recepcionista de Talento Humano	€	∞	

**Procedimientos y Marcas**

€ Se revisó los memorandos referentes a la actualización de datos, los mismos que fueron enviados a cada funcionario y se verificó que todos tenían la firma de recibido.

∞ Se solicitó al Departamento de Talento Humano el Informe referente a la actualización de datos, en el cual se indicaba que todos los funcionarios habían cumplido con la disposición para la actualización.

**Comentarios**

Una vez que se culminó con la revisión y verificación de información se comprobó que todos los funcionarios habían realizado la actualización de datos, lo que le permite al Departamento de Talento Humano mantener un archivo actualizado de la información de los funcionarios que laboran en el Ministerio.

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-11-15**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-11-16**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y  
PRODUCTIVIDAD  
PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE  
PUESTOS**

**PCP-3  
1/1**

**VERIFICACIÓN DE EXPEDIENTES DE PERSONAL  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**ANÁLISIS:**

Se solicitó a la Directora del Departamento de Talento Humano los expedientes de personal de los funcionarios, con el fin de verificar que la documentación de cada uno cumpla con los requisitos establecidos en el Manual.

} £

**INDICADOR DE EFICACIA:**

$$\text{Funcionarios que cumplen con los requisitos establecidos en el Manual} - \frac{\text{Expedientes que cumplen con los requisitos}}{\text{Total de expedientes solicitados}} \times 100$$

$$\text{Funcionarios que cumplen con los requisitos establecidos en el Manual} = \frac{13}{15} \times 100$$

$$\text{Funcionarios que cumplen con los requisitos establecidos en el Manual} - 86,67\%$$

Al aplicar el indicador, se determinó que el 86,67% cumple con la documentación requerida en el Manual de Clasificación de Puestos; es decir el 13,33% ocupan puestos que se encuentran en el Manual de Clasificación y sin cumplir con los requisitos solicitados.

**HALLAZGO**

**H1  
PCP-3.2**

**£ Analizado en base a la información entregada por el Ministerio.**

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-11-16**

**Revisado por: SC**

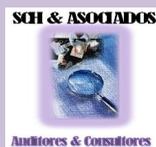
**Fecha: 2011-11-17**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**  
**HOJA DE RESUMEN - VERIFICACIÓN DE EXPEDIENTES DE PERSONAL**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

PCP-3.1  
1/3

No.	Cargo	Grupo Ocupacional	Experiencia Laboral		Instrucción Formal			Cumple con los requisitos solicitados	Observaciones
			Tiempo mínimo	Conocimientos específicos	Título requerido	Nivel de Instrucción	Área de Conocimiento acorde al puesto		
<b>AUDITORÍA INTERNA</b>									
1	Auditor Interno	Servidor Público 13	6	Auditoría y Finanzas	Dr. en Auditoría	4to	Auditoría	∞	
2	Analista de Auditoría Interna	Servidor Público 3	4	Auditoría	Ing. en Auditoría	3ro	Auditoría	∞	
3	Especialista de Auditoría Interna	Servidor Público 7	5	Auditoría	Ing. en Auditoría	4to	Auditoría	∞	
<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>									
4	Director Nacional	Nivel Jerárquico Superior 6	7	Informática, Programación	Mst. Informática	4to	Computación y Programación	∞	
5	Técnico Informático	Servidor Público 2	2	Informática	Lic. Informática	3er	Computación	B	No tenía el nivel de instrucción solicitado, Ing. Comercial.
6	Jefe Nacional del Departamento	Servidor Público 13	6	Informática	Posgrado en Desarrollo Tecnológico	4to	Computación y Programación	∞	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>									
7	Directora Nacional	Nivel Jerárquico Superior 6	7	Manejo del Recurso Humano	Posgrado en Administración del Talento Humano	4to	Talento Humano	∞	



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**  
**HOJA DE RESUMEN - VERIFICACIÓN DE EXPEDIENTES DE PERSONAL**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

PCP-3.1  
2/3

No.	Cargo	Grupo Ocupacional	Experiencia Laboral		Instrucción Formal			Cumple con los requisitos solicitados	Observaciones
			Tiempo Mínimo	Conocimientos específicos	Título requerido	Nivel de Instrucción	Área de Conocimiento acorde al puesto		
8	Especialista de Talento Humano	Servidor Público 9	5	Manejo del Recurso Humano	Mst. Control del Talento Humano	4to	Talento Humano	∞	
9	Analista 2 de Talento Humano	Servidor Público 5	3	Manejo del Recurso Humano	Ing. Administración del Talento Humano	3ro	Talento Humano	∞	
10	Analista 1 de Talento Humano	Servidor Público 4	3	Manejo del Recurso Humano	Ing. Talento Humano	3ro	Talento Humano	∞	
11	Experto 1 de Talento Humano	Servidor Público 6	3	Manejo del Recurso Humano	Mst. Administración del Talento Humano	4to	Talento Humano	B	No cuenta con conocimiento acorde al puesto, Adm. Recursos públicos
12	Experto 2 de Talento Humano	Servidor Público 7	5	Manejo del Recurso Humano	Posgrado en Manejo del Talento Humano	4to	Talento Humano	∞	
13	Supervisor del Talento Humano	Servidor Público 8	5	Manejo del Recurso Humano	Mst. Control del Talento Humano	4to	Talento Humano	∞	



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**  
**HOJA DE RESUMEN - VERIFICACIÓN DE EXPEDIENTES DE PERSONAL**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

PCP-3.1  
3/3

No.	Cargo	Grupo Ocupacional	Experiencia Laboral		Instrucción Formal			Cumple con los requisitos solicitados	Observaciones
			Tiempo Mínimo	Conocimientos específicos	Título requerido	Nivel de Instrucción	Área de Conocimiento acorde al puesto		
14	Secretaria de Talento Humano	Servidor Público de Apoyo 2	1	Redacción	Secretariado Ejecutivo	Bachiller	Secretariado	∞	
15	Recepcionista de Talento Humano	Servidor Público de Apoyo 1	1	Atención al usuario	Secretariado Ejecutivo	Bachiller	Atención al usuario	∞	

**Procedimientos y Marcas:**

∞ Se revisó los expedientes de personal de los funcionarios y se verificó si cumplen con los requisitos establecidos.

β Existen funcionarios que no cumplen con los requisitos establecidos.

**Comentarios:**

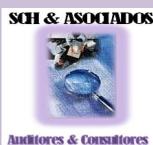
Se verificó que dos de los funcionarios que se analizaron no cumplen con los requisitos establecidos para sus puestos.

Elaborado por: **MS**

Fecha: **2011-11-17**

Revisado por: **SC**

Fecha: **2011-11-18**

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD****PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE  
PUESTOS  
HOJA DE HALLAZGO  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010****HA  
PCP-3.2  
1/2****HALLAZGO No. 1****VERIFICACIÓN DE EXPEDIENTES DE PERSONAL**

<b>Condición</b>	Los expedientes de personal de los funcionarios, se verificó que no todos cumplen con los requisitos para ocupar el puesto que se detalla en el Manual.
<b>Criterio</b>	Todos los funcionarios que ocupan puestos que se encuentran incluidos en el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, deben cumplir con los requisitos establecidos en el Manual, como indica el Artículo 4 de la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos.
<b>Causa</b>	Al momento de realizar el análisis para cumplir con el proceso de Clasificación de Puestos, el Experto de Talento Humano no efectuó la revisión detallada que todos los funcionarios tengan la instrucción formal y experiencia requerida.
<b>Efecto</b>	Del total de funcionarios que se encuentran en el Manual de Clasificación de Puestos del año 2010, 2 personas no cumplieron con los requisitos establecidos lo cual representa el 13,33% de incumplimiento en el proceso.

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**



**PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE  
PUESTOS  
HOJA DE HALLAZGO  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**HA  
PCP-3.2  
2/2**

**HALLAZGO No. 1**

**VERIFICACIÓN DE EXPEDIENTES DE PERSONAL**

**Recomendación:**

**Analista de Talento Humano:**

Verificar que previo a la aplicación del Manual de Clasificación de Puestos cada funcionario tenga en su expediente de personal toda la documentación de respaldo para afirmar que cumple con los requisitos establecidos.

**Directora de Talento Humano:**

Revisar que el proceso de Clasificación se realice y cumpla como establece la normativa legal vigente.

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-11-18**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-11-21**

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**



**PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS  
INCONFORMIDADES DE FUNCIONARIOS**

**PCP-4  
1/1**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**ANÁLISIS:**

Se solicitó al Analista de Talento Humano las inconformidades presentadas por los funcionarios a los cuales se les realizó el análisis para la Descripción, Valoración y Clasificación de puestos, con el fin de verificar las acciones que efectuaron las autoridades del Ministerio.

£

**INDICADOR DE EFICACIA:**

$$\text{Inconformidades solucionadas} = \frac{\text{Inconformidades atendidas}}{\text{Total de inconformidades presentadas}} \times 100$$

$$\text{Inconformidades solucionadas} = \frac{4}{5} \times 100$$

$$\text{Inconformidades solucionadas} = 80\%$$

Al aplicar el indicador, se determinó que una de las inconformidades presentadas por los funcionarios no había sido atendida lo que representa un 20% de incumplimiento en el proceso.

**HALLAZGO**

**H2  
PCP 4.2**

**£ Analizado en base a la información entregada por el Ministerio.**

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-11-21**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-11-22**

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**



**PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE  
PUESTOS  
HOJA DE RESUMEN -  
INCONFORMIDADES DE  
FUNCIONARIOS**

PCP-4.1  
1/1

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

<b>N o.</b>	<b>Funcionario</b>	<b>Cargo</b>	<b>Presenta Inconformidad</b>	<b>Inconformidad atendida</b>	<b>Acciones realizadas por las autoridades</b>	<b>Observaciones</b>
1	Wladimir Fonseca	Analista de Auditoría Interna	€	X	Q	
2	María Inés Puga	Técnico Informático	€	X	Q	
3	Juan Diego Valencia	Jefe Nacional del Departamento	€	X	Q	
4	Samanta Morejón	Analista 2 de Talento Humano	€	X	Q	
5	Silvia Alarcón	Secretaria de Talento Humano	€	L	L	No se remitió una respuesta a la inconformidad presentada

**Procedimientos y Marcas:**

€ En base a los memorandos revisados se verificó que se presentó las inconformidades por parte de los funcionarios.

X Se verificó que las inconformidades hayan sido atendidas.

L No se atendió una inconformidad

Q Acciones realizadas por las autoridades

**Comentarios:**

De las inconformidades presentadas por parte de los funcionarios una no se atendió.

<b>Elaborado por: MS</b>	<b>Fecha: 2011-11-22</b>
<b>Revisado por: SC</b>	<b>Fecha: 2011-11-23</b>



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**  
**HOJA DE HALLAZGO**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

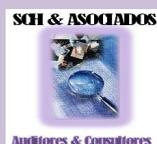
**HA**  
**PCP-4.2**  
**1/2**

**HALLAZGO No. 2**

**INCONFORMIDADES DE FUNCIONARIOS**

<b>Condición</b>	Al revisar los memorandos referentes a las inconformidades presentadas por los funcionarios, se encontró que una de ellas no había sido atendida.
<b>Criterio</b>	Se debe dar atención a todas las inconformidades presentadas por los funcionarios, sin restar importancia a ningún cargo por dar prioridad al orden jerárquico como se establece en las Disposiciones Generales de la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos.
<b>Causa</b>	El Analista del Departamento de Talento Humano encargado de la recepción de las inconformidades por parte de los funcionarios, no realizó el seguimiento adecuado a cada una de las inconformidades, por este motivo es que no se atendió a la inconformidad presentada por la Secretaria de Talento Humano.
<b>Efecto</b>	Del total de inconformidades presentadas no se atendió una de ellas, lo que representa al 20% de incumplimiento en el proceso.

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**



**PROCESO DE CLASIFICACIÓN  
DE PUESTOS**

**HOJA DE HALLAZGO**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

**HA**  
**PCP-4.2**  
**2/2**

**HALLAZGO No. 2**

**INCONFORMIDADES DE FUNCIONARIOS**

**Recomendación:**

**Especialista de Talento Humano:**

Verificar que una vez que se reciban las inconformidades presentadas por los funcionarios, se dé el seguimiento y atención a cada una de ellas, con el fin de crear un ambiente de trabajo en el cual se aplique los derechos sin desigualdades para todos los servidores públicos.

**Directora de Talento Humano:**

Revisar que una vez que se atienda el proceso referente a inconformidades presentadas por los funcionarios, se dé una respuesta a todos los trámites para de esta forma evitar deficiencias en los procesos del Departamento.

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-11-23**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-11-24**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y  
PRODUCTIVIDAD  
PROCESO DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL  
CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**PSP-1  
1/1**

**ANÁLISIS:**

Se solicitó a la señora Directora del Departamento de Talento Humano las carpetas de los procesos de Selección realizados en el año 2010, y se procedió a verificar que se cumplan con los requisitos establecidos en la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal.

}

**£**

**INDICADOR DE EFICACIA:**

$$\begin{aligned} \text{Procesos que cumplen con los requisitos} &= \frac{\text{Procesos que cumplen con los Requisitos cumplidos}}{\text{Total de procesos efectuados en el año 2010}} \times 100 \\ \text{Procesos que cumplen con los requisitos} &= \frac{3}{4} \times 100 \\ \text{Procesos que cumplen con los requisitos} &= 75\% \end{aligned}$$

Al aplicar el indicador, se determinó que uno de los procesos de selección efectuados no cumplió con los requisitos solicitados, lo cual representa el 25% de incumplimiento del proceso.

**HALLAZGO**

**H3  
PSP 1.1**

**£ Analizado en base a la información entregada por el Ministerio.**

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-11-24**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-11-25**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**  
**HOJA DE RESUMEN - CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

PSP-1.1  
1/1

No.	Denominación del Puesto	Instrucción Formal	Experiencia (relacionada al puesto)	Tiempo de experiencia	Destrezas	Cumple con los requisitos solicitados	Observaciones
1	Director de Planificación	Tercer Nivel Cuarto Nivel	Metodología de planificación, gestión de la calidad, elaboración de proyectos	10 años	*Planificación y gestión *Monitoreo y control **Habilidad analítica	∞	
2	Jefe de Servicios Institucionales	Tercer Nivel	Leyes y Reglamentos de adquisiciones, Contratación Pública, Ley Orgánica de la CGE, LOSCCA	5 a 6 años	*Planificación y gestión *Pensamiento crítico *Habilidad analítica	∞	
3	Analista de Sistemas Informáticos	Tercer Nivel Cuarto Nivel (Especialización)	Diseño y manejo de plataformas informáticas. Arquitectura de computadores. Software de automatización de oficinas..	7 a 9 años	*Pensamiento analítico *Habilidad analítica	∞	
4	Técnico en Archivo	Nivel Medio (Técnico)	Clasificación de documentación Atención al cliente. Técnicas de Archivología.	1 año	*Recopilación de información *Organización de la información	<b>B</b>	No tiene experiencia.

**Procedimientos y Marcas:**

Se revisó las carpetas de procesos de selección que se realizaron en el año 2010, y se verificó si estos cumplen o no con los requisitos solicitados en la Fase de Meritos y Oposición.

∞ Cumple con los requisitos, β No cumple con los requisitos

**Comentarios:**

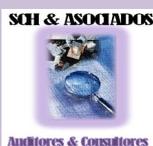
El proceso de Selección de Técnico en Archivo no cumplió con todos los requisitos solicitados en la Fase de Méritos y Oposición.

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-11-25**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-11-28**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**  
**HOJA DE HALLAZGO**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

HA  
 PSP-1.2  
 1/2

**HALLAZGO No. 3**

**CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS FASE DE MÉRITOS**

<p align="center"><b>Condición</b></p>	<p>Al efectuar la revisión de las carpetas de los procesos de selección que se efectuaron en el período 2010, se verificó que en el Proceso de Técnico en Archivo no se cumplió con los requisitos que se solicitaban para ese puesto.</p>
<p align="center"><b>Criterio</b></p>	<p>Según establece la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal los Artículo 18 y 19 referentes a la Fase de Méritos, donde se establecen los requisitos para los diferentes puestos, se debe cumplir con cada uno para de esta forma lograr obtener un resultado excelente y que permita el mejor desarrollo del puesto dentro de la entidad.</p>
<p align="center"><b>Causa</b></p>	<p>El Tribunal de Méritos y Oposición no efectuó una revisión detallada de los requisitos presentados por todos los participantes para el puesto de Técnico en Archivo.</p>
<p align="center"><b>Efecto</b></p>	<p>Del total de procesos revisados se verificó que el proceso para selección de Técnico en Archivo no cumplió con los requisitos establecidos para ese puesto, los cual representa un 25% de incumplimiento en el proceso.</p>



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y  
PRODUCTIVIDAD  
PROCESO DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL  
HOJA DE HALLAZGO  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**HA  
PSP-1.2  
2/2**

**HALLAZGO No. 3**

**CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS FASE DE MÉRITOS**

**Recomendación:**

**Analista de Talento Humano:**

Verificar que en el caso de realizar un proceso de selección cada uno de estos cumpla con los requisitos establecidos para los puestos vacantes y en base a la Normativa Legal Vigente, para de esta forma evitar que se notifique como ganador a la persona incorrecta.

**Participantes del Tribunal de Méritos y Oposición**

Verificar que cada participante cumpla con todos los requisitos establecidos para el puesto que se está realizando el proceso de selección.

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-11-28**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-11-29**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y  
PRODUCTIVIDAD  
PROCESO DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL  
CONVOCATORIAS  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**PSP-2  
1/1**

**ANÁLISIS:**

Se solicitó las carpetas de los procesos de Selección de Personal efectuados en el período 2010 y se verificó que en las convocatorias publicadas consten las generalidades como: Base Legal, Denominación del Puesto, Remuneración, Misión del Puesto, Rol, Perfil.

} **£**

**INDICADOR DE EFICACIA:**

$$\text{Convocatorias publicadas correctamente} = \frac{\text{Convocatorias efectuadas correctamente}}{\text{Total de convocatorias revisadas}} \times 100$$

$$\text{Convocatorias publicadas correctamente} = \frac{4}{4} \times 100$$

$$\text{Convocatorias publicadas correctamente} = 100\%$$

Al aplicar el indicador, se determinó que todas las convocatorias efectuadas cumplieron con las generalidades que establece la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal, es decir no se presentó ningún inconveniente.

**HALLAZGO**

**Aplicado el Procedimiento de Auditoría no se encontraron hallazgos considerables a comentar.**

**£ Analizado en base a la información entregada por el Ministerio.**

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-11-29**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-11-30**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**  
**HOJA DE RESUMEN - CONVOCATORIAS**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

PSP-2.1  
1/2

No.	Denominación del puesto	Rol	Misión	Remuneración mensual unificada	Perfil			Cumple con lo establecido	Observaciones
					Instrucción Formal	Experiencia	Destrezas generales		
1	Director de Planificación	Dirección de Unidad / Proceso	Planificar, organizar y supervisar las actividades de planificación, programación y formulación de proyectos.	USD. 2967,00	Tercer Nivel Cuarto Nivel	Metodología de planificación, gestión de la calidad, elaboración de proyectos.	*Planificación y gestión *Monitoreo y control **Habilidad analítica	∞	
2	Jefe de Servicios Institucionales	Ejecutar la: *Administración del Recurso Humano. *Coordinación del Gasto Presupuestario. *Soporte técnico y asesoramiento a usuarios.	Dirigir y controlar los procesos administrativos relacionados con el apoyo logístico y la dotación de recursos y otros servicios generales, demandados por los clientes internos de la institución para la generación de productos y servicios públicos.	USD. 2472,00	Tercer Nivel	Leyes y Reglamentos de adquisiciones, Contratación Pública, Ley Orgánica de la CGE, LOSCCA	*Planificación y gestión *Pensamiento crítico *Habilidad analítica	∞	



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD  
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL  
CONVOCATORIAS**

**PSP-2.1  
2/2**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

No.	Denominación del puesto	Rol	Misión	Remuneración mensual unificada	Perfil			Cumple con lo establecido	Observaciones
					Instrucción Formal	Experiencia	Destrezas generales		
3	Analista de Sistemas Informáticos	* Trabajos de sistemas informáticos. * Creación de Banco de Datos. * Manejo de Correo electrónico y página WEB * Soporte técnico informático y mantenimiento.	Ejecución de trabajos informáticos referentes a las necesidades del Ministerio.	USD. 901,00	Tercer Nivel Cuarto Nivel	Diseño y manejo de plataformas informáticas. Arquitectura de computadores. Software de automatización de oficinas. Administración de redes, portales Web, servidores y bases de datos.	* Pensamiento analítico * Habilidad analítica	∞	
4	Técnico en Archivo	* Elaborar la ordenación, clasificación y codificación de los documentos. * Elaborar registros índices, inventarios y EVALUACIONES de documentos.	Ejecución de labores de administración documental.	USD. 817,00	Nivel Medio (Técnico)	Clasificación de documentación al cliente. Técnicas de Archivología.	* Recopilación de información * Organización de la información * Expresión escrita * Habilidad analítica	∞	

**Procedimientos y Marcas:**

∞ Se revisó las carpetas de procesos de selección que se realizaron en el año 2010, y se verificó que en todos los procesos se publicaron correctamente las convocatorias.

**Comentarios:**

Todos los procesos cumplieron de forma correcta con la elaboración de convocatorias.

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-11-30**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-12-01**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y  
PRODUCTIVIDAD  
PROCESO DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL  
VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**PSP-3  
1/1**

**ANÁLISIS:**

Se solicitó los expedientes de personal de los funcionarios que fueron notificados como ganadores de los concursos efectuados en el período 2010, con el fin de verificar que en su expediente se encuentre toda la documentación de respaldo previo al ingreso en la entidad.

} **£**

**INDICADOR DE EFICACIA:**

$$\begin{aligned} \text{Expedientes de personal correctos} &= \frac{\text{Expedientes que contienen toda la documentación}}{\text{Total de expedientes revisados}} \times 100 \\ \text{Expedientes de personal correctos} &= \frac{3}{4} \times 100 \\ \text{Expedientes de personal correctos} &= 75\% \end{aligned}$$

Al aplicar el indicador, se determinó que de los 4 ganadores de los concursos efectuados en el período 2010, uno de ellos no contaba con la documentación completa previo al ingreso a la entidad, esto representa el 25% de incumplimiento en el proceso.

**HALLAZGO**

**H4  
PSP 3.2**

**£ Analizado en base a la información entregada por el Ministerio.**

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-12-01**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-12-02**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**  
**HOJA DE RESUMEN - VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

**PSP-3.1**  
**1/1**

No.	Nombre del funcionario y cargo	Hoja de vida modelo establecido por el MRL	Certificado de no tener impedimento para laborar en el sector público	Copia de Título	Copias de referencias laborales	Certificado de Nepotismo	Certificado de control de pluriempleo	Certificado de cuenta bancaria de ahorros o crédito	Copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación	Observaciones
1	Andrés Martínez Director de Planificación	∞	∞	∞	∞	∞	∞	∞	∞	
2	Carolina Páez Jefe de Servicios Institucionales	∞	<b>B</b>	∞	∞	<b>β</b>	<b>B</b>	∞	∞	No cuenta con certificado de nepotismo
3	Antonio Freire Analista de Sistemas Informáticos	∞	∞	∞	∞	∞	∞	∞	∞	
4	Francisco Brito Técnico en Archivo	∞	∞	∞	∞	∞	∞	∞	∞	

**Procedimientos y Marcas:**

∞ Se revisó que los expedientes de personal de los ganadores de los concursos cumplan con los documentos solicitados.

B La señorita Carolina Páez, Jefe de Servicios Institucionales, no realizó la entrega de algunos documentos.

**Comentarios:**

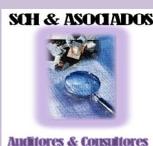
De los procesos de selección realizados 3 de los ganadores cumplieron con los documentos solicitados previo al ingreso a la entidad.

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-12-02**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-12-05**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y  
 PRODUCTIVIDAD  
 PROCESO DE SELECCIÓN DE  
 PERSONAL  
 HOJA DE HALLAZGO  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**HA  
 PSP-3.2  
 1/2**

**HALLAZGO No. 4**

**VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS**

<p align="center"><b>Condición</b></p>	<p>Al verificar en cada uno de los expedientes de los funcionarios que fueron notificados como ganadores se encontró que en el proceso de selección para el puesto de Jefe de Servicios Institucionales, se observó que no se había entregado el certificado de nepotismo.</p>
<p align="center"><b>Criterio</b></p>	<p>Según establece la LOSEP en el Capitulo referente a las Obligaciones de los Servidores Públicos nos indica que tenemos la obligación de presentar los documentos que justifiquen el puesto que estamos ocupando dentro de una institución del Estado, por lo que previo a la notificación del ganador se debe realizar una verificación de que se tengan todos los documentos solicitados.</p>
<p align="center"><b>Causa</b></p>	<p>El Tribunal de Méritos y Oposición no efectuó una revisión detallada de los documentos presentados por la ganadora del concurso para el puesto de Jefe de Servicios Institucionales.</p>
<p align="center"><b>Efecto</b></p>	<p>Del total de funcionarios que fueron ganadores de los procesos de selección efectuados en el período 2010, se encontró que uno de ellos no presentó la documentación completa, lo que representa un 25% de incumplimiento en el proceso.</p>



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y  
PRODUCTIVIDAD  
PROCESO DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL  
HOJA DE HALLAZGO  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**HA  
PSP-3.2  
2/2**

**HALLAZGO No. 4**

**VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS**

**Recomendación:**

**Tribunal de Méritos y Oposición**

Verificar que los funcionarios presenten la documentación de respaldo previo al ingreso a la entidad.

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-12-05**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-12-06**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y  
PRODUCTIVIDAD  
PROCESO DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL**

**PSP-4  
1/1**

**REVISIÓN PUNTAJES DE PRUEBAS Y ENTREVISTAS  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**ANÁLISIS:**

Se solicitó las carpetas de los procesos de Selección de Personal efectuados en el período 2010 y se verificó que los puntajes correspondientes a pruebas y entrevistas se hayan aplicado correctamente y en base a la Normativa establecida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

} £

**INDICADOR DE EFICACIA:**

$$\text{Puntajes aplicados correctamente} = \frac{\text{Puntajes aplicados correctamente}}{\text{Total de puntajes revisados}} \times 100$$

$$\text{Puntajes aplicados correctamente} = \frac{4}{4} \times 100$$

$$\text{Puntajes aplicados correctamente} = 100\%$$

Al aplicar el indicador, se determinó que los puntajes asignados a pruebas y entrevistas se aplicaron correctamente, es decir no se presentó ningún inconveniente.

**HALLAZGO**

**Aplicado el Procedimiento de Auditoría no se encontraron hallazgos considerables a comentar.**

**£ Analizado en base a la información entregada por el Ministerio.**

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-12-06**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-12-07**

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE SELECCIÓN DE**  
**PERSONAL**  
**HOJA DE RESUMEN - REVISIÓN**  
**PUNTAJES DE PRUEBAS Y ENTREVISTAS**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**



**PSP-4.1**  
**1/1**

No.	Nombre del Funcionario	Denominación del Puesto	Fase de Oposición			Cumple con lo establecido	Observaciones
			Puntaje Pruebas	Puntaje Entrevista	Total		
1	Andrés Martínez	Director de Planificación	48/50	50/50	98/100	∞	
2	Carolina Páez	Jefe de Servicios Institucionales Jefe de Servicios Institucionales	45/50	46/50	91/100	∞	
3	Antonio Freire	Analista de Sistemas Informáticos	46/50	44/50	90/100	∞	
4	Francisco Brito	Técnico en Archivo	35/50	49/50	84/100	∞	

**Procedimientos y Marcas:**

∞ Se revisó que los puntajes asignados a las pruebas y entrevistas hayan sido correctos.

**Comentarios:**

De los 4 procesos de selección revisados, se verificó que en todos se realizó una asignación correcta de puntajes; tanto a pruebas como a la entrevista.

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-12-07**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-12-08**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y  
PRODUCTIVIDAD  
PROCESO DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL  
ENTREGA DE NOMBRAMIENTOS  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**PSP-5  
1/1**

**ANÁLISIS:**

Se solicitó los archivos de Acciones de Personal, para verificar que se hayan entregado los nombramientos a cada uno de los ganadores de los concursos efectuados en el período 2010.



**£**

**INDICADOR DE EFICACIA:**

$$\text{Nombramientos entregados} = \frac{\text{Nombramientos entregados}}{\text{Total de Nombramientos revisados}} \times 100$$

$$\text{Nombramientos entregados} = \frac{4}{4} \times 100$$

$$\text{Nombramientos entregados} = 100\%$$

Al aplicar el indicador, se determinó que se entregaron mediante Acciones de Personal todos los nombramientos a los ganadores de los concursos efectuados; es decir no se presentó ningún inconveniente.

**HALLAZGO**

**Aplicado el Procedimiento de Auditoría no se encontraron hallazgos considerables a comentar.**

**£ Analizado en base a la información entregada por el Ministerio.**

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-12-08**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-12-09**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD  
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL  
HOJA DE RESUMEN - ENTREGA DE NOMBRAMIENTOS**

PSP-5.1  
1/1

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

No.	Nombre del Funcionario	Denominación del Puesto	Remuneración Mensual Unificada	Nombramiento Provisional	Nombramiento Regular	Cumple con lo establecido	Observaciones
1	Andrés Martínez	Director de Planificación	USD. 2967,00	Acción de Personal No. 0019200	Acción de Personal No. 0019321	∞	
2	Carolina Páez	Jefe de Servicios Institucionales Jefe de Servicios Institucionales	USD. 2472,00	Acción de Personal No. 0019210	Acción de Personal No. 0019331	∞	
3	Antonio Freire	Analista de Sistemas Informáticos	USD. 901,00	Acción de Personal No. 0019225	Acción de Personal No. 0019354	∞	
4	Francisco Brito	Técnico en Archivo	USD. 817,00	Acción de Personal No. 0019245	Acción de Personal No. 0019371	∞	

**Procedimientos y Marcas:**

∞ Se revisó los archivos de las Acciones de Personal entregadas a los funcionarios y se verificó que sí se había entregado los nombramientos respectivos a cada uno de los ganadores de los concursos de Méritos y Oposición, efectuados en el período 2010.

**Comentarios:**

Se entregaron de forma correcta las Acciones de Personal mediante las cuales se notificaba el Nombramiento Provisional y después del tiempo establecido en la Normativa Legal Vigente se entregó de igual forma mediante Acciones de Personal el Nombramiento Regular.

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-12-09**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-12-12**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

**PROCESO DE CAPACITACIÓN Y  
DESARROLLO DEL PERSONAL  
REVISIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**PCDP-1  
1/1**

**ANÁLISIS:**

Se solicitó el Programa de Capacitación del período 2010 y se verificó que los cursos que consten en el mencionado programa se hayan efectuado.

**£**

<b>INDICADOR DE EFICACIA:</b>		<b>HALLAZGO</b>
<p><b>Cursos efectuados de acuerdo al Programa</b></p> $= \frac{\text{Cursos que constan en el Programa}}{\text{Total de cursos revisados}} \times 100$		<p><b>Aplicado el Procedimiento de Auditoría no se encontraron hallazgos considerables a comentar.</b></p>
<p><b>Convocatorias publicadas correctamente</b></p> $= \frac{8}{8} \times 100$		
<p><b>Convocatorias publicadas correctamente</b></p> $= 100\%$		
<p>Al aplicar el indicador, se determinó que todos los cursos efectuados constan en el Programa de Capacitación, por este motivo se puede decir que no existe ningún tipo de inconveniente en el proceso.</p>		

**£ Analizado en base a la información entregada por el Ministerio.**

<b>Elaborado por: MS</b>	<b>Fecha: 2011-12-12</b>
<b>Revisado por: SC</b>	<b>Fecha: 2011-12-13</b>

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**



**PROCESO DE CAPACITACIÓN Y  
DESARROLLO DEL PERSONAL  
HOJA DE RESUMEN - REVISIÓN DEL  
PLAN DE CAPACITACIÓN**

PCDP-1.1  
1/1

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

No.	Departamento que solicita la capacitación	Curso a seguir	Institución Capacitadora	Se encuentra dentro del Programa		Observaciones
				SI	NO	
1	Secretaría	Secretariado Ejecutivo Computarizado	SECAP	X		
2	Informática	Programación en PHP.	Cámara de Comercio	X		
3	Auditoría	Administración de Bienes del Estado	Contraloría General del Estado	X		
4	Contabilidad	Compras Públicas	INCOP	X		
5	Financiero	NIIF's	SECAP	X		
6	Logística	Elaboración del POA	SENPLADES	X		
7	Marketing	Estrategias y Plan de Marketing		X		
8	Recursos Humanos	Administración del Talento Humano	Cámara de Comercio	X		

**Procedimientos y Marcas:**

X Se analizó el Programa de capacitación y se verificó que todos los cursos revisados y efectuados constan en el Programa para el período 2010.

**Comentarios:**

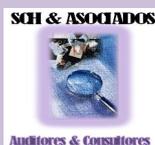
Se ha cumplido de forma correcta con los cursos establecidos y planificados en el Programa de capacitación para el período 2010, lo que permite tener un proceso ordenado y evitar que se produzcan errores.

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-12-13**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-12-14**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

**PROCESO DE CAPACITACIÓN Y  
DESARROLLO DEL PERSONAL  
REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA  
APLICACIÓN DEL PLAN DE  
CAPACITACIÓN**

**PCDP-2  
1/1**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**ANÁLISIS:**

Se solicitó las carpetas de los cursos efectuados en el período 2010, para verificar que se haya cumplido el proceso establecido; es decir que se hayan presentado los memorandos respectivos al área financiera y que estos hayan sido aprobados a fin de que se realice la capacitación solicitada.

} £

<b>INDICADOR DE EFICACIA:</b>		<b>HALLAZGO</b>
<b>Cursos efectuados correctamente</b>	$= \frac{\text{Cursos que cumplieron con el procedimiento correcto}}{\text{Total de cursos revisados}} \times 100$	<b>Aplicado el Procedimiento de Auditoría no se encontraron hallazgos considerables a comentar.</b>
<b>Cursos efectuados correctamente</b>	$= \frac{8}{8} \times 100$	
<b>Cursos efectuados correctamente</b>	$= 100\%$	
Al aplicar el indicador, se determinó que todos los cursos efectuados cumplieron con el procedimiento establecido en el ministerio, es decir no se presentó ningún inconveniente.		

**£ Analizado en base a la información entregada por el Ministerio.**

<b>Elaborado por: MS</b>	<b>Fecha: 2011-12-14</b>
<b>Revisado por: SC</b>	<b>Fecha: 2011-12-15</b>



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL**  
**HOJA DE RESUMEN - REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL**  
**PLAN DE CAPACITACIÓN**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

PCDP-2.1  
1/1

No.	Curso a seguir	Departamento que solicita	Presenta Memorando al Área financiera		El Área Financiera remite memorando favorable para la capacitación		Cumplió con el procedimiento		Observaciones
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Secretariado Ejecutivo Computarizado	Secretaría	X		X		X		
2	Programación en PHP.	Informática	X		X		X		
3	Administración de Bienes del Estado	Auditoría	X		X		X		
4	Compras Públicas	Contabilidad	X		X		X		
5	NIIF's	Financiero	X		X		X		
6	Elaboración del POA	Logística	X		X		X		
7	Estrategias y Plan de Marketing	Marketing	X		X		X		
8	Administración del Talento Humano	Recursos Humanos	X		X		X		

**Procedimientos y Marcas:**

X Se efectuó un análisis de las carpetas de los procesos que se realizaron para llevar a cabo los cursos del Programa de capacitación y se verificó que todos los departamentos cumplieron con el procedimiento correctamente.

**Comentarios:**

Todos los departamentos que solicitaron cursos de capacitación cumplieron de forma correcta con los procedimientos establecidos.

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-12-15**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-12-16**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

**PROCESO DE CAPACITACIÓN Y  
DESARROLLO DEL PERSONAL  
REVISIÓN DEL PAGO PARA APLICAR EL  
PLAN DE CAPACITACIÓN**

**PCDP-3  
1/1**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**ANÁLISIS:**

Se solicitó los trámites de pago referentes al programa de capacitación que mantiene el Ministerio, con el fin de verificar que se hayan efectuado correctamente los pagos y con la debida documentación de respaldo.

} **£**

**INDICADOR DE EFICACIA:**

$$\text{Cursos cancelados correctamente} = \frac{\text{Cursos cancelados correctamente}}{\text{Total de cursos revisados}} \times 100$$

$$\text{Cursos cancelados correctamente} = \frac{8}{8} \times 100$$

$$\text{Cursos cancelados correctamente} = 100\%$$

Al aplicar el indicador, se determinó que todos los pagos realizados se efectuaron de forma correcta y con la documentación de respaldo debidamente archivada en cada proceso de capacitación.

**HALLAZGO**

**Aplicado el Procedimiento de Auditoría no se encontraron hallazgos considerables a comentar.**

**£ Analizado en base a la información entregada por el Ministerio.**

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-12-16**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-12-19**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL**  
**HOJA DE RESUMEN - REVISIÓN DEL PAGO PARA APLICAR EL PLAN DE**  
**CAPACITACIÓN**

PCDP-3.1  
1/1

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

No.	Curso a seguir	Departamento que solicita	Presenta proformas	No. De Factura recibida	No. De Factura cancelada	Transferencia efectuada y verificada		Observaciones
						SI	NO	
1	Secretariado Ejecutivo Computarizado	Secretaría	€	0019200	0019200	X		
2	Programación en PHP.	Informática	€	00205	00205	X		
3	Administración de Bienes del Estado	Auditoría	€	0345978	0345978	X		
4	Compras Públicas	Contabilidad	€	001-345	001-345	X		
5	NIIF's	Financiero	€	001749	001749	X		
6	Elaboración del POA	Logística	€	1259	1259	X		
7	Estrategias y Plan de Marketing	Marketing	€	09459	09459	X		
8	Administración del Talento Humano	Recursos Humanos	€	03958	03958	X		

**Procedimientos y Marcas:**

€ Se revisaron los memorandos enviados al Área Financiera y se verificó que todos los departamentos presentaron las proformas de cursos.

X Se revisó el registro de transferencias y se verificó que todos los pagos se efectuaron correctamente.

**Comentarios:**

Todos los pagos de los cursos efectuados durante el período 2010 se realizaron de forma correcta.

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-12-19**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-12-20**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

**PROCESO DE CAPACITACIÓN Y  
DESARROLLO DEL PERSONAL  
REVISIÓN DEL INFORME DEL  
CUMPLIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**PCDP-4  
1/1**

**ANÁLISIS:**

Se solicitó los Informes Técnicos de capacitación entregados una vez que ha culminado el curso y se verificó que contengan el registro de asistencia, certificado otorgado, datos del curso y fecha de realización.

**£**

**INDICADOR DE EFICACIA:**

$$\text{Informes Técnicos que cumplen con todos los datos} = \frac{\text{Informes que cumplen con todos los datos}}{\text{Total de informes revisados}} \times 100$$

$$\text{Informes Técnicos que cumplen con todos los datos} = \frac{5}{8} \times 100$$

$$\text{Informes Técnicos que cumplen con todos los datos} = 62.5\%$$

Al aplicar el indicador, se determinó que 3 Informes Técnicos no cumplen con los datos solicitados; es decir existe un 37,50% de incumplimiento al momento de entregar los Informes al departamento de talento humano.

**HALLAZGO**

**H5  
PCDP 4.2**

**£ Analizado en base a la información entregada por el Ministerio.**

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-12-20**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-12-21**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL**  
**HOJA DE RESUMEN - REVISIÓN DEL INFORME DEL CUMPLIMIENTO DE LA**  
**CAPACITACIÓN**

PCDP-4.1  
1/2

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

No.	Curso	Funcionario	Registro de Asistencia	Certificado	Horas del Curso	Informe Técnico cumple con los datos establecidos	Observaciones
1	Secretariado Ejecutivo Computarizado	Adriana Sáenz	5/20	No aprobó	40 horas	<b>B</b>	El registro de asistencia es insuficiente.
2	Programación en PHP.	Julio Marín	20/20	Aprobado	40 horas	∞	
3	Administración de Bienes del Estado	Jaime Espín	19/20	Aprobado	40 horas	∞	
4	Compras Públicas	Manuel Brito	18/20	Aprobado	40 horas	∞	
5	NIIF's	Karina Taipe	2/20	No aprobó	40 horas	<b>B</b>	El registro de asistencia es insuficiente.
6	Elaboración del POA	Martha Puga	20/20	Aprobado	40 horas	∞	
7	Estrategias y Plan de Marketing	Adrián Pozo	8/20	No aprobó	40 horas	<b>B</b>	El registro de asistencia es insuficiente.



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL**  
**HOJA DE RESUMEN - REVISIÓN DEL INFORME DEL CUMPLIMIENTO DE LA**  
**CAPACITACIÓN**

PCDP-4.1  
2/2

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

No.	Curso	Funcionario	Registro de Asistencia	Certificado	Horas del Curso	Informe Técnico cumple con los datos establecidos	Observaciones
8	Administración del Talento Humano	Andrea Páez	17/20	Aprobado	40 horas	∞	

**Procedimientos y Marcas:**

Se revisaron los informes de capacitación presentados por los funcionarios en los cuales se encontró que algunos de ellos no contaban con la asistencia suficiente para poder recibir el certificado.

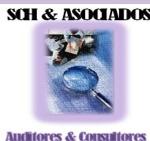
∞ Cumple con lo establecido; β No Cumple con lo establecido

**Comentarios:**

De los Informes Técnicos revisados se verificó que tres de ellos no cumplen con todos los datos solicitados para elaborar el presente informe.

<b>Elaborado por: MS</b>	<b>Fecha: 2011-12-21</b>
<b>Revisado por: SC</b>	<b>Fecha: 2011-12-22</b>

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE CAPACITACIÓN Y**  
**DESARROLLO DEL PERSONAL**  
**HOJA DE HALLAZGO**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010



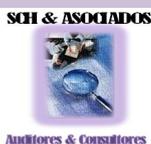
**HA**  
**PCDP-4.2**  
**1/2**

**HALLAZGO No. 5**

**REVISIÓN DEL INFORME DEL CUMPLIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN**

<b>Condición</b>	Al revisar los datos de los Informes Técnicos se verificó que en 3 de ellos no se incorporó el registro de asistencia, la fecha de realización y el certificado otorgado.
<b>Criterio</b>	Según establece la LOSEP en el Capítulo 5 de la Formación y Capacitación del Personal, Artículo 73 de Efectos de la Formación y Capacitación, indica que se debe presentar un informe técnico de la capacitación recibida.
<b>Causa</b>	El Responsable de Talento Humano encargado de la aplicación del Programa de Capacitación no dio el seguimiento respectivo a cada uno de los procesos de capacitación, no revisó el Informe Técnico presentado al finalizar la capacitación.
<b>Efecto</b>	Del total de Informes revisados se verificó que 3 de ellos no estaban presentados correctamente, esto nos indica que el programa de capacitación y desarrollo del personal para el período 2010 tuvo un 37,50% de incumplimiento en el proceso.

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE CAPACITACIÓN Y**  
**DESARROLLO DEL PERSONAL**  
**HOJA DE HALLAZGO**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010



HA  
PCDP-4.2  
2/2

**HALLAZGO No. 5**

**REVISIÓN DEL INFORME DEL CUMPLIMIENTO DE LA  
CAPACITACIÓN**

**Recomendación:**

**Responsable del Talento Humano**

Solicitar que se presente un Informe Técnico con todos los datos de la capacitación recibida, a fin de elaborar un archivo que sirva como base en el Ministerio y a la vez tener conocimiento del proceso que se efectuó.

**Funcionarios**

Una vez recibida la capacitación presentar un Informe que permita detallar las actividades realizadas durante la capacitación para de esta forma tener un respaldo de la capacitación recibida.

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-12-22**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-12-23**

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD  
PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



**REVISIÓN DE FORMULARIOS E  
INDICADORES  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**PED-1  
1/1**

**ANÁLISIS:**

Se solicitaron de forma aleatoria los formularios que se aplican para la evaluación del desempeño de los funcionarios del Ministerio de Industrias y Productividad y se verificó si cumplen con las características que establece el Ministerio de Relaciones Laborales.

**£**

**HALLAZGO**

**INDICADOR DE EFICACIA:**

$$\text{Formularios de Evaluación correctos} = \frac{\text{Formularios aplicados correctamente}}{\text{Total de Formularios revisados}} \times 100$$

$$\text{Formularios de Evaluación correctos} = \frac{14}{15} \times 100$$

$$\text{Formularios de Evaluación correctos} = 93.33\%$$

**H6  
PCDP 4.2**

Al aplicar el indicador, se determinó que uno de los formularios revisados no cumplió con las características establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, existe un 6,67% de incumplimiento en el proceso.

**£ Analizado en base a la información entregada por el Ministerio.**

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-12-23**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-12-26**

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**HOJA DE RESUMEN - REVISIÓN DE FORMULARIOS E INDICADORES**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

PED-1.1  
1/3

No.	Datos del Funcionario			Departamento	Período de Evaluación		Indicador de Gestión	Cumple con lo establecido	Observaciones
	Nombre	Cargo	Denominación del Puesto		Desde	Hasta			
1	Rodrigo Agama	Analista	Servidor Público 6	Proyectos	01-enero-2010	30-junio-2010	Número de Proyectos elaborados	∞	
2	Mónica Aguas	Técnica	Servidor Público de Apoyo 3	Inversiones	01-enero-2010	30-junio-2010	Inversiones efectuadas	∞	
3	Vicente Alvear	Analista	Servidor Público 1	Servicios Institucionales	01-enero-2010	30-junio-2010	Sugerencias favorables de usuarios	∞	
4	Mauro Beltrán	Coordinador	Coordinador General	Planificación	-	-	Porcentaje de cumplimiento del POA.	β	No establece el periodo de evaluación
5	Adriana Cárdenas	Asesora	Servidor Público 7	Despacho Ministerial	01-enero-2010	30-junio-2010	Porcentaje de Actividades cumplidas	∞	
6	Jorge Carvajal	Analista	Servidor Público 7	Auditoría Interna	01-enero-2010	30-junio-2010	Recomendaciones cumplidas	∞	
7	Ángel Changuan	Técnico	Servidor Público 5	Comunicación Social	01-enero-2010	30-junio-2010	Publicaciones presentadas y publicadas	∞	

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**HOJA DE RESUMEN - REVISIÓN DE FORMULARIOS E INDICADORES**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**PED-1.1**  
**2/3**

No.	Datos del Funcionario			Departamento	Período de Evaluación		Indicador de Gestión	Cumple con lo establecido	Observaciones
	Nombre	Cargo	Denominación del Puesto		Desde	Hasta			
8	Roberto Choez	Analista	Servidor Público 3	Asesoría Jurídica	01-julio-2010	31-diciembre-2010	Trámites atendidos	∞	
9	Beatriz Deleg	Técnico	Servidor Público 4	Dirección Financiera	01-julio-2010	31-diciembre-2010	Informes del Manejo del Presupuesto	∞	
10	Silvia Gaybor	Secretaria	Servidor Público de Apoyo 2	Productividad de la Industria	01-julio-2010	31-diciembre-2010	Tramites efectuados	∞	
11	Carlos Hurtado	Técnico	Servidor Público 3	Control y Seguimiento	01-julio-2010	31-diciembre-2010	Actividades cumplidas correctamente	∞	
12	María Lara	Analista	Servidor Público 7	Observatorio Tecnológico.	01-julio-2010	31-diciembre-2010	Porcentaje de avance de proyectos	∞	
13	Juan Marcillo	Analista	Servidor Público 1	Recursos Humanos	01-julio-2010	31-diciembre-2010	Informes de Control del Recurso Humano	∞	



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**HOJA DE RESUMEN - REVISIÓN DE FORMULARIOS E INDICADORES**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

PED-1.1  
3/3

No.	Datos del Funcionario			Departamento	Período de Evaluación		Indicador de Gestión	Cumple con lo establecido	Observaciones
	Nombre	Cargo	Denominación del Puesto		Desde	Hasta			
14	Elsa Montero	Analista	Servidor Público 2	Defensa del Consumidor	01-julio-2010	31-diciembre-2010	Usuarios atendidos y sugerencias de los mismos	∞	
15	Carlos Pérez	Analista	Servidor Público 7	Desarrollo de Artesanías	01-julio-2010	31-diciembre-2010	Avance de Proyectos	∞	

**Procedimientos y Marcas:**

Se revisaron los formularios de evaluación y se verificó si cuentan con las especificaciones solicitadas por el Ministerio de Relaciones Laborales

∞ 14 formularios cumplen con lo establecido; β 1 formulario no cumple con lo establecido

**Comentarios:**

De los Formularios revisados se verificó que uno de ellos no contenía el periodo de evaluación.

**Elaborado por: MS**

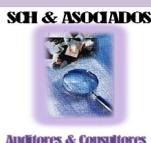
**Fecha: 2011-12-26**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-12-27**

<p style="text-align: center;"><b>MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD</b></p>  <p style="text-align: center;"><b>PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>HOJA DE HALLAZGO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010</b></p> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p style="color: red;">HA PED-1.2 1/1</p> </div>	
<b>HALLAZGO No. 6</b>	
<b>REVISIÓN DE FORMULARIOS E INDICADORES</b>	
<b>Condición</b>	Al efectuar la revisión de los Formularios de evaluación se verificó que en uno de ellos que corresponde al señor Mauro Beltrán, Coordinador del Departamento de Planificación, no estaba establecido el período de evaluación.
<b>Criterio</b>	Según establece la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño los Formularios deben contener toda la información correspondiente al proceso de evaluación a fin de obtener resultados excelentes.
<b>Causa</b>	El personal encargado de llevar a cabo el proceso de evaluación no registró el período en el cual se estaba efectuando la evaluación.
<b>Efecto</b>	Del total de Formularios de evaluación revisados se verificó que 1 de ellos no cumplió con todos los datos establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, este incumplimiento en el proceso representa el 6,67%.
<p><b>Recomendación:</b></p> <p><b>Evaluadores</b></p> <p>Verificar que se llenen todos los datos establecidos en el formulario de evaluación que es de uso obligatorio para este proceso como indica el Ministerio de Relaciones Laborales.</p>	
<b>Elaborado por: MS</b>	<b>Fecha: 2011-12-27</b>
<b>Revisado por: SC</b>	<b>Fecha: 2011-12-28</b>

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**



**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
REVISIÓN DEL INFORME DE RESULTADOS  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

PED-2  
1/1

**ANÁLISIS:**

Se solicitó el Informe final del proceso de evaluación efectuado en el período 2010, a fin de verificar si la calificación obtenida se ubicó correctamente según la escala de calificaciones establecida en la Norma de Evaluación del Desempeño, Artículo 22.

} £

**INDICADOR DE EFICACIA:**

$$\text{Calificaciones ubicadas correctamente} = \frac{\text{Calificaciones ubicadas correctamente}}{\text{Total de calificaciones revisadas}} \times 100$$

$$\text{Calificaciones ubicadas correctamente} = \frac{15}{15} \times 100$$

$$\text{Calificaciones ubicadas correctamente} = 100\%$$

Al aplicar el indicador, se determinó que todas las calificaciones obtenidas del proceso de evaluación se ubicaron de forma correcta según como establece la Escala de Calificaciones establecida en la Norma de Evaluación del Desempeño, Artículo 22.

**HALLAZGO**

**Aplicado el Procedimiento de Auditoría no se encontraron hallazgos considerables a comentar.**

**£ Analizado en base a la información entregada por el Ministerio.**

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-12-28**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-12-29**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**HOJA DE RESUMEN - REVISIÓN DEL INFORME DE RESULTADOS**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

PED-2.1  
1/2

No.	Datos del Funcionario			Calificación Obtenida	Ubicación en la Escala de Calificaciones	Proceso efectuado correctamente		Observaciones
	Nombre	Cargo	Denominación del Puesto			SI	NO	
1	Rodrigo Agama	Analista	Servidor Publico 6	71%	Satisfactorio	X		
2	Mónica Aguas	Técnica	Servidor Público de Apoyo 3	87%	Muy Bueno	X		
3	Vicente Alvear	Analista	Servidor Público 1	93%	Excelente	X		
4	Mauro Beltrán	Coordinador	Coordinador General	78%	Satisfactorio	X		
5	Adriana Cárdenas	Asesora	Servidor Público 7	89%	Muy Bueno	X		
6	Jorge Carvajal	Analista	Servidor Público 7	87,6%	Muy Bueno	X		
7	Ángel Changuan	Técnico	Servidor Público5	93,4%	Excelente	X		
8	Roberto Choez	Analista	Servidor Público 3	96%	Excelente	X		
9	Beatriz Deleg	Técnico	Servidor Público 4	89,8%	Muy Bueno	X		
10	Silvia Gaybor	Secretaria	Servidor Público de Apoyo 2	77,89%	Satisfactorio	X		
11	Carlos Hurtado	Técnico	Servidor Público 3	90%	Muy Bueno	X		
12	María Lara	Analista	Servidor Público 7	97%	Excelente	X		



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**HOJA DE RESUMEN - REVISIÓN DEL INFORME DE RESULTADOS**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

PED-2.1  
2/2

No.	Datos del Funcionario			Calificación Obtenida	Ubicación en la Escala de Calificaciones	Proceso efectuado correctamente		Observaciones
	Nombre	Cargo	Denominación del Puesto			SI	NO	
13	Juan Marcillo	Analista	Servidor Público 1	79%	Satisfactorio	X		
14	Elsa Montero	Analista	Servidor Público 2	75,7%	Satisfactorio	X		
15	Carlos Pérez	Analista	Servidor Público 7	88,9%	Muy Bueno	X		

**Procedimientos y Marcas:**

X Se revisaron las calificaciones obtenidas en el proceso de Evaluación del período 2010 y se verificó que las calificaciones se ubicaron correctamente en la Escala establecida en la Norma del Desempeño.

**Comentarios:**

De las Calificaciones revisadas se verificó que todas se encontraban ubicadas correctamente en la Escala de Calificaciones establecida en el artículo 22 de la Norma de Evaluación del Desempeño.

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-12-29**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2011-12-30**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**REVISIÓN DE MEMORANDOS REFERENTES A LA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**PED-3  
1/1**

**ANÁLISIS:**

Se solicitó los archivos de Memorandos referentes al proceso de evaluación efectuado en el período 2010 y se verificó que todos los memorandos elaborados hayan sido entregados al os funcionarios evaluados y si estos lo recibieron de manera conforme

£

**INDICADOR DE EFICACIA:**

$$\text{Comunicación de Resultados} = \frac{\text{Memorandos recibidos de manera conforme}}{\text{Total de memorandos revisados}} \times 100$$

$$\text{Comunicación de Resultados} = \frac{15}{15} \times 100$$

$$\text{Comunicación de Resultados} = 100\%$$

Al aplicar el indicador, se determinó que todos los memorandos entregados a los funcionarios evaluados se recibieron de manera conforme, es decir no se presentó ningún inconveniente.

**HALLAZGO**

**Aplicado el Procedimiento de Auditoría no se encontraron hallazgos considerables a comentar.**

**£ Analizado en base a la información entregada por el Ministerio.**

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2011-12-30**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2012-01-03**

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**HOJA DE RESUMEN -REVISIÓN DE MEMORANDOS REFERENTES A LA**  
**COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

PED-3.1  
1/2

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

No.	Datos del Funcionario			Departamento	No. Memorando elaborado	Calificación Obtenida	Funcionario recibió conforme el resultado		Observaciones
	Nombre	Cargo	Denominación del Puesto				SI	NO	
1	Rodrigo Agama	Analista	Servidor Público 6	Proyectos	UTA-2010-101	71%	X		
2	Mónica Aguas	Técnica	Servidor Público de Apoyo 3	Inversiones	UTA-2010-102	87%	X		
3	Vicente Alvear	Analista	Servidor Público 1	Servicios Institucionales	UTA-2010-103	93%	X		
4	Mauro Beltrán	Coordinador	Coordinador General	Planificación	UTA-2010-104	78%	X		
5	Adriana Cárdenas	Asesora	Servidor Público 7	Despacho Ministerial	UTA-2010-105	89%	X		
6	Jorge Carvajal	Analista	Servidor Público 7	Auditoría Interna	UTA-2010-106	87,6%	X		
7	Ángel Changuan	Técnico	Servidor Público 5	Comunicación Social	UTA-2010-107	93,4%	X		
8	Robero Choez	Analista	Servidor Público 3	Asesoría Jurídica	UTA-2010-108	96%	X		
9	Beatriz Deleg	Técnico	Servidor Público 4	Dirección Financiera	UTA-2010-109	89,8%	X		



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**HOJA DE RESUMEN -REVISIÓN DE MEMORANDOS REFERENTES A LA**  
**COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

PED-3.1  
2/2

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

No.	Datos del Funcionario			Departamento	No. Memorando elaborado	Calificación Obtenida	Funcionario recibió conforme el resultado		Observaciones
	Nombre	Cargo	Denominación del Puesto				SI	NO	
10	Silvia Gaybor	Secretaria	Servidor Público de Apoyo 2	Productividad de la Industria	UTA-2010-110	77,89%	X		
11	Carlos Hurtado	Técnico	Servidor Público 3	Control y Seguimiento	UTA-2010-111	90%	X		
12	María Lara	Analista	Servidor Público 7	Observatorio Tecnológico.	UTA-2010-112	97%	X		
13	Juan Marcillo	Analista	Servidor Público 1	Recursos Humanos	UTA-2010-113	79%	X		
14	Elsa Montero	Analista	Servidor Público 2	Defensa del Consumidor	UTA-2010-114	75,7%	X		
15	Carlos Pérez	Analista	Servidor Público 7	Desarrollo de Artesanías	UTA-2010-115	88,9%	X		

**Procedimientos y Marcas:**

X Se revisaron los memorandos entregados a los funcionarios y se verificó que fueron recibidos de manera conforme.

**Comentarios:**

De las Memorandos revisados se verificó que todos se recibieron de forma conforme por parte de los funcionarios.

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2012-01-03**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2012-01-04**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
REVISIÓN DE RECLAMOS PRESENTADOS EN LA EVALUACIÓN EFECTUADA  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**PED-4  
1/1**

**ANÁLISIS:**

Se solicitó las carpetas del proceso de Evaluación del Desempeño y se verificó si en los antecedentes se encontraba algún reclamo presentado por los funcionarios evaluados, a fin de verificar que se hayan atendido los reclamos presentados.

} **£**

**INDICADOR DE EFICACIA:**

$$\text{Reclamos atendidos} = \frac{\text{Reclamos presentados}}{\text{Total de reclamos revisados}} \times 100$$

$$\text{Reclamos atendidos} = \frac{1}{1} \times 100$$

$$\text{Reclamos atendidos} = 100\%$$

Al aplicar el indicador, se determinó que el reclamo presentado se atendió correctamente, es decir no se presentó ningún inconveniente.

**HALLAZGO**

**Aplicado el Procedimiento de Auditoría no se encontraron hallazgos considerables a comentar.**

**£ Analizado en base a la información entregada por el Ministerio.**

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2012-01-04**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2012-01-05**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**HOJA DE RESUMEN - REVISIÓN DE RECLAMOS PRESENTADOS EN LA**  
**EVALUACIÓN EFECTUADA**

PED-4.1  
1/3

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

No.	Datos del Funcionario			Departamento	No. Memorando recibido	Calificación Obtenida	Funcionario presentó reclamo		Reclamo atendido		Observaciones
	Nombre	Cargo	Denominación del Puesto				SI	NO	SI	NO	
1	Rodrigo Agama	Analista	Servidor Público 6	Proyectos	UTA-2010-101	71%	X		X		
2	Mónica Aguas	Técnica	Servidor Público de Apoyo 3	Inversiones	UTA-2010-102	87%		X			
3	Vicente Alvear	Analista	Servidor Público 1	Servicios Institucionales	UTA-2010-103	93%		X			
4	Mauro Beltrán	Coordinador	Coordinador General	Planificación	UTA-2010-104	78%		X			
5	Adriana Cárdenas	Asesora	Servidor Público 7	Despacho Ministerial	UTA-2010-105	89%		X			
6	Jorge Carvajal	Analista	Servidor Público 7	Auditoría Interna	UTA-2010-106	87,6%		X			
7	Ángel Changuan	Técnico	Servidor Público5	Comunicación Social	UTA-2010-107	93,4%		X			



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**HOJA DE RESUMEN - REVISIÓN DE RECLAMOS PRESENTADOS EN LA**  
**EVALUACIÓN EFECTUADA**

PED-4.1  
2/3

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

No.	Datos del Funcionario			Departamento	No. Memorando recibido	Calificación Obtenida	Funcionario presentó reclamo		Reclamo atendido		Observaciones
	Nombre	Cargo	Denominación del Puesto				SI	NO	SI	NO	
8	Robero Choez	Analista	Servidor Público 3	Asesoría Jurídica	UTA-2010-108	96%		X			
9	Beatriz Deleg	Técnico	Servidor Público 4	Dirección Financiera	UTA-2010-109	89,8%		X			
10	Silvia Gaybor	Secretaria	Servidor Público de Apoyo 2	Productividad de la Industria	UTA-2010-110	77,89%		X			
11	Carlos Hurtado	Técnico	Servidor Público 3	Control y Seguimiento	UTA-2010-111	90%		X			
12	María Lara	Analista	Servidor Público 7	Observatorio Tecnológico.	UTA-2010-112	97%		X			



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**REVISIÓN DE RECLAMOS PRESENTADOS EN LA EVALUACIÓN EFECTUADA**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

PED-4.1  
3/3

No.	Datos del Funcionario			Departamento	No. Memorando recibido	Calificación Obtenida	Funcionario presentó reclamo		Reclamo atendido		Observaciones
	Nombre	Cargo	Denominación del Puesto				SI	NO	SI	NO	
13	Juan Marcillo	Analista	Servidor Público 1	Recursos Humanos	UTA-2010-113	79%		X			

**Procedimientos y Marcas:**

X Se revisaron los memorandos entregados a los funcionarios y se verificó que a pesar de haber recibido de forma conforme se presentó un reclamo el mismo que se atendió y se dio la explicación de cual había sido el procedimiento para establecer la calificación obtenida.

**Comentarios:**

De los reclamos revisados se verificó que se atendió el reclamo presentado por el señor Rodrigo Alama, Analista del Departamento de Proyectos.

**Elaborado por: MS**

**Fecha: 2012-01-05**

**Revisado por: SC**

**Fecha: 2012-01-06**

Quito D.M., 09 de enero de 2012

Doctor

Hugo Proaño

**MINISTRO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

Ciudad

De mi consideración:

Señor Ministro pongo en su conocimiento que a fin de proceder con la lectura del borrador del Informe de la auditoría practicada por Sandra Chimbo & Asociados Cía. Ltda. a la “Gestión Administrativa del Talento Humano” en el Ministerio de Industrias y Productividad, solicito muy comedidamente disponer que el personal administrativo y operativo que a continuación detallo, asista a la reunión que para tal efecto tendrá lugar el día miércoles 11 de enero de 2012 a las 10H00, en las instalaciones del Ministerio.

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
<b>Doctor Hugo Proaño</b>	Ministro
<b>Doctor Esteban Andrade</b>	Viceministro
<b>Doctora Mercedes Piñeiros</b>	Directora de Recursos Humanos
<b>Doctora María Antonieta Ayala</b>	Analista de Recursos Humanos
<b>Ingeniero Danny Tituaña</b>	Analista de Nómina

Señor Ministro, es de mucha importancia que asistan los funcionarios que se detallaron en el cuadro anterior, motivo por el que solicito sean convocados con la debida anticipación, para lo cual deberá arbitrar las medidas administrativas pertinentes a fin de que asistan en la fecha y hora señaladas.

Atentamente,



Ing. Sandra Chimbo  
**GERENTE GENERAL**  
**SCH&ASOCIADOS**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y  
PRODUCTIVIDAD  
ACTA DE LECTURA DE BORRADOR DE INFORME  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

En la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano; a las 10H00 del onceavo día del mes de enero de 2012, en las instalaciones del Ministerio de Industrias y Productividad, se procede a poner en conocimiento de los asistentes, los hallazgos más relevantes derivados de la “Auditoría de Gestión - al 31 de diciembre de 2010”, realizada por auditores Sandra Chimbo & Asociados Cía. Ltda. a la “Gestión Administrativa del Talento Humano” .

Con la presencia de las autoridades y el personal del Departamento de Recursos Humanos, se suscribe la presente acta, indicando que se leyeron los hallazgos con sus conclusiones, contenidos en el borrador del informe, tomando nota de las exposiciones y comentarios del personal que concurren.

Para constancia de lo actuado, los asistentes suscriben la presente acta, en dos ejemplares.

Doctor Hugo Proaño  
**MINISTRO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

Doctor Esteban Andrade  
**VICEMINISTRO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**



Doctora Mercedes Piñeiros  
**DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS**



Doctora María Antonieta Ayala  
**ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS**



Ingeniero Danny Tituaña  
**ANALISTA DE NÓMINA**



Ing. Sandra Chimbo  
**GERENTE GENERAL  
SCH&ASOCIADOS**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y  
PRODUCTIVIDAD  
INFORME DE AUDITORÍA  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

**“AUDITORÍA A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO  
HUMANO EN EL MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD  
DEL ECUADOR, PERÍODO DE ANÁLISIS 2010”**

**Procesos Auditados:**

- ❖ Proceso de Clasificación de Puestos
- ❖ Proceso de Selección de Personal
- ❖ Proceso de Capacitación y Desarrollo del Personal
- ❖ Proceso de Evaluación del Desempeño



# **MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

## **ÍNDICE**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

### **CARTA DE PRESENTACIÓN**

### **CAPÍTULO I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA.**

Motivo del Examen

Objetivos del Examen.

Alcance

Enfoque

Componentes Auditados

Indicadores Utilizados

### **CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD.**

Antecedentes

Misión

Visión

Base Legal

Estructura Orgánica

Objetivos

### **CAPÍTULO III: RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y  
PRODUCTIVIDAD  
CARTA DE PRESENTACIÓN  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

Quito D.M., 12 de enero de 2012

Doctor  
Hugo Proaño  
**MINISTRO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
Ciudad

De mi consideración:

Hemos realizado una auditoría a la Gestión Administrativa del Talento Humano en el Ministerio de Industrias y Productividad, con el objeto de evaluar: la eficiencia y eficacia con que se desarrollan los procesos de Clasificación de Puestos, Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo del Personal y Evaluación del Desempeño.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, en lo que fue aplicable, se incluyó técnicas y procedimientos de auditoría que se consideran necesarios en las circunstancias presentadas.

Para la evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la entidad y aquellos que se aplican en el proceso administrativo eficiente; se realizó la auditoría a los Procesos de Clasificación de Puestos, Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo del Personal y Evaluación del Desempeño por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales en la entidad, incluyendo los comentarios que emitieron los auditados en la lectura del borrador del informe.

Las recomendaciones han sido revisadas, analizadas y aceptadas por las autoridades inmersas en las mismas, con quienes se desarrollará un plan de implementación y monitoreo.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Sandra Chimbo', enclosed within a light blue oval shape.

Ing. Sandra Chimbo  
**GERENTE GENERAL**  
**SCH&ASOCIADOS**

# **CAPÍTULO I**

## **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

### **MOTIVO DEL EXAMEN**

La auditoría de gestión a los Procesos de Clasificación de Puestos, Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo del Personal y Evaluación del Desempeño, se lleva a cabo con el contrato de auditoría según la carta de aceptación de 13 de octubre de 2011, suscrita por el doctor Hugo Proaño, Ministro de Industrias y Productividad.

### **OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Realizar la auditoría a la Gestión Administrativa del Departamento de Talento Humano del Ministerio de Industrias y Productividad a los procesos de: Clasificación de Puestos, Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo del Personal y Evaluación del Desempeño, con el fin de determinar oportunidades para mejorar la ejecución de sus procesos, a través de crear y aplicar indicadores de gestión que midan y aporten al mejoramiento del desempeño de las funciones de cada proceso.

#### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Conocer las operaciones que se realizan en cada proceso a evaluar.
- ✓ Evaluar la eficiencia del control interno de los Procesos de Clasificación de Puestos, Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo del Personal y Evaluación del Desempeño
- ✓ Establecer puntos críticos de los procesos evaluados
- ✓ Determinar el grado de confiabilidad de la información administrativa.

- ✓ Mejorar el desempeño de las funciones asignadas a los Procesos de Clasificación de Puestos, Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo del Personal y Evaluación del Desempeño, con el análisis de indicadores de gestión.
- ✓ Establecer conclusiones y recomendaciones del análisis efectuado a los Procesos de Clasificación de Puestos, Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo del Personal y Evaluación del Desempeño.

## **ALCANCE**

El examen cubrirá el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010, a los Procesos de Clasificación de Puestos, Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo del Personal y Evaluación del Desempeño.

## **ENFOQUE**

El enfoque estará dirigido al mejoramiento de los procesos de Clasificación de Puestos, Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo del Personal y Evaluación al Desempeño del Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, por lo que se aplican procedimientos de la auditoría.

## **COMPONENTES AUDITADOS**

La auditoría se aplicó a los Procesos de:

- Clasificación de Puestos
- Selección de Personal
- Capacitación y Desarrollo del Personal
- Evaluación al Desempeño

## INDICADORES UTILIZADOS

Para la evaluación a los procesos de Clasificación de Puestos, Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo del Personal y Evaluación del Desempeño, se utilizaron indicadores que permitieron medir el desempeño de las actividades de los procesos examinados. Se usó los indicadores de gestión que permitieron evaluar el proceso administrativo, según se presenta a continuación.

### Proceso de Clasificación de Puestos

$$\text{Puestos analizados} = \frac{\text{Puestos verificados con el Manual}}{\text{Puestos propuestos en el Manual}} \times 100$$

$$\text{Funcionarios que actualizaron los datos} = \frac{\text{Funcionarios que actualizaron sus datos}}{\text{Total de funcionarios a los que se remitió el memorando}} \times 100$$

$$\text{Funcionarios que cumplen con los requisitos establecidos en el Manual} = \frac{\text{Expedientes que cumplen con los requisitos}}{\text{Total de expedientes solicitados}} \times 100$$

$$\text{Inconformidades solucionadas} = \frac{\text{Inconformidades atendidas}}{\text{Total de inconformidades presentadas}} \times 100$$

### Proceso de Selección de Personal

$$\text{Procesos que cumplen con los requisitos} = \frac{\text{Procesos que cumplen con los Requisitos cumplidos}}{\text{Total de procesos efectuados en el año 2010}} \times 100$$

$$\text{Convocatorias publicadas correctamente} = \frac{\text{Convocatorias efectuadas correctamente}}{\text{Total de convocatorias revisadas}} \times 100$$

$$\text{Expedientes de personal correctos} = \frac{\text{Expedientes que contienen toda la documentación}}{\text{Total de expedientes revisados}} \times 100$$

$$\text{Puntajes aplicados correctamente} = \frac{\text{Puntajes aplicados correctamente}}{\text{Total de puntajes revisados}} \times 100$$

$$\text{Nombramientos entregados} = \frac{\text{Nombramientos entregados}}{\text{Total de Nombramientos revisados}} \times 100$$

### **Proceso de Capacitación y Desarrollo del Personal**

$$\text{Cursos efectuados de acuerdo al Programa} = \frac{\text{Cursos que constan en el Programa}}{\text{Total de cursos revisados}} \times 100$$

$$\text{Cursos efectuados correctamente} = \frac{\text{Cursos que cumplieron con el procedimiento correcto}}{\text{Total de cursos revisados}} \times 100$$

$$\text{Cursos cancelados correctamente} = \frac{\text{Cursos cancelados correctamente}}{\text{Total de cursos revisados}} \times 100$$

$$\text{Informes Técnicos que cumplen con todos los datos} = \frac{\text{Informes que cumplen con todos los datos}}{\text{Total de informes revisados}} \times 100$$

## Proceso de Evaluación del Desempeño

$$\text{Formularios de Evaluación correctos} = \frac{\text{Formularios aplicados correctamente}}{\text{Total de Formularios revisados}} \times 100$$

$$\text{Calificaciones ubicadas correctamente} = \frac{\text{Calificaciones ubicadas correctamente}}{\text{Total de calificaciones revisadas}} \times 100$$

$$\text{Comunicación de Resultados} = \frac{\text{Memorandos recibidos de manera conforme}}{\text{Total de memorandos revisados}} \times 100$$

$$\text{Reclamos atendidos} = \frac{\text{Reclamos presentados}}{\text{Total de reclamos revisados}} \times 100$$

## **CAPÍTULO II**

### **INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD**

#### **MISIÓN**

“Impulsar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados, que incentiven la inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios con alto valor agregado y de calidad, en armonía con el medio ambiente, que genere empleo digno y permita su inserción en el mercado interno y externo.”

#### **VISIÓN**

“Ser la institución pública referente en la definición y ejecución de políticas industriales y artesanales, por la aplicación de un modelo exitoso de desarrollo productivo integral.”

#### **BASE LEGAL**

Con Decreto Supremo No. 162 de 16 de febrero de 1973, publicado en el Registro Oficial No. 253 de 26 de febrero de 1973, se creó el Ministerio de Industrias, Comercio e Integración (MICEI), correspondiéndole formular, dirigir y ejecutar la política en los campos de fomento industrial, pequeña industria y artesanía, normalización, turismo, comercio exterior e integración.

Con la expedición del Decreto Ejecutivo No. 1437 de 28 de diciembre de 1985, publicado en el Registro Oficial No. 347 de 3 de enero de 1986, se cambió su denominación por la de Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca (MICIP).

En razón de que el Ministerio debía llevar a cabo las negociaciones bilaterales y multilaterales de comercio internacional, tecnología e inversión directa, se

sustituye su nombre por la de Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP), mediante Decreto Ejecutivo No. 331 de 20 de noviembre de 1996, publicado en el Registro Oficial No. 76 de 26 de noviembre de 1996.

Por Decreto Ejecutivo No. 1323 de 30 de Septiembre de 1999, publicado en el Registro Oficial No. 294 de 8 de octubre de 1999, se fusionó el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP) con el Ministerio de Turismo y pasó a llamarse Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Turismo (MCIPT). Sin embargo, con Decreto Ejecutivo No.26 de 28 de enero de 2000, publicado en el registro Oficial No. 11 del 7 de febrero del 2000, la Subsecretaría de Turismo se fusionó al Ministerio de Turismo y Ambiente y volvió a denominarse Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP).

Con Decreto Ejecutivo No. 1880 de 14 de septiembre de 2001, publicado en el registro oficial No. 418 de 24 de septiembre de 2001, se reformó la denominación por la de Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP).

A partir del Decreto Ejecutivo No. 09 de 15 de enero de 2007, publicado en el registro oficial No. 8 de 25 de enero del 2007, se transfieren las funciones de Comercio Exterior e Integración y de Pesca a los Ministerios de Relaciones Exteriores, Comercio Exterior e Integración y de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, en su orden; por lo cual pasa a denominarse Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC).

Es en virtud del Decreto Ejecutivo No. 1558 de 27 de enero de 2009, publicado en el registro oficial No. 525 de 10 de febrero del 2009, pasa a llamarse Ministerio de Industrias (MI) y a establecerse sus competencias y atribuciones.

El 14 de marzo de 2009 se expide el Decreto Ejecutivo 1614, publicado en el registro oficial No. 558 de 27 de marzo del 2009 y pasa a llamarse Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), nombre con el que se mantiene a la fecha.

## **NORMATIVA EXTERNA**

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento
- Ley de Presupuesto del Sector Público
- Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y su Reglamento
- Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento
- Ley de Fomento Industrial
- Codificación, Ley de Fomento de Parques Industriales
- Ley de Régimen de Maquila
- Ley de Zonas Francas
- Ley de Fomento Industrial
- Norma Técnica de Evaluación de Desempeño
- Código de Ética de los Auditores
- Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental
- Norma de Otorgamiento de copias de borradores de informes
- Ley de Comercio Exterior e Inversiones
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Reglamento Adquisición de Vehículos Instituciones del Estado
- Reglamento Bienes del Sector Público

## **NORMATIVIDAD INTERNA**

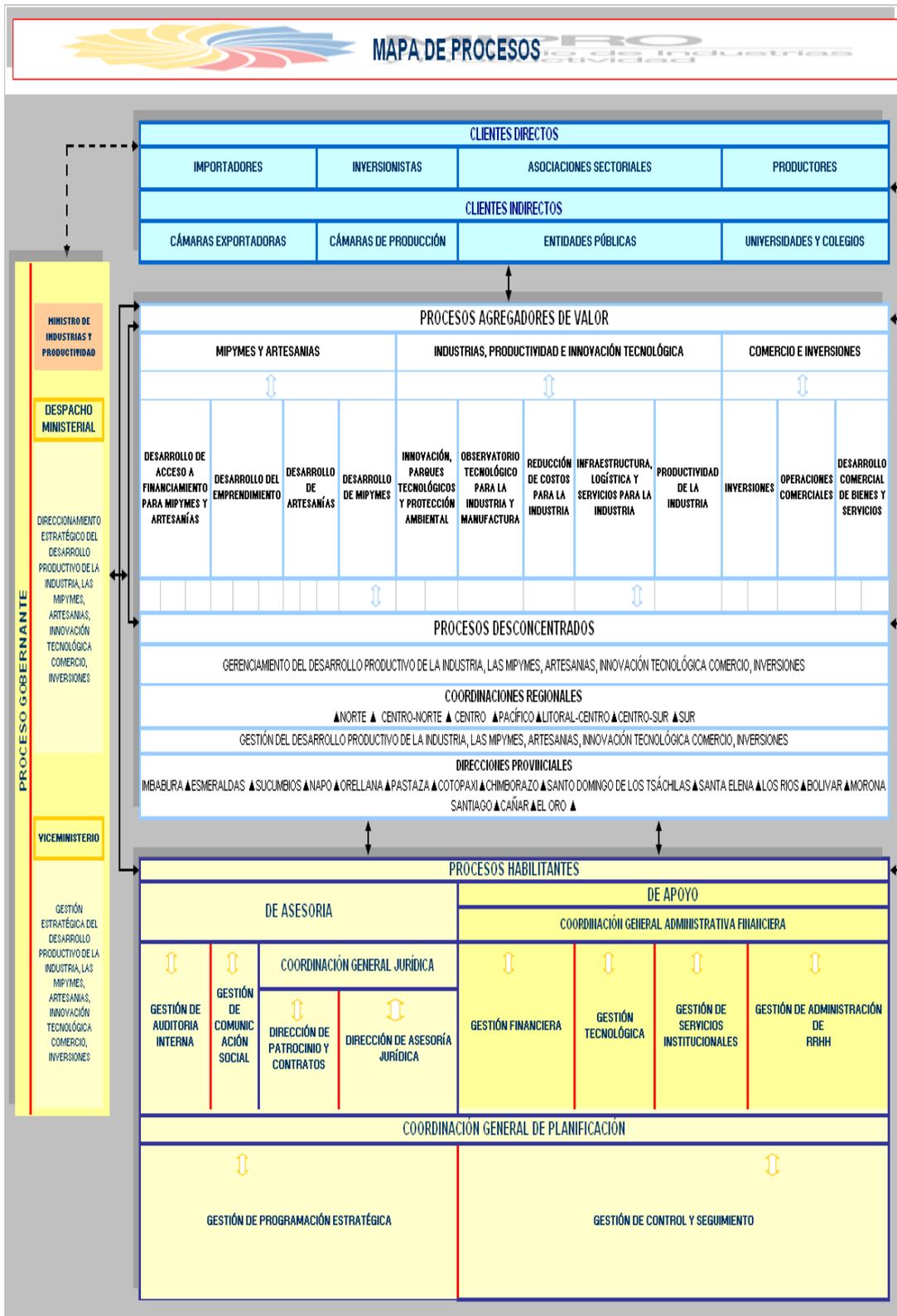
- Creación Subsecretaría de Planificación del MIPRO y sus Direcciones
- Acuerdo Tasas por Actuaciones MIPRO
- Política Industrial
- Registro Sanitario Medicamentos en General
- Servicio de Alimentación
- Instructivo concesión y uso de ropa de trabajo del MIPRO
- Instructivo Servicio Transporte
- Legislación Unificada del Ministerio

- Reglamento del Aula Virtual
- Reglamento Interno del Comité de Gestión Institucional
- Reglamento contratación adquisición de Bienes Servicios
- Reglamento de Sesiones del Comexi
- Reglamento Interno de Viáticos en el Exterior
- Reglamento de pago de transporte Dignatarios Autoridad
- Reglamento sobre la organización Unidades Auditoras Internas
- Reglamento sustitutivo de responsabilidades
- Reglamento de trámite de emisión y distribución de informes de Auditoría
- Reglamento de Uso de Vehículos
- Resolución Tribunal Constitucional Derecho Libre Asociación

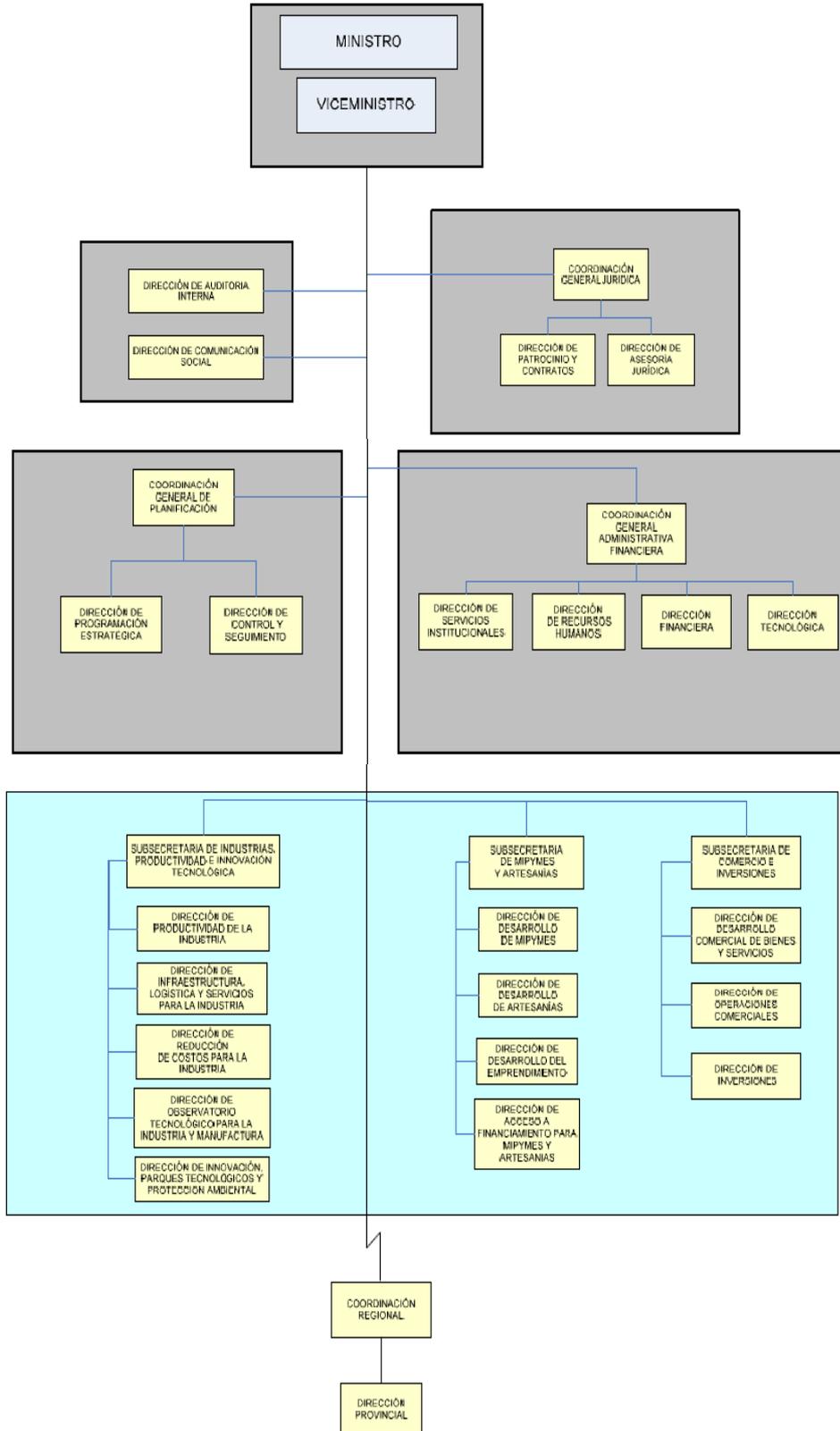
## **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

El Ministerio de Industrias y Productividad para el cumplimiento de su misión institucional ha desarrollado una estructura orgánica de gestión organizacional por procesos, que le permita alcanzar los objetivos y ejecutar la programación a fin de impulsar el cambio en la cultura organizacional, manteniendo el concepto de servicio al cliente y calidad.

# MAPA DE PROCESOS



## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL INSTITUCIONAL



## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS**

#### **1. OBSERVACIONES**

##### **1.1. Verificación de Expedientes de Personal**

Al efectuar la revisión de los expedientes de personal de los funcionarios seleccionados se verificó que algunos no cumplían con los requisitos que se establecen en el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, el 86,67% de expedientes revisados cumplen correctamente con lo establecido en el Manual y según la normativa legal vigente.

Se produjo un 13,33% de incumplimiento en el proceso al no verificar que todos los funcionarios cumplan con los requisitos establecidos en el Manual.

El personal que efectuó el proceso de evaluación para la aplicación del Manual no realizó un análisis detallado de todos los requisitos que establece el Ministerio de Relaciones Laborales como Organismo de Control.

Los funcionarios que no cumplen con los requisitos según la denominación del puesto son:

Técnico Informático, no cumplía con el Nivel de Instrucción solicitado.

Experto 1 de Talento Humano, experiencia de conocimiento no tenía relación con el puesto.

##### **1.2. Inconformidades de funcionarios**

De los memorandos referentes a la Clasificación de Puestos entregados a los funcionarios se verificó que 5 funcionarios presentaron inconformidades de las cuales el 80% fue atendido de forma oportuna y el 20% que representa a la inconformidad presentada por la señorita Silvia Alarcón, Secretaria del Departamento de Talento Humano, no fue atendida.

### **1.3. Cumplimiento de requisitos Fase de Méritos**

En la revisión de las carpetas de los procesos de selección que se efectuaron en el Ministerio en el período 2010, se verificó que en el Proceso de Técnico en Archivo el ganador del concurso no cumplió con la experiencia relacionada al puesto.

El incumplimiento presentado en el proceso representa el 25% lo cual indica que no se identificó correctamente los documentos presentados por los aspirantes.

Como establecen los artículos 18 y 19 referentes a la Fase de Méritos en la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal, donde se establecen los requisitos para los diferentes puestos, se debe cumplir con cada uno para de esta forma lograr obtener un resultado excelente y que permita el mejor desarrollo del puesto dentro de la entidad.

### **1.4. Verificación de documentos**

Se revisó cada uno de los expedientes de personal de los funcionarios que fueron notificados como ganadores, en el período 2010; durante este procedimiento se encontró que en el proceso de selección para el puesto de Jefe de Servicios Institucionales no se habían entregado varios documentos como: Certificado de no tener impedimento para laborar en el sector público, certificado de nepotismo y certificado de pluriempleo, requisitos que son obligatorios para el ingreso al sector publico.

Según establece la LOSEP en el Capítulo referente a las Obligaciones de los Servidores Públicos indica que tienen la obligación de presentar los documentos que justifiquen el puesto que están ocupando dentro de una institución del Estado, por lo que previo a la notificación del ganador se debe realizar una verificación de que se tengan todos los documentos solicitados.

Del total de funcionarios que fueron ganadores de los procesos de selección efectuados en el período 2010, se encontró que uno de ellos no presentó la documentación completa, lo que representa un 25% de incumplimiento en el proceso.

### **1.5. Revisión del informe del cumplimiento de la capacitación**

Se revisó los datos de los Informes Técnicos y se verificó que cuenten con toda la información correspondiente al proceso de Capacitación; en 3 de los Informes Técnicos no se incorporó el registro de asistencia, la fecha de realización y el certificado otorgado; lo que produjo un 37,50% de incumplimiento en el proceso.

Según establece el artículo 73, en el Capítulo 5 de la Formación y Capacitación del Personal, de la LOSEP, donde se menciona que deben presentar un informe técnico de la capacitación recibida.

### **1.6. Revisión de formularios e indicadores**

Se realizó la verificación de que los Formularios de evaluación cumplan con los requisitos establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, según establece la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

Del proceso realizado se verificó que en uno de los Formularios que corresponde al señor Mauro Beltrán, Coordinador del Departamento de Planificación, no estaba establecido el período de evaluación, lo cual indica que se produjo incumplimiento en el proceso.

El personal encargado de llevar a cabo el proceso de evaluación no registró el período en el cual se estaba efectuando la evaluación.

## **2. CONCLUSIONES**

**2.1** El personal que realizó el proceso de análisis y evaluación para efectuar el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, no verificó detalladamente que todos los funcionarios cumplan con los requisitos solicitados para cada uno de los puestos que constan en el Manual.

**2.2** El Departamento de Talento Humano no realiza un seguimiento de las inconformidades presentadas por los funcionarios y que estas sean atendidas en su totalidad.

- 2.3** El Tribunal de Méritos y Oposición encargado de identificar las fases del proceso selectivo, no cumplió con la calificación correcta de los requisitos que debían cumplir todos los aspirantes al puesto de Técnico en Archivo.
- 2.4** El Tribunal de Méritos y Oposición no efectuó una revisión detallada de los documentos presentados por el ganador del concurso para el puesto de Jefe de Servicios Institucionales.
- 2.5** El Responsable de Talento Humano encargado de la aplicación del Programa de Capacitación no dio el seguimiento respectivo a cada uno de los procesos de capacitación, no revisó el Informe Técnico presentado al finalizar la capacitación.
- 2.6** Del total de Formularios de evaluación revisados se verificó que uno de ellos no cumplió con todos los datos establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, este incumplimiento en el proceso representa el 6,67%.

### **3. RECOMENDACIONES**

- 3.1** El personal de Talento Humano designado para llevar a cabo la verificación del cumplimiento de requisitos debe efectuar un análisis detallado de la información de cada funcionario, para de esta forma cumplir a cabalidad como solicita el ente regulador y como establece la normativa legal vigente.
- 3.2** Se debe dar atención a todas las inconformidades presentadas por los funcionarios, sin restar importancia a ningún cargo por dar prioridad al orden jerárquico como se establece en las Disposiciones Generales de la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos.
- 3.3** Tribunal de Méritos y Oposición encargado de establecer e identificar las fases del concurso selectivo es el responsable del cumplimiento y la legalidad de todos los procesos efectuados durante la selección, motivo por el que se debe verificar el cumplimiento de requisitos establecidos en base a la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal.
- 3.4** A los integrantes del Tribunal de Méritos y Oposición verificar que los funcionarios presenten la documentación de respaldo previo al ingreso a la entidad.

**3.5** El personal responsable de solicitar y recibir los Informes Técnicos con todos los datos de la capacitación recibida, a fin de elaborar un archivo que sirva como base en el Ministerio y a la vez tener conocimiento del proceso que se efectuó.

Los funcionarios que reciben la capacitación deben presentar un Informe que permita detallar las actividades realizadas durante la capacitación para de esta forma tener un respaldo de la capacitación recibida.

**3.6** Al personal que efectúa el proceso de evaluación deben tomar en cuenta que los Formularios contengan toda la información que permita evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos.

Quito, D.M. 16 de enero de 2012



Ing. Sandra Chimbo  
**GERENTE GENERAL**  
**SANDRA CHIMBO & ASOCIADOS CÍA. LTDA**



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES**

**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

No.	Título	Recomendaciones	Responsable	Tiempo de Aplicación
1	Verificación de documentos de los Expedientes de Personal de funcionarios del Ministerio	Actualizar el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos.	Directora de Talento Humano	1 mes
		Solicitar y verificar la actualización de datos de los funcionarios.	Analista de Talento Humano	1 mes
		Aplicar el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos actualizado	Despacho del Ministro	2 meses
		Verificar la correcta aplicación del Manual y establecer indicadores de gestión.	Directora de Talento Humano y departamento de Planificación.	1 mes
2	Inconformidades presentadas por funcionarios	Controlar que las inconformidades recibidas sean atendidas	Responsable de cada departamento	1 día
		Efectuar un seguimiento a fin de que se cumpla con la respuesta emitida a cada inconformidad	Analista de Talento Humano	2 días
		Verificar la estabilidad y conformidad del funcionario	Analista de Talento Humano	1 día



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES**  
**Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**

No.	Título	Recomendaciones	Responsable	Tiempo de Aplicación
3	Cumplimiento de requisitos Fase de Méritos	Elaborar políticas internas e indicadores de gestión para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de los servidores públicos.	Directora de Talento Humano	1 mes
		Establecer una metodología en base a la Normativa Legal vigente para el registro del ingreso de la documentación presentada por los aspirantes.	Analista de Talento Humano	1 mes
		Verificar la veracidad de los requisitos presentados.	Asistente de Talento Humano	5 días
4	Verificación de documentos	Verificar que la documentación solicitada a los servidores públicos previo al ingreso a nombramiento o contrato se presente de forma completa y adecuada.	Tribunal de Méritos y Oposición	15 días
		Solicitar toda la documentación previo al ingreso a nombramiento o contrato.	Tribunal de Méritos y Oposición	15 días
		Verificar que se presenten los Informes Técnicos de la capacitación recibidas a fin de recopilar toda la información referente al curso efectuado.	Especialista de Talento Humano	5 días



**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**  
**MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

No.	Título	Recomendaciones	Responsable	Tiempo de Aplicación
5	Revisión del informe del cumplimiento de la capacitación	Elaborar un cronograma de capacitación en el cual se detalle el curso a seguir y la institución escogida a fin de tener un orden para efectuar el proceso	Analista de Talento Humano	2 meses
		Analizar las necesidades que tiene la entidad para capacitar al personal en los temas de mayor importancia.	Responsable de cada departamento	1 mes
6	Revisión de formularios e indicadores	Establecer indicadores de gestión de acuerdo a cada puesto.	Analista de Talento Humano	1 mes
		Verificar que se efectúen las evaluaciones en cada período como establece la Ley.	Responsable de Talento Humano	Cada mes
		Capacitar al personal que realiza el proceso de evaluación.	Jefe de Talento Humano	6 meses
		Verificar que los formularios de evaluación permitan recopilar toda la información necesaria.	Especialista de Talento Humano	3 meses
		Verificar que los puntajes asignados en la evaluación sean debidamente sustentados.	Analista de Talento Humano	Cada evaluación
		<b>Elaborado por: MS</b>	<b>Fecha: 2012-01-05</b>	

**ASPECTOS A CONSIDERAR:**

Los responsables detallados en la matriz de seguimiento, se comprometen a cumplir con las recomendaciones emitidas en el Informe de Auditoría de Gestión en un plazo máximo de tres meses, para de esta forma mejorar los problemas detectados en el desarrollo de los procesos auditados.

## CAPÍTULO VI

### 6.1. CONCLUSIONES

- ❖ En base a la hipótesis planteada en el Plan de Tesis, se desarrolla la presente Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de Clasificación de Puestos, Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo del Personal y Evaluación del Desempeño, en los cuales se evaluó el nivel de eficiencia y eficacia.
- ❖ Una vez finalizada la Auditoría de Gestión en el Ministerio de Industrias y Productividad, se cumplió con los objetivos planteados por el equipo de auditoría.
- ❖ El Ministerio en aspectos generales cuenta con un control interno estable; sin embargo es necesario mencionar que se encontraron ciertos inconvenientes en los diferentes procesos analizados.
- ❖ Se elaboró un Informe Final de Auditoría con las conclusiones y recomendaciones respectivas.
- ❖ Se identificaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que maneja el Ministerio y de qué forma se ha establecido un control para beneficio de la entidad.
- ❖ Existe falta de control al momento de actualizar la información personal y profesional de los funcionarios, ya que en muchas ocasiones no se comunica oportunamente.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

- ❖ Utilizar la presente tesis como una fuente de investigación para los alumnos y docentes de la Escuela Politécnica del Ejército.
- ❖ Analizar las recomendaciones establecidas en el Informe de Auditoría
- ❖ Elaborar políticas internas para una mejor administración del Talento humano, fundamentalmente para la Clasificación de Puestos.
- ❖ Establecer una metodología para dar un seguimiento adecuado en la verificación de documentos que se generan en el proceso de Selección de Personal.
- ❖ Elaborar un Plan de Incentivos para el personal, con el fin de motivar a los funcionarios y que cumplan con entusiasmo y responsabilidad sus actividades.
- ❖ Mantener un cronograma de monitoreo de las actividades que se realizan en la entidad, a fin de evitar que se produzcan errores.
- ❖ Analizar la posibilidad de implementar el Organigrama Funcional propuesto en la presente tesis, para de esta forma tener definidas las principales actividades y responsabilidades de cada departamento.
- ❖ Aplicar un método para el control de archivo de la documentación que se maneja en la entidad.
- ❖ Aplicar el programa de capacitación en base a las necesidades de la entidad.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

Dentro de este plan de trabajo para una Auditoría de Gestión es indispensable hacer mención a la terminología vinculada al tema:

**Actividad de Control:** Las actividades de control son las normas y procedimientos (actividades necesarias para implementar las políticas), cuyo fin es asegurar el cumplimiento de las directrices establecidas por la dirección para controlar los riesgos.

Las actividades de control se dividen en tres categorías en función al objetivo relacionado:

- ♣ Operaciones.
- ♣ Fiabilidad de la información financiera.
- ♣ Cumplimiento de la legislación.

Los tipos de control afectan a diversas áreas. En función a las circunstancias, una actividad de control puede ayudar a alcanzar los objetivos correspondientes a diversas categorías, es decir que por ejemplo los controles operacionales pueden contribuir a la fiabilidad de la información financiera.

**Alcance de la auditoría:** Extensión y límite de una auditoría.

**Archivo Corriente:** Este archivo recoge todos los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período.

**Archivo de Planificación:** Este archivo recoge la planificación preliminar y específica realizada por el auditor.

**Archivo Permanente:** Se incluye en este archivo todo tipo de documento cuya información es permanente y sirve de consulta y guía para la evaluación de políticas y procedimientos de una compañía, lo mismo que para el conocimiento de situaciones legales, inversiones y proyectos que se tengan.

**Auditoría:** Es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos.

**Auditor:** El auditor es la persona con la responsabilidad final por la auditoría.

**Auditoría Administrativa:** Puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

**Auditoría Operacional:** Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

**Auditoría de Gestión:** Consiste en el examen y evaluación de la gestión de un organismo, entidad, programa o proyecto, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, ecología, y ética, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

**Auditado:** Organización, empresa, institución que se está o se va a auditar.

**Auditor Externo:** Persona calificada para realizar auditorías.

**Auditoría de Gestión:** Consiste en el examen y evaluación, que se realiza a una entidad para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos, incluye el examen de la organización, estructura, control interno contable, y administrativo, la consecuente aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización o entidad auditada. **Criterio de Auditoría:**

Es el juicio razonable que el auditor se forma por el cruce de información realizado entre lo que recopila sean políticas, prácticas, procedimientos y los requerimientos idóneos para establecer inobservancias o conformidades.

**Comunicación de Resultados:** Es la última fase del proceso de la auditoría, sin embargo ésta se cumple en el transcurso del desarrollo de la auditoría.

Está dirigida a los funcionarios de la entidad examinada con el propósito de que presenten la información verbal o escrita respecto a los asuntos observados.

Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del informe borrador, el que será elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que el último día de trabajo en el campo y previa convocatoria, se comunique los resultados mediante la lectura del borrador del informe a las autoridades y funcionarios responsables de las operaciones examinadas, de conformidad con la ley pertinente.

**Conclusiones de auditoría:** Son las proposiciones determinadas por el equipo de auditores tras considerar las evidencias, los objetivos y hallazgos de auditoría. Se reflejarán también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento o incumplimiento de las cinco E y su interpelación.

**Control:** Conjunto de mecanismos utilizados para asegurar el logro de objetivos.

**Control de Gestión:** Examen de eficiencia y eficacia efectuado a las entidades de la administración y los recursos, determinadas mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño.

**Economía:** Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

**Eficacia:** Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

**Evaluación:** Es el proceso de arribar a una decisión basado en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor.

**Evidencia de Auditoría:** Esta puede ser cualitativa o cuantitativa; constituida por información que el auditor considere relevante, registros o declaraciones verificables; esta puede ser recopilada por medio de entrevistas, revisión de documentos,

observación de actividades. Se considera evidencia de auditoría a la información suficiente y competente.

**Experto técnico:** Persona que provee del conocimiento y la experiencia específica relacionada al área a auditar al equipo auditor, el cual no participa como un auditor.

**Gestión:** Proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

**Hallazgo de auditoría:** Es el resultado de la evaluación de la evidencia de auditoría, recopilada frente a los criterios de auditoría.

**Indicador:** Expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores claves con un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores por su tipo pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, entre otros.

**Indicadores de Gestión:** Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos medido en resultados.

**Indicadores de eficiencia:** relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y beneficios, se consideran de rendimiento ya que refieren oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicio por el mismo costo.

**Indicadores de eficacia:** Relacionados con las razones que indican capacidad en la consecución de tareas.

**Indicadores de gestión:** La gestión se ligan con administrar es por ello que los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

**Índice:** Valor que da el indicador al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de un diagnóstico.

**Normas de Auditoría:** Son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor y del trabajo que desempeña, que derivan de la naturaleza profesional de la auditoría y sus características específicas.

**NAGAS:** Son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

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

*Normas Generales o Personales*

1. Entrenamiento y capacidad profesional
2. Independencia
3. Cuidado o esmero profesional.

*Normas de Ejecución del Trabajo*

4. Planeamiento y Supervisión
  5. Estudio y Evaluación del Control Interno
  6. Evidencia Suficiente y Competente
- Normas de Preparación del Informe
7. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
  8. Consistencia
  9. Revelación Suficiente
  10. Opinión del Auditor

**Objetividad:** Es una actitud mental independiente, que exige que los auditores internos lleven a cabo sus trabajos con honesta confianza en el producto de su labor y

sin comprometer de manera significativa su calidad. La objetividad requiere que los auditores internos no subordinen su juicio al de otros sobre temas de auditoría.

**Objetivo de la Auditoría:** Propósito o fin que persigue la auditoría, o la pregunta que se desea contestar por medio de la auditoría.

**Objetivos de Auditoría Relacionados con Operaciones:** Seis objetivos de auditoría que deben cumplirse antes de que el auditor pueda llegar a la conclusión de que el total de cualquier clase determinada de operaciones se presenta con razonabilidad. Los objetivos de auditoría generales relacionados con operaciones son existencia, integridad, precisión. Clasificación, oportunidad y asentamiento y resumen

**Opinión:** Juicio formado, concepto. Hace parte del dictamen que debe emitir el auditor.

**Opinión del Ente Auditado:** Es un elemento útil para ratificar o rectificar las apreciaciones del diagnóstico. Asimismo permite al ente auditado formular sus descargos

**Papeles de Trabajo.** Documentos que contienen la evidencia que respalda los hallazgos, opiniones, conclusiones y juicios del auditor. Deben incluir toda la evidencia que haya obtenido o preparado el auditor durante la auditoría.

**Plan de auditoría:** Es la descripción de las actividades a detalle de una auditoría.

**Programa de auditorías:** Consiste en determinar los procedimientos a seguir, en el examen a realizarse, este se planeado y elaborado con antelación, debe ser flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

**Resultados de la Auditoría:** Es el resultado de la evaluación de la evidencia de auditoría recopilada comparada contra los criterios de auditoría.

**Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futura que se puedan producir en la entidad.

**Riesgo inherente:** Ocurren errores importantes generados por las características de las empresas u organismos.

**Riesgo de control:** De que el sistema de control interno no prevenga o corrija los errores.

**Riesgo de detección:** Que los errores no identificados por los controles internos tampoco sean reconocidos por el auditor.

**Técnica de Observación:** Es muy amplia, puede incluir desde la observación del flujo de trabajo cuyo contenido enmarca las acciones administrativas de jefes, subordinados, documentos, acumulación de materiales, materiales excedentes, entre otros.

**Técnica de Verificación Documental:** Consiste en verificar que uno de los documentos es lo apropiado y que corresponde con la legislación vigente.

**Técnica de Investigación:** Son las acciones, condiciones, acumulaciones y procesamiento de activos y todas aquellas operaciones relacionadas con estos.

**Técnica de Análisis:** Se recopila y usa información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determinar las relaciones entre las diversas partes de una operación. Involucra la separación de las diversas partes de la entidad o de las distintas influencias sobre la misma y después determinar el efecto inmediato o potencial sobre una organización dada una situación determinada.

**Verificación:** Es aquella práctica que realiza un auditor para inspeccionar (particularmente en inventario) y confirmar la existencia del valor de activos, en lugar de confiar en los estados presentados. En el otorgamiento de crédito, la verificación del destino de los mismos se realiza para constatar que se ha aplicado correctamente.

**Verificaciones de Control:** Procedimientos de auditoría para verificar la eficacia de las políticas y procedimientos de control en apoyo a un menor riesgo de control ponderado.

**Verificaciones Independientes:** Procedimientos de control interno para la verificación continúa interna de otros controles en una estructura de control interno.

**Verificaciones Sustantivas de Operaciones:** Verificación que realiza un auditor de los errores e irregularidades monetarias para una clase de operaciones.

**Verificar:** Probar que es verdad una cosa que se adeudaba. Salir cierto y verdadero lo que se predijo. La auditoría operativa es un examen que verifica y evalúa la administración integral de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec>
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión.
- Figueroa, A.R. Control Interno sobre el reporte financiero – Guía para empresas pequeñas públicas (COSO III). XXII Encuentro Nacional. Agregando Valor: Los retos de hoy.
- Normas Internacionales de Auditoría – No. 500
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos; INEC, 2006; Encuesta de Condiciones de Vida 2006.
- MIÑO, P. (2004). Elementos de Contabilidad (Sexta Edición ed.).
- PANY, O. R.-K. (2000). Auditoría Un Enfoque Integral. Mc Graw Hill.
- PORTER, M. E. (2006). Estrategia Competitiva. Continental.
- SÁNCHEZ, P. Z. (2005). Contabilidad General. Mc Graw Hill.
- SANTILLANA GONZÁLEZ, J. R. Auditoría Interna Integral.
- VÁSQUEZ, V. H. (2002). Organización Aplicada. Quito: Graficas Vásquez.
- ALVIN A. ARENS, James K. Loebbecke, “Auditoría un enfoque Integral”, Edición: sexta, Editorial Pearson Educación, 2000.
- FRANKLIN, Benjamín, “Auditoría Administrativa”; 1ª edición MCGRAW-Hill Internacional S.A.; 2001.
- MALDONADO Milton K., AUDITORÍA DE GESTIÓN, Edi Abaca, Quito-Ecuador, 2001.

### Sitios web

- [http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=110&Itemid=56](http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=110&Itemid=56)
- <http://www.bce.fin.ec/>
- <http://www.mrl.gob.ec/>