

RESUMEN

La necesidad actual de fortalecer los procesos de gestión financiera del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración conllevan a realizar la presente Auditoría de Gestión a fin de determinar la vigencia del proceso de Pago de Remuneraciones del Talento Humano en la Entidad, medir a través de indicadores el grado de eficiencia, eficacia y efectividad de los procedimientos en función de la misión, visión y objetivos estratégicos establecidos y que se vean reflejados a través de bienes y servicios de calidad en beneficio de los usuarios. Bajo este contexto se ha planteado el presente examen objetivo sistemático y profesional de la situación actual de los procedimientos de gestión que se desarrollan para cumplir con el pago oportuno de las remuneraciones, para cuyo efecto es necesario contar con un plan analítico de investigación que a continuación se detalla:

Se iniciará con el capítulo 1, con una breve descripción conceptual de la temática que engloba el ámbito de la auditoría, particularmente la enfocada a la gestión, sus componentes de análisis para la evaluación del riesgo, indicadores de gestión, y los aspectos relevantes del control en el sector público ecuatoriano. Seguidamente se identifican los aspectos generales y antecedentes de la Entidad, en lo que se enmarca básicamente aspectos legales, historia y organigramas.

En el capítulo 2, se analiza el Direccionamiento Estratégico de la Entidad. fundamentalmente, se describirá la misión, visión, políticas y objetivos estratégicos generales y de la unidad administrativa objeto del presente examen.

En el capítulo 3, se realizará un análisis externo e interno, de las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que rodean a la Institución y que son factores influyentes de manera directa e indirecta en el cálculo de la remuneración de los funcionarios.

La etapa práctica de este examen está desarrollada en el capítulo 4, en el que se amplió todas y cada una de las etapas que engloban auditoría de gestión del sector público de acuerdo a lo establecido por la Contraloría General del Estado con el fin de documentar detalladamente las evidencias, y hallazgos que son debidamente analizados y comunicados por medio del Informe de Auditoría, en donde se establecen conclusiones y recomendaciones que permitan mantener y mejorar la gestión de la unidad administrativa.

El capítulo 5, abarca conclusiones y recomendaciones emitidas al nivel Directivo de la unidad con el objetivo de que se implementen acciones preventivas y correctivas de las falencias identificadas en el control interno y mantener a través de la identificación de oportunidades de mejora las fortalezas del control, para que el proceso a posterior se oriente a la aplicación de un sistema de gestión de calidad que ofrezca servicios cero errores y contribuyan al cumplimiento coordinado de los planes operativos, técnicos y estratégicos institucionales.

SUMARY

The current need to strengthen the financial management processes in the Ministry of Foreign Affairs, Trade and Integration have led to this Management Audit, in order to ascertain the validity of the process of payment of remunerations of the Human Talent working at the Ministry, using indicators to measure the degree of efficiency, efficacy and effectiveness of procedures, in view of the mission, vision and the strategic objectives established, so that they are reflected in quality goods and services for the benefit of users. Under this context, the objective proposed is to make a systematic and professional analysis of the current status of management procedures implemented to pay remunerations on a timely basis. To this end, we must have an analytical research plan, which is outlined below:

Chapter 1 begins with a brief conceptual description of the subject matter of the audit, particularly focusing on management and its analytical components for the evaluation of risk, management indicators, and relevant aspects of control in the Ecuadorian public sector. Then we identify the general aspects and furnish background information on the Entity, particularly with respect to legal aspects, its history, and flowcharts.

In Chapter 2 we analyze the strategic management of the Entity. In other words, we describe the mission, the vision, the policies and the general strategic objectives of the administrative unit that is the subject of this study.

In Chapter 3 we undertake an external and internal analysis of the opportunities, strengths, threats and weaknesses surrounding the Institution, as these are factors that have a direct and indirect influence in the calculation of the remuneration of its officials and employees.

The practical stage of this analysis will be developed in Chapter 4, where we will develop and broaden all the previous stages regarding management auditing of the public sector, following the provisions established by Office of the General Comptroller of the State, with the goal of making a detailed analysis of the evidences and findings that are duly examined and reported in the Audit Report, which contains the conclusions and recommendations that will allow maintaining and enhancing the management of the administrative unit.

Chapter 5 contains the conclusions and recommendations issued to the executive levels of the unit, with the goal of implementing preventive actions and taking steps to remedy identified deficiencies in internal control, as well as to strengthen it by identifying opportunities to reinforce controls, in order to ensure that in the future the process will be aimed at applying a quality management system that offers services with zero mistakes and contributes to the coordinated execution of institutional operating, technical, and strategic plans.

TEMA: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA, ENFOCADA AL PROCESO DE PAGO DE REMUNERACIONES DEL TALENTO HUMANO

PRESENTACIÓN

Uno de los retos fundamentales en la gestión interna del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración es el fortalecimiento de los procesos administrativos y financieros, conforme al Direccionamiento Estratégico Institucional, en la que se establece la mejora continua a través del planificación y ejecución eficiente de los planes operativos de cada unidad administrativa y la implementación de herramientas técnicas de carácter gerencial, como manuales de gestión que permitan realizar el seguimiento y evaluación de los procesos necesarios para fomentar de la calidad del servicio tanto al usuario interno como externo.

En la actualidad, la Dirección General Financiera, como uno de los pilares principales del funcionamiento administrativo - financiero de la Institución, se encuentra ejecutando las atribuciones y responsabilidades operativas definidas en el Estatuto Orgánico vigente, entre las que por el grado de responsabilidad toma relevancia el proceso de Pagos de Remuneraciones al Talento Humano en todos sus procedimientos y interacciones técnico – legales con Unidades administrativas y Entidades relacionadas a nivel nacional, y adicionalmente a nivel internacional por la naturaleza misma de esta cartera de Estado. Por lo expuesto, es necesario establecer, un análisis de la idoneidad y vigencia del modelo de gestión aplicado, a través de un monitoreo y una evaluación suficiente, pertinente y competente a fin de emitir conclusiones y recomendaciones, que minimicen riesgos y permitan adoptar políticas, con procesos definidos y apegado a la normativa legal vigente.

INTRODUCCIÓN

La interrelación que mantiene la Dirección General Financiera del MRECI, con las unidades administrativas relacionadas (Dirección General de Administración de Recursos Humanos, Asociaciones de Funcionarios del Servicio Exterior) y entidades externas (Ministerio de Finanzas del Ecuador, Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Seguros privados, Instituciones Financieras), provocan desfases de recursos materiales y tiempo debido a procesos que han perdido vigencia y que provocan repetición de funciones, cuellos de botella, y sobre todo un bajo nivel de satisfacción de los usuarios.

La presente Auditoría de Gestión persigue desarrollar una propuesta enfocada al proceso de Pago de Remuneraciones del Talento Humano del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, a fin de evaluar la efectividad del control y implementar y mejorar el modelo de gestión, a través del desarrollo pruebas de auditoría que permitan delinear estándares de indicadores de gestión acordes con los objetivos estratégicos institucionales establecidos, bajo los principios de eficiencia en servicios y rendición de cuentas.

CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. HISTORIA DE LA AUDITORÍA¹

La Auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables.



Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la Auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y de carácter artesanal de la producción.

El auditor se limitaba a hacer simples fiscalizaciones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas, así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la Auditoría.

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse, se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a

¹ INTERNET: <http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/pdf>

sueldos. Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la Auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes.

Ya a partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos.

En la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras.

En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable."

Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

Ya en 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos.

Seis años después, en 1955, Harold Koontz y Ciryll O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos."

El interés por esta técnica llevan en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar.

El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla" a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización. Y en 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa. A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoria Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría.

Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades. En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.

1.2. CONCEPTOS DE AUDITORÍA²

- **Auditoría Financiera.-** es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras y administrativas de una entidad, practicado con posterioridad a su ejecución y para su evaluación.

Consiste en la revisión, análisis y examen periódico que se efectúa a los libros de contabilidad, sistemas y mecanismos administrativos, así como a los métodos de control interno de una organización administrativa, con el objeto de determinar opiniones con respecto a su funcionamiento.

- **Auditoría Operativa.-** Es la valoración independiente de 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 siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la Organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.
- **Auditoría Administrativa.-** Es un examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar.
- **Auditoría Tributaria.-** es un control crítico y sistemático, que usa un conjunto de técnicas y procedimientos destinados a verificar el cumplimiento de las obligaciones formales y sustanciales de los contribuyentes. Se efectúa teniendo en cuenta las normas tributarias

² Revista "Auditoría y Control" Ministerio de Auditoría y Control.No 8 Abril 2003

vigentes en el periodo a fiscalizar y los principios de contabilidad generalmente aceptados, para establecer una conciliación entre los aspectos legales y contables y así determinar la base imponible y los tributos que afectan al contribuyente auditado.

- **Auditoria Integral.-** Es el examen que proporciona una evaluación objetiva y constructiva acerca del grado en que los recursos humanos, financieros y materiales son manejados. Son aquellas auditorias que se encuentran en el punto medio entre una auditoria de gestión y una financiera, ya que es contable – financiera y tiene elementos de gestión en una gran medida, teniendo en cuenta la actividad fundamental de la unidad auditada.
- **Auditoria Forense.-** es el uso de técnicas de investigación criminalística, integradas con la contabilidad, conocimientos jurídico-procesales, y con habilidades en finanzas y de negocio, para manifestar información y opiniones, como pruebas en los tribunales.

El análisis resultante además de poder usarse en los tribunales, puede servir para resolver las disputas de diversas índoles, sin llegar a sede jurisdiccional.

- **Auditoria de Sistemas de Información.-** es el examen objetivo y profesional del conjunto de actividades encaminadas a la validación y verificación de los sistemas, procesos y resultados en los que se utilicen tecnologías automatizadas, ya sea en cumplimiento de la legislación, como garantía de la integridad de la información aportada por un sistema o por alineamiento con determinados estándares relacionados con el buen uso (best practices) de los sistemas.

1.3. AUDITORIA DE GESTIÓN³

“Es el examen objetivo sistemático y profesional, cuya acción fiscalizadora está dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad, ecología, eficacia y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes”.

Su propósito general puede verse seguidamente:

- Identificación de las oportunidades de mejoras en la gestión.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas; y.
- Evaluación del desempeño a través de indicadores de gestión. (rendimiento).

Aquí existe una fuerte interacción ya que la Auditoría de Gestión evalúa en el nivel empresarial el cumplimiento exitoso de los objetivos antes mencionados, viendo a la organización empresarial como un gran sistema que todas sus partes se encuentran en una estrecha relación funcional. ⁴

³ Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

⁴ ART. 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia:

- **La Eficacia.**- Según Idalberto Chiavenato, la *eficacia "es una medida del logro de resultados"*⁵
- **La Eficiencia.**- Según Idalberto Chiavenato, *eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados"*⁶
- **La Efectividad.**- "Cuantificación del logro de la meta". La relación entre eficacia y eficiencia, dicho en otras palabras, es la medida de la calidad de las metas que hemos alcanzado.⁷
- **La Economía.**- según el profesor Lionel Robbins, quien afirma: "*La economía es la ciencia que se encarga del estudio de la satisfacción de las necesidades humanas mediante bienes que, siendo escasos, tienen usos alternativos entre los cuales hay que optar*
- **La Ecología.**- en administración se enfoca al análisis de la gestión, considerando el impacto ambiental directo e indirecto, durante el desarrollo del proceso administrativo y la obtención de productos y servicios de la organización.

⁵ Del libro: «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 132

⁶ Del libro: «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 132

⁷ Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas

1.3.1. GESTIÓN⁸



Es fundamental tener previamente identificado el concepto de gestión, a fin de tener un marco conceptual que sirva como preámbulo para definir la Auditoría enfocada a los procesos de Gestión de la entidad.

DEFINICIÓN

Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

1.3.2. LA GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA⁹

Administración pública es un término de límites imprecisos que define al conjunto de organizaciones estatales que realizan la función administrativa del Estado. Por su función, la administración pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de

⁸ Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.

⁹ Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_p%C3%BAblica

forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata. Está integrada principalmente por el poder ejecutivo y los organismos que dependen de éste. El ámbito y objetivo de la gestión, se lo puede concebir de la siguiente manera:

- **GESTIÓN OPERATIVA.-** Sectores: de los servicios generales del estado, del desarrollo social y comunitario, de la infraestructura económica, productiva, financiera, de valores y otros, propios de la misión y finalidad de la entidad u organismo.
- **GESTIÓN FINANCIERA.-** Que incluye la presupuestaria, del crédito, la tributaria, de caja o tesorería, la contable y la de contratación pública, esta última en cuanto significa financiamiento para la adquisición de bienes, adquisición de servicios y realización de obras, y propiamente a la gestión contractual con su contenido legal y técnico.
- **GESTIÓN ADMINISTRATIVA.-** General, de bienes, de transporte y construcciones internas, de comunicaciones; de documentos (secretariado, biblioteca, imprenta, reproducción de documentos y otros), de seguridad, limpieza y mensajería, de recursos humanos, de desarrollo social interno e informática

1.3.2.1. AMBITO DE CONTROL DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO¹⁰.

La Contraloría General del Estado tiene su ámbito de control en el territorio de la República del Ecuador, abarca a todas las instituciones del Estado previstas en el artículo 118 de la Constitución Política de la República; a las

¹⁰ Contraloría General del Estado

personas jurídicas de derecho privado, exclusivamente sobre los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan, cualquiera sea su monto, naturaleza o finalidad. Las unidades de Auditoría Interna de las instituciones del Estado y de los organismos seccionales y las firmas privadas de auditoría, ejercerán el control gubernamental, en los términos señalados en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su reglamento.

Cuando por necesidad del control se deban integrar equipos multidisciplinarios o se torne imprescindible efectuar acciones de control específicas, sectoriales o institucionales, el Contralor General o el Subcontralor General podrán disponer la integración de equipos de trabajo, con la participación de profesionales de diversas áreas o unidades, o con personal contratado, conforme al numeral 26 del artículo 31 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, para que intervengan en cualquier sección territorial del país, sin que ello afecte la jurisdicción y competencia asignada a través del presente acuerdo, a las unidades de control.

1.3.3. ALCANCE

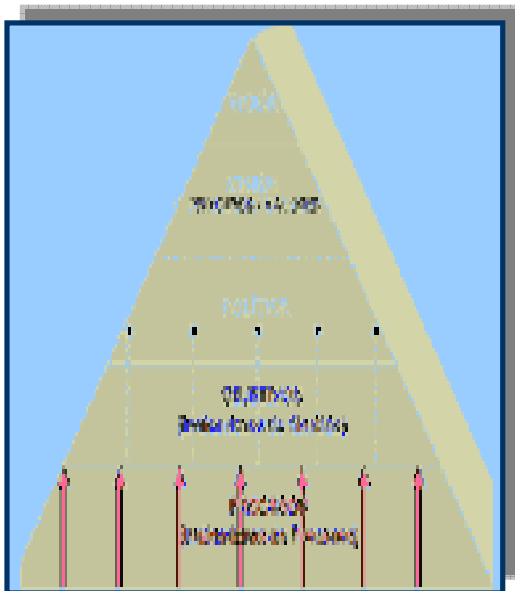
La auditoría de gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes. La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- a.- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b.- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c.- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, con relación a los recursos utilizados.
- d.- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e.- Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.

1.3.4. ENFOQUE

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

1.3.5. INDICADORES DE GESTIÓN



Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo. La elaboración de los indicadores de gestión se sustentará en la información que guarde relación con el cumplimiento de los objetivos y las metas.

Los indicadores de desempeño permitirán medir el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos, en niveles de eficiencia, efectividad, economía e impacto en la comunidad, de acuerdo con la misión y visión y los objetivos y estrategias institucionales.¹¹

1.3.5.1. ¿QUÉ ES UN INDICADOR DE GESTIÓN?

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

¹¹ Reglamento Ley Orgánica de la CGE

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso. De igual modo hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber como se encuentra la organización. Según Senn los indicadores de gestión poseen los siguientes atributos de la información:

- Exactitud
- Forma
- Frecuencia
- Extensión
- Origen
- Temporalidad
- Relevancia
- Oportunidad

1.3.5.2. ¿PARA QUE SE UTILIZAN?

Debido que a las organizaciones actualmente le afecta diferentes factores en su desempeño, de las áreas que coronen la organización conforman el área.

El comportamiento de estos factores es probabilístico y no determinístico ya que estos buscan reducir la incertidumbre por medio de la información registrada o captada.

1.3.5.3. HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR INDICADORES DE GESTIÓN

Conocido también como direccionamiento estratégico, es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión. Tal vez suene para algunos algo tedioso, para otros totalmente interesantes. Lo cierto es que es absolutamente necesario hacerlo porque lo que no se mide, no se mejora.

Si usted quiere hacer crecer su empresa, ganar mercado, aplastar a la competencia, pero no implementa indicadores de gestión, no podrá saber si lo que usted hace es lo correcto, si su producto es tan aceptado en el mercado como usted cree y si cuenta con el respaldo de su cliente externo e interno.

Para hacerlo es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la empresa:

- a) Su cliente externo es decir, el mercado objetivo.
- b) Clima organizacional.
- c) Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto.
- d) Planeación estratégica.

1.3.5.4. TIPOS DE INDICADORES

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

a) Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

b) Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

1.3.5.5. PRINCIPALES DESTINATARIOS Y USUARIOS DE LOS INDICADORES¹²

El usuario de la información del desempeño, en todos sus ámbitos, de las actuaciones públicas es cualquier persona que tenga interés en recibir dicho tipo de información.

Al respecto, dentro de las Administraciones Públicas, podemos considerar los siguientes grupos de usuarios:

- Gestores públicos, tanto a nivel político como a nivel directivo, para llevar a cabo su función de forma eficaz.
- Órganos políticos externos a la Administración.
- Ciudadanos y medios e comunicación, para poder ejercer, con conocimiento de causa, los derechos que le corresponden.
- Órganos técnicos de control, ya sean internos o externos, que informan a los distintos destinatarios antes mencionados sobre el grado de fiabilidad de la información suministrada. Estos órganos pueden poner de manifiesto desviaciones o irregularidades.

¹² 13VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003

1.3.5.6. LIMITACIONES RESPECTO A LA UTILIZACIÓN DE INDICADORES

Cada indicador es una “bolsa” en la que se mezclan aspectos positivos y negativos, relacionados principalmente con los diferentes retos que surgen en el momento que se desarrolla un sistema de evaluación del desempeño o de la propia batería de indicadores: Dichos retos o complicaciones se pueden resumir en un primer grupo de dificultades relacionadas con la metodología de construcción de indicadores y las características inherentes a los mismos:

- Incentivos perversos pueden existir consecuencias nefastas para el desempeño organizacional si se escoge un set aleatorio de medidas del desempeño.

Los indicadores envían poderosas señales dentro de la organización. Cuando la carrera profesional y la reputación se miden a través de estándares de desempeño, los agentes, en este caso los empleados públicos (no importa su nivel) responderán como se espera. Y en el caso de medir parámetros equivocados, la gente a menudo responderá actuando incorrectamente.

1.3.5.7. EJEMPLOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

TABLA 1: INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS EN ENTIDADES PÚBLICAS¹³

INDICADORES DE ECONOMÍA	<ul style="list-style-type: none">a) Coste contrato / coste de mercado para igual calidad y condiciónb) Coste del kilómetro recorrido por autobús / coste previsto o coste kilómetro recorrido por otro de similar trayectoc) Series comparativas de coste alumno en escuelas públicas similaresd) Comparación de series de coste medio por tonelada de basura recogida en distintos Ayuntamientos
INDICADORES DE EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none">a) Coste anual del mantenimiento de una biblioteca / número de lectoresb) Número de reclamaciones recibidas por el servicio de recogida de basuras / número de usuariosc) Número de juicios celebrados / número de juicios pendientes
INDICADORES DE EFICACIA	<ul style="list-style-type: none">a) Reducción de accidentes laborales a través de un determinado programa de prevención con un objetivo determinadob) Cantidad de personas empleadas después de seguir un curso de formación profesionalc) Reducción de la lista de espera en días

¹³ Josep Maria Guinart i Solà Escola d'Administració Pública de Catalunya - VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003

<p>INDICADORES DE EFECTIVIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Tiempo que se tarda en solucionar averías que afectan a servicios públicos b) Tiempo medio que se tarda en apagar un incendio c) Número de kilómetros del carril bici d) Metros cuadrados de zonas verdes
<p>INDICADORES DE EQUIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Extensión de servicios públicos en barrios de bajo nivel adquisitivo en proporción total de servicios públicos en barrios de similar número de habitantes y mayor nivel. b) Posibilidad de acceder a determinados servicios, transportes, bibliotecas, por parte de colectivos, tales como minusválidos, por ejemplo.
<p>INDICADORES DE EXCELENCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Grado de satisfacción de los ciudadanos sobre los servicios públicos b) Tiempo que se tarda en responder cartas enviadas por los usuarios de un determinado servicio c) Porcentaje de usuarios encuestados que están satisfechos de un determinado servicio.
<p>INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Comparación en el tiempo de los niveles de servicio b) Análisis de las series cronológicas de demanda o utilización de un determinado servicio

1.4. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN¹⁴

PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

1.4.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

La planificación preliminar tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades sustantivas y adjetivas, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría, cumpliendo los estándares definidos para el efecto.

La planificación preliminar es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, se elabora una guía para la visita previa para obtener información sobre la entidad a ser examinada, continúa con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para conocimiento de la Dirección o Jefatura de la unidad de auditoría, en el que se validan los estándares definidos en la orden de trabajo y se determinan los componentes a ser evaluados en la siguiente fase de la auditoría.

1.4.1.1. VISITA A LA ENTIDAD AUDITADA

El equipo de trabajo buscará como objetivo obtener un conocimiento integral del objeto de la Entidad, dando mayor énfasis al proceso que se analizará; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Las actividades que se realizarán en la unidad administrativa para obtener un diagnóstico preliminar están:

¹⁴ Planificación de Auditoría de acuerdo al Manual de Gestión de la Contraloría General del Estado

- Visitar las instalaciones, a fin de realizar una entrevista personal con las autoridades y funcionarios a fin de poder determinar procesos relevantes en la gestión.
- Observar el desarrollo de las actividades y operaciones, visualizar el funcionamiento del proceso en conjunto y obtener una evaluación preliminar a través de la aplicación de herramientas de control interno preliminar al personal directivo.

1.4.1.2. REVISIÓN DEL ARCHIVO PERMANENTE,

A fin de obtener y analizar los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.

Archivo Permanente¹⁵.- facilita a los auditores información básica sobre clientes, para comprender con mayor facilidad su sistema y están en condiciones de hacer referencia a documentos relevantes, año a año. Es conveniente que incluya:

- 1° Base Legal de la Entidad
- 2° Copia del organigrama de la Entidad
- 3° Explicación de los procedimientos contables de la escritura y formularios que utilizan
- 4° Nombre y apellidos de las personas autorizadas para solicitar y aprobar pagos.
- 5° Manual de Clasificación de Puestos
- 6° Manual de Gestión
- 6° Cuestionario de control interno pasado a la entidad

¹⁵ Internet: <http://mega-consulting.com/herramientas/4papeles.htm>

Archivo Corriente¹⁶.- Deben ofrecer constancia del trabajo realizado y permitir a cualquier persona (auditor) que los revise, llegar al convencimiento de que se han hecho todas las pruebas necesarias para sustentar la opinión de esa auditoría. Se incluirán:

- 1° Correspondencia y notas que se mantendrán con la Entidad
- 2° Certificados recibidos de verificaciones de procedimientos
- 3° Calendario de trabajo maestro, cálculo horario, etc.
- 4° Acuerdos, Roles de Pago Mensuales, actas
- 5° Pruebas de verificación de gestión, flujo gramas, formularios,
- 6° Asuntos pendientes que podrían quedar pendiente y el porqué.

1.4.1.3. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

"El control interno es un proceso - afectado por el Consejo de Directores de la entidad, gerencia y demás personal - designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías: (a) seguridad de la información financiera, (b) efectividad y eficiencia de las operaciones, y (c) cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables."

El informe COSO del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas) sobre Control Interno, publicación editada en los Estados Unidos en 1992, de la versión en inglés, cuya relación del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand, presenta la siguiente definición:

¹⁶ Internet: <http://mega-consulting.com/herramientas/4papeles.htm>

El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

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

1.4.1.3.1. COMPONENTES

Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad. La estructura (también denominado sistema) de control interno en el sector gubernamental tiene los siguientes componentes: Se reconocen en la actualidad 5 componentes relacionados entre sí, de éstos se derivan el estilo de dirección de una entidad y están integrados en el proceso de gestión. Estos elementos son los siguientes:

➤ AMBIENTE DE CONTROL INTERNO

Según el SAS 78, *"El ambiente de control establece el tono de una organización, influyendo la conciencia del control de la gente. Constituye el fundamento de los otros componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura "*.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos, así como tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los elementos que conforman el entorno de control son:

- Integridad y valores éticos
- Autoridad y responsabilidad
- Estructura organizacional
- Políticas de personal

➤ **LA VALORACIÓN DEL RIESGO**

Según el SAS 78: *"La valoración del riesgo es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos, formando una base para la determinación de cómo los riesgos deben ser manejados"*.

Es una actividad que debe practicar la dirección en cada entidad gubernamental, pues ésta debe conocer los riesgos con los que se enfrenta; debe fijar objetivos, integrar las actividades de ventas, producción, comercialización, etc., para que la organización funcione en forma coordinada; pero también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes. Toda entidad, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse; una condición previa a la evaluación de los riesgos es en el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí.

➤ **LAS ACTIVIDADES DE CONTROL**

Según el SAS 78: *"Las actividades de control las constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la prenda son llevadas a cabo"*.

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos tendientes a asegurar a que se cumplan las directrices de la dirección, a que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos. Estas actividades se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades de diferente índole, como aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, las salvaguarda de activos y la segregación de funciones. Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos.
- Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- Diseño de las actividades de control.

➤ **LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Según el SAS 78: *"La información y comunicación representan la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades"*.

Todas las entidades han de obtener la información relevante, de tipo operacional, financiero, cumplimiento que posibiliten la dirección y el control de la entidad, y de otro tipo, relacionada con las actividades y acontecimientos internos y extremos; esta información a recoger debe ser de tal naturaleza que la dirección haya estimado relevante para la gestión de la entidad y debe llegar a las personas que la necesiten en la forma y el plazo que permitan la realización de sus responsabilidades de control y de sus otras funciones.

En el sector público el sistema integrado de información financiera debe pretender el uso de una base de datos central y única, soportada por tecnología informática y telecomunicaciones, accesible para todos los usuarios de las áreas de presupuesto, tesorería, endeudamiento y contabilidad.

- Contenido ¿ Contiene toda la información necesaria?
- Oportunidad ¿Se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad ¿Es la más reciente disponible?
- Exactitud ¿ Los datos son correctos?
- Accesibilidad ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

➤ **ACTIVIDADES DE MONITOREO O SUPERVISIÓN**

El SAS 78 lo define como: "La vigilancia es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo".

Estas actividades representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y, promueve su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de dos formas

- Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad;
- De manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y,

1.4.1.3.2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

➤ CUESTIONARIOS

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplicable”.

➤ FLUJOGRAMAS

Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

➤ DESCRIPTIVO O NARRATIVO

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.

1.4.1.3.3. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO (CONFIANZA)

BAJA	MODERADA	ALTA
15%-50%	51%-75%	76%-95%
Alto	Moderado	Bajo (Riesgo)

NIVELES DE RIESGO

BAJO.- Significativo, existen algunos factores de riesgo de menos importancia, improbabilidad de errores.

MODERADO.- Muy Significativo, existen algunos factores de riesgo, posibilidad de errores.

ALTO.- Muy Significativo, existen varios e importantes factores de riesgo, probabilidad de errores.

FORMULACIÓN:

CP : Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

CP = $\frac{CT \times 100}{PT}$ = % Riesgo y confianza:

PT

CLASES DE RIESGO

RIESGO INHERENTE (RI): Es la posibilidad de que una partida sea incorrecta de modo significativo con independencia de los procedimientos de control interno implantados en la empresa. Tienen más riesgo inherente las partidas más complejas y las más fácilmente afectables. Existen elementos externos que también afectan, como la obsolescencia tecnológica.

RIESGO DE CONTROL (RC): Es el riesgo de que una partida sea incorrecta de forma significativa y tal incorrección no sea prevista o detectada de forma oportuna por el sistema de control interno de la empresa. Este riesgo es función de la efectividad en el diseño y en el funcionamiento de los diversos controles internos relacionados con los estados financieros de la entidad. Este riesgo siempre existe por las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control.

RIESGO DE DETECCIÓN (RD): Es el riesgo de que el auditor no detecte una irregularidad significativa en una partida de los Estados Financieros. Este riesgo es función de la efectividad de los procedimientos de auditoría y de la forma en que los aplica el auditor. Pueden surgir porque el auditor seleccione una técnica incorrecta. También puede ser que la técnica sea la adecuada pero que se a aplicada incorrectamente. También puede ser que sean los resultados los que sean mal interpretados.

RIESGO DE AUDITORÍA.- Está asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna.

MATRIZ DE RIESGO DE AUDITORÍA

MALO	MAS DE 05%
BUENO	01% - 05%

Para calcular el Riesgo de Auditoría (RA) se utiliza la fórmula propuesta por la AICPA:

CÁLCULO DEL RIESGO DE AUDITORÍA

$$\text{Fórmula: RA} = \text{RC} \times \text{RI} \times \text{RD}$$

RIESGO DE CONTROL INTERNO	
RIESGO INHERENTE	
RIESGO DE DETECCIÓN	
RIESGO DE AUDITORÍA	

1.4.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

En esta fase se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría. Se fundamenta en la información obtenida inicialmente durante la planificación preliminar.

La planificación específica tiene como propósito principal evaluar el control interno, para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución, mediante los programas respectivos.

Estos aspectos se analizan con mayor detalle en los manuales especializados de auditoría, emitidos para el efecto por la Contraloría General del Estado.

1.4.2.1. PRUEBAS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Una vez que el auditor se ha familiarizado con los sistemas en funcionamiento, el siguiente paso es cerciorarse de que aquellos están operando satisfactoriamente, dicha verificación puede hacerse a través de pruebas. Estas varían en cada examen y sirven para que el auditor compruebe la corrección de las operaciones ejecutadas. Una prueba es la razón con que se demuestra una cosa, o sea, es la justificación de la razonabilidad de cierta afirmación.

El uso de pruebas en los exámenes implica un cierto riesgo puesto que se, requiere que el auditor posea un conocimiento suficiente de las técnicas y aplique el debido cuidado profesional y criterio en su elección. Bajo determinadas circunstancias, el auditor gubernamental puede ser declarado culpable de negligencia si no ha aplicado de modo apropiado una prueba.

1.4.2.2. TIPOS DE PRUEBAS EN AUDITORÍA

En atención a la naturaleza, objetivos, diferencias y correlación, a las pruebas en auditoría se las puede clasificar en:

a) Pruebas globales.- estas instrumentan el mejor manejo de la entidad y sirven para identificar las áreas potencialmente críticas donde puede ser necesario un mayor análisis a consecuencia de existir variaciones significativas.

b) Pruebas de cumplimiento.- esta clase de pruebas tiende a confirmar el conocimiento que el auditor tiene acerca de los mecanismos de control de la entidad, obtenido en la etapa de evaluación de control interno, como a verificar su funcionamiento efectivo durante el período de permanencia en el campo. A estas pruebas se las conoce también como de los controles de funcionamiento o de conformidad.

c) Pruebas sustantivas.- tienen como objetivo comprobar la validez de las operaciones y/o actividades realizadas y pueden referirse a un universo o parte del mismo, de una misma característica o naturaleza, para lo cual se aplicarán procedimientos de validación que se ocupen de comprobar:

- La existencia de las actividades y operaciones.
- La propiedad de las operaciones y hechos económicos.
- La correcta valoración de las actividades y operaciones.
- La adecuada presentación de toda la información.
- La totalidad de las actividades y operaciones, es decir, que ninguna haya sido omitida.
- Que todos los hechos económicos estén debidamente clasificados y hayan sido registrados en forma oportuna y correcta

1.4.2.3. TÉCNICAS DE AUDITORÍA

1.4.2.3.1. MUESTREO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe.

Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una "muestra".

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como el "riesgo", permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo. Los auditores emplean los dos enfoques de las técnicas de muestreo, como son:

De apreciación o no estadístico.- Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; 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.

Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustenta en una base de juicio personal.

Estadístico.- Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a:

1. Diseñar una muestra eficiente;
2. Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida; y,
3. Evaluar los resultados de la muestra.

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.

1.4.2.4. EVIDENCIAS SUFICIENTES Y COMPETENTES

Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe. El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y Evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

- a. Evidencias Suficientes.-** Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- b. Evidencias Competentes.-** Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

CLASES

- a. Física.-** Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.

- b. **Testimonial.-** Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c. **Documental.-** Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.
- d. **Analítica.-** Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

TÉCNICAS MÁS UTILIZADAS

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente,

TABLA 2: TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN DE EVIDENCIAS

VERIFICACION	TÉCNICAS
Orala	a) Conferencia b) Observación c) Encuesta
Verbal	a) Investigación b) Entrevista c) Encuesta
Escrita	a) Análisis b) Conciliación c) Comparación d) Titulación
Documental	a) Computación b) Cálculo c) Revisión selectiva
Físico	a) Inspección

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 siguiente cuadro:

MAYOR CONFIABILIDAD	MENOR CONFIABILIDAD
<ul style="list-style-type: none">- Obtenida a partir de personas o hechos independientes de la entidad.- Producida por una estructura de Control interno efectivo.- Para conocimiento directo:- Observación, inspección o reconstrucción- De la alta dirección.	<ul style="list-style-type: none">- Obtenida dentro de la entidad- Producida por una estructura de control interno débil- Por conocimiento indirecto:- Confianza en el trabajo de terceras personas. Ejem: auditores internos.- Del personal de menor nivel.

1.4.2.5. PROGRAMAS DE AUDITORÍA

En la fase de planificación es necesario elaborar 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, Ética y Ecología), por cada proyecto o actividad a examinarse. El supervisor con el jefe de equipo prepara programas de auditoría en los que mínimo se incluyan objetivos específicos y procedimientos específicos con la calificación del riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes, aunque también podría incluirse aspectos relativos a la cinco "E", breve descripción del componente, entre otros. A continuación un ejemplo de Programa de trabajo.

1.4.3. EJECUCIÓN TRABAJO

1.4.3.1. OBJETIVOS

En esa 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 (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

1.4.3.2. ACTIVIDADES

En la entidad auditada, los miembros del equipo multidisciplinario realizarán las siguientes tareas típicas:

- a) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de: Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.
- b) Parámetros e indicadores de economía, eficiencia, eficacia y otros, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializadas, entidades similares, organismos internacionales y otros.
- c) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.

- d) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.

1.4.4. ELABORACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

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.

1.4.4.1. LOS HALLAZGOS DE AUDITORÍA

El término hallazgo se refiere a debilidades en el control interno detectadas por el auditor. Por lo tanto, abarca los hechos y otras informaciones obtenidas que merecen ser comunicados a los funcionarios de la entidad auditada y a otras personas interesadas.

Los hallazgos en la auditoría, se definen como asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración.

No obstante, deberá considerarse los siguientes elementos:

- **Condición:** Se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al examinar una área, actividad, función u operación, entendida como “**lo que es**”.
- **Criterio:** Comprende la concepción de “ **lo que debe ser** “, con lo cual el auditor mide la condición del hecho o situación.

- **Efecto:** Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.

- **Causa:** Es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.

Adicionalmente dentro de la estructura del informe se determinarán los siguientes aspectos

1. Introducción: Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa "Planificación".
2. Conclusiones: Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 5 " E " y su interrelación.
3. Cuerpo del Informe: Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
4. Recomendaciones: Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la entidad.

5. Anexos: Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.
6. Síntesis: En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo, oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

1.5. ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD

1.5.1. BASE LEGAL¹⁷

El MRECI es una entidad de derecho público, encargada de la rectoría, la planificación, la gestión, la coordinación, la regulación y el control de la política Internacional, la integración latinoamericana y el comercio exterior, respondiendo a los intereses de pueblo ecuatoriano al que le rendirá cuentas y en cumplimiento de los principios constitucionales, las normas del Derecho Internacional y la Planificación Estratégica, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo.

¹⁷ Estatuto Orgánico del MRECI



1.5.1.1. NORMATIVA EXTERNA

- La Constitución de la República del Ecuador
- La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, artículos 1, 2, 5 y 8.
- La Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, artículo 21
- La Ley de presupuestos del sector publico, artículos 46, 48 y 49.
- Ley Orgánica de Contratación Pública
- Las Normas de Control Interno para el Sector Público de la República del Ecuador, numerales 110-01, 110-04 y 140-04
- Clasificador presupuestario de ingresos y gastos del catalogo gral de cuentas del sector publico
- Reglamento de Bienes del Sector Público
- Instructivos del Sistema Integrado de Administración Financiera (ESIGEF) emitidos por el Ministerio de Finanzas del Ecuador, entre otras.

1.5.1.2. NORMATIVA INTERNA

- Estatuto Orgánico de Administración por Procesos.
- Reglamento de pasantías no remuneradas.
- Reglamento interno para adm. y manejo fondo de caja chica.
- Reglamento interno pago subsidios familiar a funcionarios del exterior del MRECI.

- Reglamento interno de adquisición de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios.
- Reglamento interno para el pago de viáticos, movilización, subsistencia, alimentación y gasto de transporte.
- Reglamento de asignaciones y gastos en el exterior.
- Manual general de administración y control de los activos fijos del sector público.

1.5.2. OBJETIVOS DE LA ENTIDAD:

1.5.2.1. ÁMBITO INSTITUCIONAL

Integrar al MRECI al proyecto de reforma del Estado, para articularlo a los objetivos de modernización democrática, transparencia, eficiencia y rendición de cuentas promovidos por el Gobierno Nacional

1.5.2.2. ÁMBITO POLÍTICO-DIPLOMÁTICO

- Intensificar los procesos de integración latinoamericana, creando mecanismos de integración que permitan consolidar un bloque político, económico y cultural que confiera a América Latina y al Caribe su peso específico en el concierto mundial.
- Definir una política exterior basada en el multilateralismo y en la libre determinación de los pueblos.
- Promover la sustentabilidad ambiental del planeta, basada en relaciones internacionales responsables y solidarias.

1.5.2.3. ÁMBITO COMERCIO EXTERIOR

- Reducir la dependencia comercial con mercados tradicionales, promoviendo/fortaleciendo la relación con países considerados estratégicos: ALBA, Foro Arco, Asia-Pacífico, árabes, BRICM (Brasil, Federación Rusa, India, China, México).
- Identificar y ampliar oportunidades para promover la exportación de productos ecuatorianos en el mercado mundial.
- Incorporar nuevos actores en el comercio exterior, particularmente provenientes de la pequeña y mediana producción y del sector artesanal.
- Enfocar la política de negociaciones comerciales hacia la consecución de acuerdos comerciales para el desarrollo, que incluyan de manera integral y articulada los ámbitos político, económico, social (DDHH) y de cooperación.

1.5.2.4. ÁMBITO MOVILIDAD HUMANA (ASUNTOS MIGRATORIOS, EXTRANJERIA, ASILO Y REFUGIO/SERVICIOS EN EL PAÍS Y SERVICIOS CONSULARES)

- Promover la libre movilidad de todos los seres humanos y la plena vigencia de los derechos humanos, evitando convertirlos en el instrumento de censuras parciales, para recuperar su universalidad a partir del diálogo y de todas las expresiones locales de los seres humanos.

1.5.3. RESEÑA HISTÓRICA DEL MRECI



Con la independencia, de la reciente República naciente en el año de 1830, se fueron fomentando las relaciones de coexistencia y de cooperación internacional, las cuales estuvieron enmarcadas por acciones tendientes a definir sus fronteras y al reconocimiento como un Estado libre y soberano. Durante el gobierno del Gabriel García Moreno, en 1869 se expidió la primera Ley de Régimen Administrativo, la que determinó de esta cartera de Estado, conformándose el Ministerio del Interior. Esta entidad era la encargada de fomentar las relaciones diplomáticas alrededor de la región.

Durante el gobierno de Eloy Alfaro la apertura estatal marcada por el Liberalismo y la necesidad de la deuda externa, el problema fronterizo con el Perú, obligó a la creación del Ministerio de Relaciones Exteriores a través de la Ley de Régimen Administrativo del 24 de abril de 1897. El aumento de las relaciones diplomáticas ya en los años de 1928, permitieron que Isidro Ayora crear la Ley del Servicio Diplomático y para el año de 1957 se fundó la Academia Ecuatoriana de Derecho Internacional, hecho que se convirtió en el antecedente más remoto para la formación de los diplomáticos en el Ecuador.

En tiempos actuales la Cancillería mantiene 41 Embajadas, Misiones permanentes, 129 Consulados que permiten desarrollar las actividades políticas y comerciales en todo el mundo, por tal razón es una de las entidades públicas fundamentales en la figura Constitucional de la República.¹⁸

1.5.3.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA

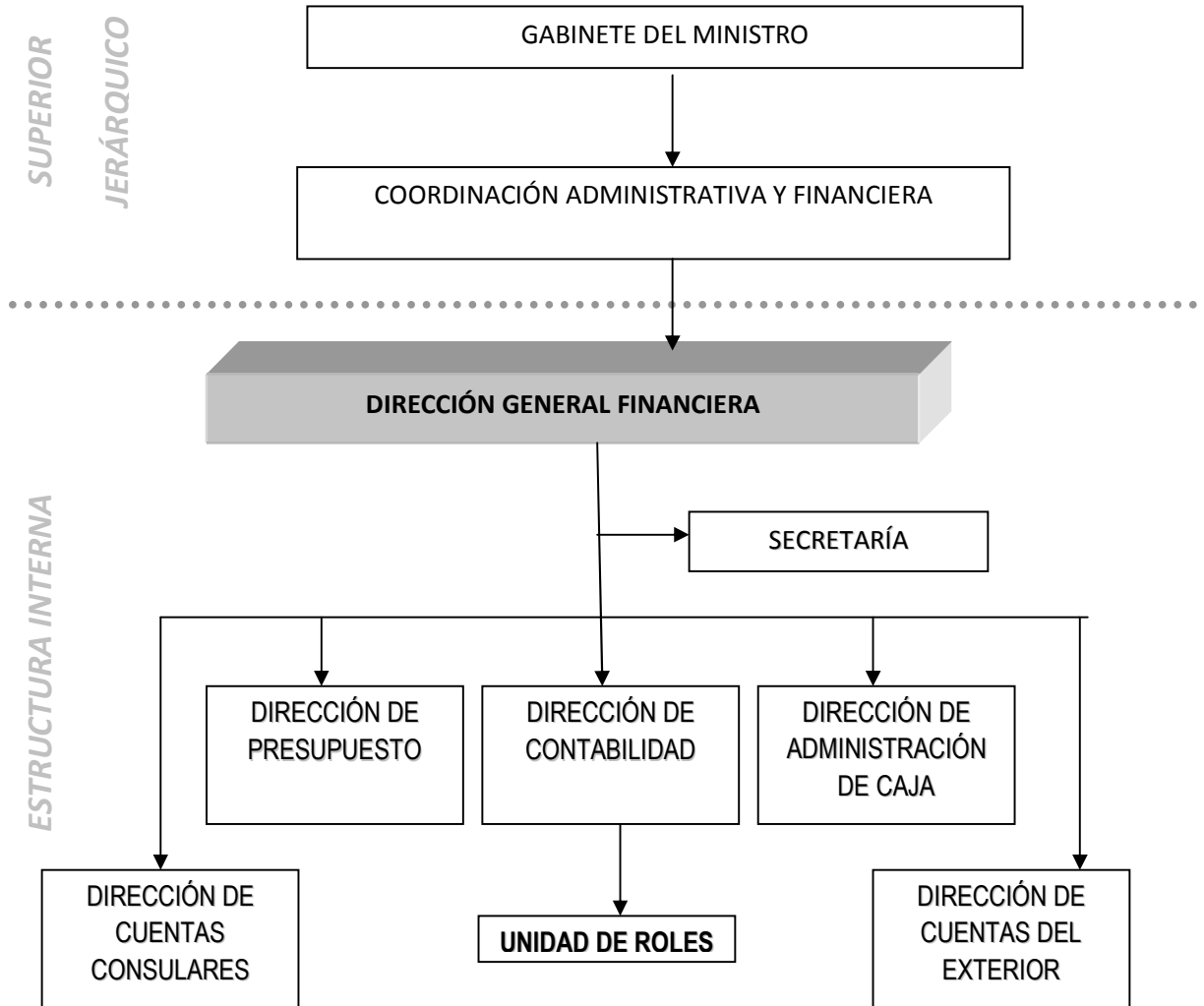


Puede decirse que la función financiera del MRECI tiene sus inicios desde la creación misma de la Institución, pues desde la planificación de la creación de esta Cartera de Estado, está la necesidad de manejar un presupuesto asignado para cubrir con todas las competencias de la entidad. Con los cambios y aplicaciones de las nuevas formas de administración pública, esta unidad administrativa ha ido evolucionando, ajustándose paulatinamente a los recursos materiales existentes y las normativas legales vigentes. En la actualidad la Dirección General Financiera es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo interno de las actividades tanto a nivel nacional como en el exterior, ya que durante la ejecución diaria de las actividades del ciclo administrativo, interviene directamente la gestión financiera, a través de técnicas analíticas que permitan la inversión y financiación adecuada de las actividades oficiales.¹⁹

¹⁸ Internet: www.mmrree.gov.ec

¹⁹ Criterio personal del Sr. Byron Jiménez

1.5.4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA



ELABORADO POR: BYRON JIMÉNEZ

GRÁFICO N°1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

1.5.5. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA

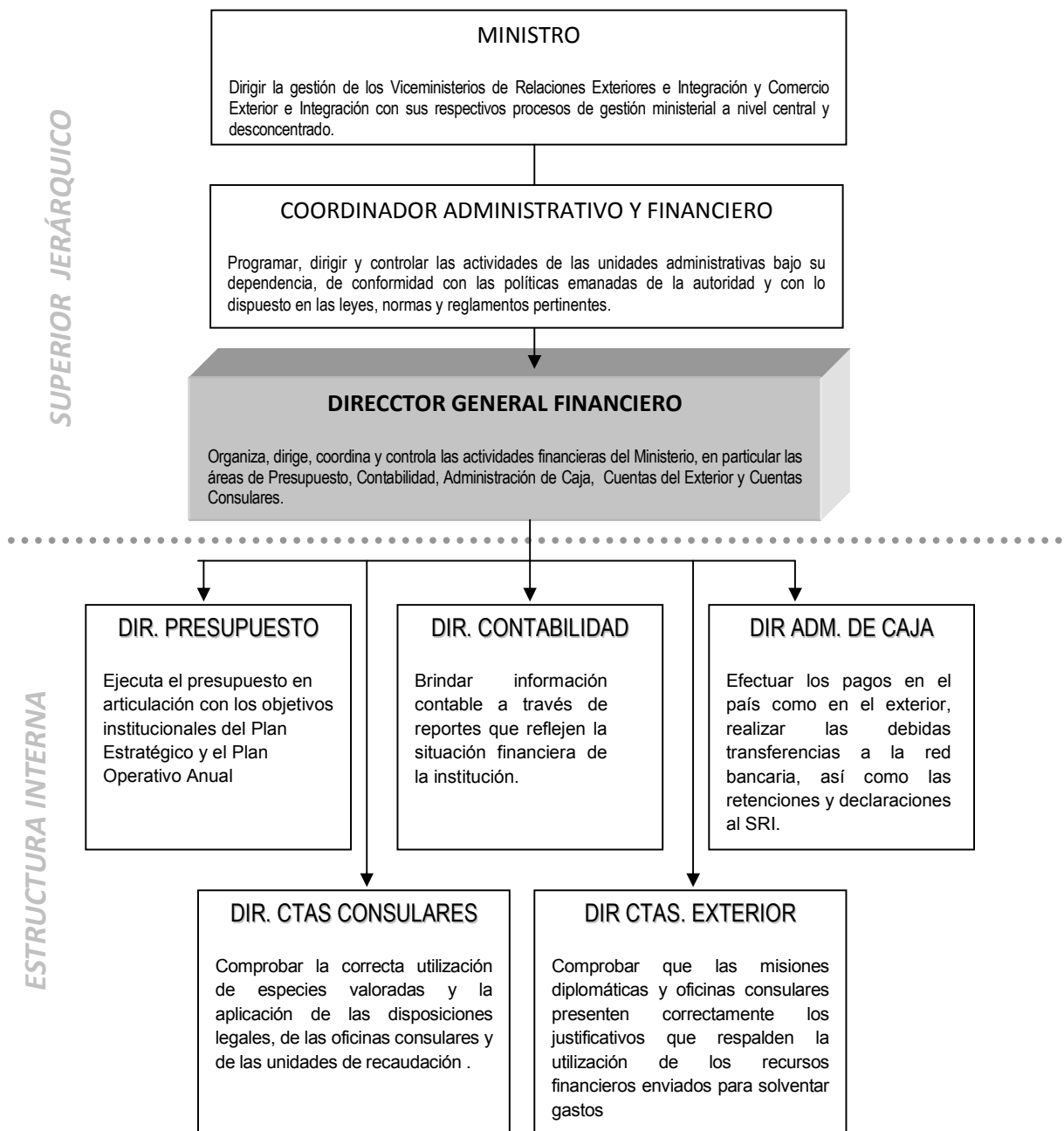


GRÁFICO N° 2: ORGANIGRAMA FUNCIONAL

➤ **FUNCIONES DEL MINISTRO DE RELACIONES EXTERIORES**

- a. Dirigir la política exterior y fortalecer el posicionamiento del país en el escenario internacional.
- b. Orientar, dirigir y coordinar la gestión de las misiones diplomáticas y de las oficinas consulares.
- c. Asesorar al Jefe de Estado en la definición de la política exterior.
- d. Dirigir y controlar la implementación de las políticas sectoriales, conforme la misión institucional.
- e. Representar al país ante organismos nacionales e internacionales.
- f. Dirigir la gestión de los Viceministerios de Relaciones Exteriores y Comercio Exterior con sus respectivos procesos a nivel central y desconcentrado.
- g. Expedir los acuerdos y las resoluciones de carácter interno que normen la gestión institucional.
- h. Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Institución y responder por los actos y contratos que se realicen en el ejercicio de esa representación, de acuerdo con la Constitución y la ley.
- i. Representar a la Institución ante organismos nacionales e internacionales.
- j. Presidir e integrar los comités y cuerpos colegiados establecidos por ley, reglamentos y este Estatuto.
- k. Participar en reuniones o conferencias internacionales.
- l. Presentar anualmente ante el Presidente y para conocimiento del país, el informe de las labores cumplidas y los planes o programas a ejecutarse bajo su dependencia.
- m. Rendir cuentas a la comunidad sobre la gestión realizada por el MRECI.

➤ **FUNCIONES DEL COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO**

- a. Asesorar a la máxima autoridad en los asuntos de su competencia.
- b. Ejercer las atribuciones que sean delegadas por el Ministro de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.
- c. Programar, dirigir y controlar las actividades de las unidades administrativas bajo su dependencia, de conformidad con las políticas emanadas de la autoridad y con lo dispuesto en las leyes, normas y reglamentos pertinentes.
- d. Recibir de los funcionarios del servicio exterior, por delegación del Ministro, el juramento de lealtad al Estado y suscribir, con los nombrados, la correspondiente acta de posesión.
- e. Presentar al Comité de Gestión de Desarrollo Institucional y posteriormente al Ministro de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, el proyecto de Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos, Planificación de Recursos Humanos y Manual de Clasificación y Valoración de Puestos, de la Entidad para su estudio y aprobación.
- f. Dirigir, coordinar, controlar el diseño e implementación de las políticas, normas e instrumentos técnicos de administración de desarrollo institucional, de gestión de recursos humanos, financieros, servicios administrativos, tecnológicos y de custodia y salvaguardia de la documentación interna y externa.
- g. Supervisar la observancia y fiel cumplimiento de las normas legales, reglamentarias, decretos, resoluciones e instrucciones sobre las recaudaciones por las actuaciones, actividades o servicios imponibles, establecidos en el Arancel Consular y Diplomático.

➤ **FUNCIONES DEL DIRECTOR FINANCIERO**

- a. Organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades financieras del Ministerio, en particular las áreas de Presupuesto, Contabilidad, Administración de Caja, Cuentas del Exterior y Cuentas Consulares.
- b. Vigilar el cumplimiento de las disposiciones establecidas en las leyes, reglamentos, normatividad técnica de la administración financiera pública y recomendaciones de la Contraloría General del Estado.
- c. Presentar la información consolidada contable y presupuestaria institucional a las autoridades y organismos de control.
- d. Poner a consideración de la autoridad competente los proyectos de modificaciones presupuestarias y de la programación de la ejecución, previa coordinación con la Dirección General de Planificación, en los casos que fuere pertinente.
- e. Administrar eficientemente las asignaciones presupuestarias y recursos financieros puestos bajo su responsabilidad.
- f. Coordinar con la Dirección General de Planificación las actividades relacionadas a los procesos vinculados con las áreas de su competencia, particularmente la formulación del proyecto de presupuesto institucional.
- g. Realizar análisis financieros de la situación del Ministerio, que puedan ser considerados para la elaboración de los planes institucionales a corto, mediano y largo plazo.
- h. Informar periódicamente a los niveles superiores, los resultados de la gestión financiera y asistir en todos los temas relacionados con su gestión.
- i. Cursar ante el Ministerio de Finanzas la aprobación del programa periódico de caja y gestionar la transferencia oportuna de los fondos.
- j. Evaluar la operatividad del sistema de administración de recursos financieros; y, proponer las modificaciones pertinentes al Ministerio de Finanzas.

- k. Analizar, verificar y controlar las cuentas presentadas por las misiones diplomáticas, representaciones, oficinas consulares y oficinas comerciales.
- l. Organizar, dirigir y coordinar las actividades de control de los ingresos y especies valoradas dentro del país y en el exterior
- m. Evaluar la correcta operatividad del sistema computarizado de control de las recaudaciones de este Portafolio y proponer las modificaciones pertinentes.
- n. Gestionar ante el Ministerio de Finanzas, la provisión de especies fiscales, para las Unidades de Recaudación autorizadas en el Ecuador y en los Consulados ecuatorianos en el exterior.
- o. Remitir informes consolidados mensuales a las diferentes instituciones vinculadas con la comercialización de especies fiscales.
- p. Asistir en la parte técnica al nivel superior en todos los temas relacionados con la gestión financiera.
- q. Coordinar los procesos de diseño e implementación del Plan Estratégico de la Dirección General, articulando los objetivos de la política exterior, en el marco de los objetivos del Plan Estratégico Institucional.
- r. Mantener actualizada la base de datos del sistema de gestión de la Dirección General con información histórica y de temas relevantes.
- s. Elaborar, proponer, ejecutar y evaluar los planes, programas y proyectos de su gestión, así como efectuar las reformas que permitan retroalimentar y mejorar los procesos críticos.
- t. Monitorear el cumplimiento de los productos y servicios asignados a los equipos bajo su dependencia, en el marco del Sistema de Control de Gestión Interna.
- u. Desempeñar las demás funciones que le asigne la autoridad competente, las leyes y los reglamentos.

1.5.6. ORGANIGRAMA DE PERSONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA

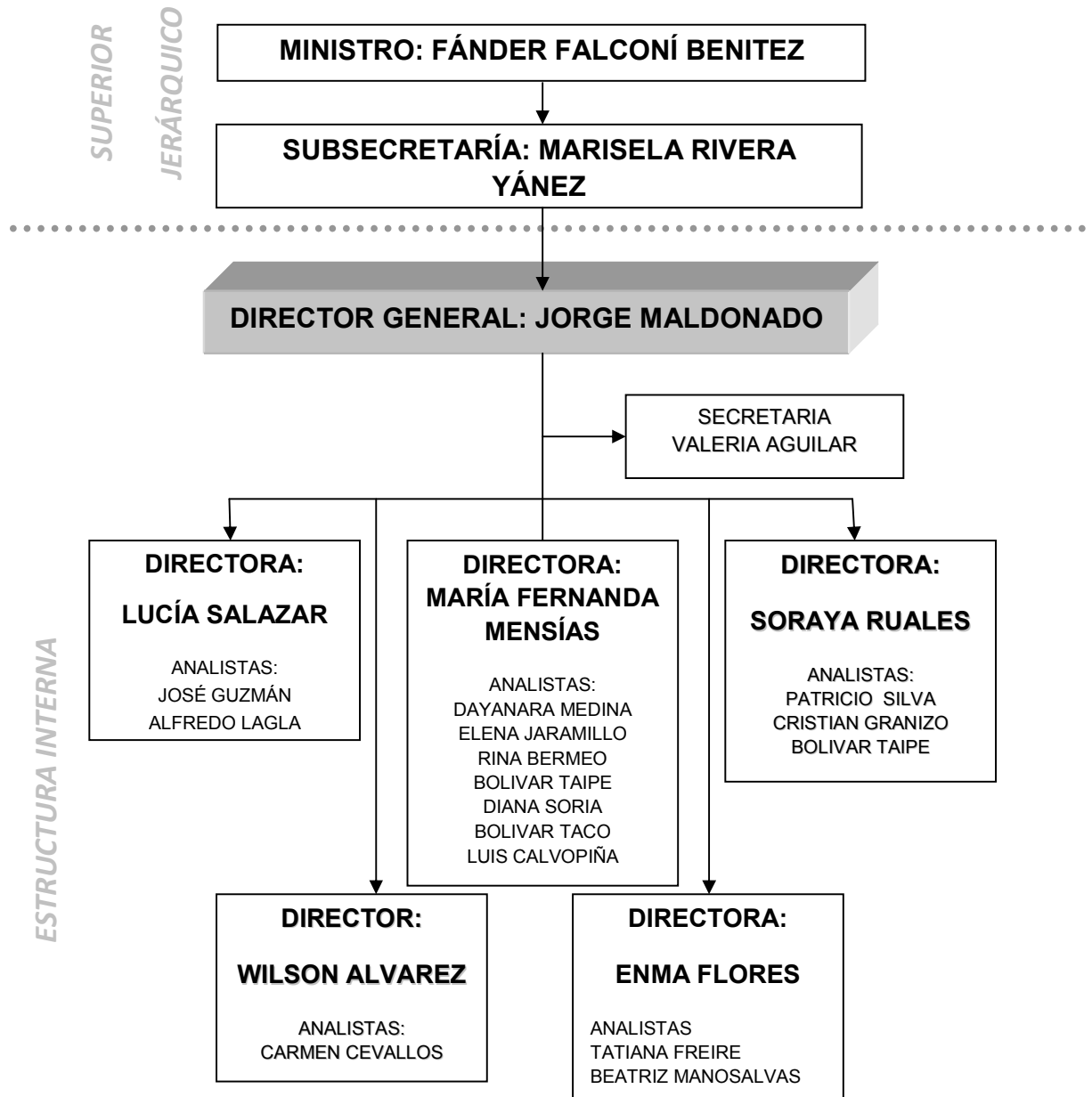


GRÁFICO N. 3: ORGANIGRAMA PERSONAL

CAPÍTULO II
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

CAPÍTULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2. PLAN NACIONAL DE POLÍTICA EXTERIOR 2006 - 2020

La ejecución de la política exterior diseñada en este Plan requiere de una base institucional adecuada que, por un lado, permita la gestión profesional y transparente de dicha política, y, por otro, se alimente de modo sistemático de la opinión y los aportes de los más amplios sectores de la sociedad ecuatoriana.

Se deberá realizar un especial esfuerzo para fortalecer la capacidad de acción de la Cancillería en la promoción económica externa del país, consolidando los mercados existentes y abriendo nuevos. Para ello se capacitará a los diplomáticos en el campo económico y se fortalecerá el vínculo de la Cancillería con los sectores productivos.

La relación fluida y permanente con los centros académicos y las organizaciones de la sociedad civil permitirá una mejor capacidad del Servicio Exterior para analizar el impacto en Ecuador de las tendencias y cambios en el escenario internacional.

Se propone un desarrollo de la institucionalidad de la política exterior sobre la base de los siguientes lineamientos estratégicos:

OBJETIVO 1: CONTRIBUIR AL DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL Y EQUITATIVO DEL PAÍS

1. Profundizar y actualizar el conocimiento de la realidad y de las necesidades nacionales para optimizar la gestión internacional.

2. Reforzar la coordinación interna e interinstitucional para determinar las prioridades de gestión y acción externas, particularmente en temas de comercio exterior y negociaciones económicas internacionales.
3. Buscar mayor participación en foros y negociaciones internacionales conducentes a la reforma del orden económico y financiero internacional, a fin de obtener un entorno global favorable para nuestros intereses.
4. Gestionar y evaluar la cooperación internacional bilateral y multilateral, y proponer las iniciativas necesarias para su mejor aprovechamiento.
5. Establecer programas de acción para captar las experiencias, mecanismos y procesos tecnológicos foráneos y facilitar su transferencia a la realidad ecuatoriana.

**OBJETIVO 2: CONTRIBUIR AL CUMPLIMIENTO DE LOS
PRINCIPIOS Y NORMAS DEL DERECHO
INTERNACIONAL, A SU DESARROLLO
PROGRESIVO Y CODIFICACIÓN**

1. Formar y actualizar permanentemente a los funcionarios del servicio exterior sobre el desarrollo del Derecho Internacional.
2. Difundir en los sectores público y privado los compromisos jurídicos adquiridos por el Ecuador en el ámbito internacional y la importancia de su cumplimiento.
3. Fortalecer la capacidad de negociación de instrumentos jurídicos internacionales y promover un adecuado análisis y coordinación interinstitucional para identificar los intereses del país y reflejarlos en

las negociaciones y los textos jurídicos internacionales que se adopten; así como identificar posiciones comunes del Ecuador con las de otros países, en el ámbito subregional y regional, y con otros países en desarrollo.

4. Fortalecer la presencia y participación activa del Ecuador en los órganos y comisiones internacionales encargadas de la codificación y el desarrollo progresivo del Derecho Internacional.

OBJETIVO 3: FORTALECER SU CAPACIDAD DE GESTIÓN INTERNA Y EXTERNA

1. Planificar la política exterior y de administración institucional y adoptar el respectivo sistema de seguimiento y control.
2. Capacitar permanentemente al personal diplomático, administrativo y técnico.
3. Asegurar recursos financieros para la actualización de los recursos tecnológicos e informáticos.
4. Permanente coordinación institucional e interinstitucional.
5. Mayor vinculación y apoyo a los esfuerzos de los sectores productivos con miras al desarrollo nacional.
6. Establecer un sistema de difusión e información de la gestión institucional.
7. Optimizar la infraestructura física del MRE.
8. Mejorar la infraestructura e instalaciones de las Misiones Diplomáticas y Oficinas Consulares.
9. Obtener la asignación de mayores recursos financieros para el cumplimiento de estos objetivos.

**OBJETIVO 4: INCREMENTAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE
BRINDA A LOS USUARIOS**

1. Ampliar y profundizar los programas de capacitación.
2. Simplificar trámites en el país y en el exterior.
3. Asegurar recursos financieros para la actualización y aprovechamiento de los recursos tecnológicos e informáticos.
4. Desarrollar manuales de procedimiento actualizados y simplificados.
5. Establecer una planificación y buscar una gestión única para la política migratoria.
6. Difundir los servicios que se brindan en el país y en el exterior, y asesorar para la mejor utilización de los mismos.
7. Evaluar el funcionamiento de la prestación de servicios.

**OBJETIVO 5: MEJORAR LA MOTIVACIÓN INSTITUCIONAL Y EL
NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL**

1. Obtener un presupuesto adecuado para el cumplimiento de los objetivos.
2. Efectuar una calificación anual para asegurar la promoción oportuna de los funcionarios.
3. Adoptar adecuados niveles salariales en el país y en el exterior. Revisar periódicamente los coeficientes y subsidios correspondientes.
4. Planificar las rotaciones y traslados de los funcionarios para el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos.
5. Mejorar las condiciones de los seguros de vida y asistencia médica.

La Dirección General Financiera es la encargada de la ejecución de los procedimientos para el seguimiento y monitoreo de las actividades que se desarrollan en los pagos mensuales de remuneraciones del Talento Humano del MRECI, permitirán definir estándares de gestión cuantificables que optimicen el uso de los recursos materiales, humanos, y conlleven a la disminución de tiempos operativos.

2.1. MISIÓN

Administrar eficaz y eficientemente los recursos financieros asignados a la Institución y aquellos que se generan por autogestión, proveer de información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones, sobre la base del registro de las transacciones financieras del Ministerio, administrar el proceso de percepción, depósito y registro de los ingresos, y de distribución, comercialización, control, registro y baja de especies valoradas, en las Unidades de Recaudación en el Ecuador y en los Consulados ecuatorianos en el exterior.

2.2. VISIÓN

La Dirección General Financiera, en el año 2013, será una unidad administrativa moderna, transparente, eficiente y con visión de servicio a los usuarios tanto internos como externos, responsable de promover la calidad en la ejecución, registro y pago de todas las obligaciones financieras de la entidad en tiempos establecidos y con un mínimo margen de error, a través del directo relacionamiento, cooperación e intercambio con todas las unidades administrativas componentes del MRECI y entidades y organismos de control relacionados, respondiendo a los intereses del Estado ecuatoriano, al que rinde cuentas de manera permanente.

2.3. VALORES DEPARTAMENTALES

- Lealtad y compromiso con la Institución
- Ética y transparencia
- Autoridad moral y liderazgo
- Efectividad y eficiencia
- Mística de servicio y puntualidad
- Profesionalismo y superación permanente
- Integración y trabajo en equipo
- Solidaridad, tolerancia y respeto mutuo

2.4. OBJETIVOS DE LA DGF

1. Vigilar el cumplimiento de las disposiciones establecidas en las leyes, reglamentos, normatividad técnica de la administración financiera pública y recomendaciones de la Contraloría General del Estado, en los procesos referentes al pago de remuneraciones del talento humano del MRECI.
2. Satisfacer el pago de remuneraciones en los plazos estipulados por la ley, a fin de administrar eficientemente las asignaciones presupuestarias para este rubro a través de la transferencia oportuna de los fondos , así como mantener la información contable consolidada mensualmente para atender las necesidades de los funcionarios y servidores a nivel nacional y en el exterior.
3. Realizar análisis financieros de la situación del personal del Ministerio, que puedan ser considerados para la elaboración de políticas relacionadas con el manejo del distributivo del personal y los beneficios de ley vigentes, para posteriormente remitir informes consolidados mensuales a las diferentes instituciones vinculadas con la DGF.

2.5. IMPLEMENTACIÓN DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS DE LA UNIDAD DE ROLES

Uno de los retos fundamentales en la gestión interna del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración es el fortalecimiento de los procesos administrativos y financieros, conforme al Direccionamiento Estratégico Institucional (Misión, Visión, Objetivos, Valores) en la que se establece la Mejora Continua a través de la ejecución eficiente de los Planes Operativos, y la implementación de herramientas técnicas de carácter directivo, que permitan realizar el seguimiento y evaluación necesario para fomentar la calidad del servicio tanto al usuario interno como externo.



GRÁFICO N° 5: CICLO ADMINISTRATIVO DEL MRECI

CAPÍTULO III
ANALISIS SITUACIONAL

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1. MACRO AMBIENTE

El objetivo fundamental es determinar las características del entorno en el cual se desenvuelve el MRECI y su posicionamiento dentro del sector público. A partir de allí buscaremos identificar las oportunidades y riesgos, que permitan repensar sus estrategias y formular planes de acción para mejorar su posición competitiva a largo plazo.



GRÁFICO N° 6: AMBIENTE EXTERNO

A fin de detectar los factores externos que tienen gran impacto en el desempeño del MRECI, consideraremos los factores económicos, tecnológicos, político-legales y sociales que tienen algún nivel de relevancia en el proceso de pago de remuneraciones al talento humano.

Es importante resaltar las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, a fin de poder diseñar estrategias de mejora de la gestión de esta entidad, para lo cual iniciaremos analizando un extracto de la planificación establecida en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, de acuerdo al siguiente detalle:

EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2007-2010 (PND)

Surgió por iniciativa política del gobierno actual, cuya actualización, procesos que están a cargo de la actual SENPLADES, que basa su estructura en el Programa Económico del Gobierno Nacional 2007-2010, la Agencia Social 2007 y la Agenda Ambiental, y otros documentos trabajados por la sociedad en gobiernos anteriores: el Plan Decenal de Educación 2006-2015, el Plan Nacional Decenal de Protección Integral a la Niñez y Adolescencia 2015, el Plan de Igualdad de Oportunidades de las Mujeres Ecuatorianas 2005-2009 y el Plan Nacional de Política Exterior 2006-2020.

3.1.1.1. FACTOR ECONÓMICO

El MRECI es una entidad del Sector Público que tiene la misión de fortalecer las relaciones políticas internacionales, y el comercio exterior. Para cumplir con estas estrategias el Estado a través del Presupuesto General del Estado (Ver Tabla 1), otorga recursos, considerando el nivel de inversiones y gastos proyectados por la Institución.

(PROFORMA PRESUPUESTARIA AÑO 2010)

 Ministerio de Finanzas del Ecuador		
		GOBIERNO NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR
PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR CUENTA AHORRO INVERSION FINANCIAMIENTO CONSOLIDADO PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO		
SOBRE LA LINEA		
INGRESOS TOTALES		13,737,816,941.83
INGRESOS CORRIENTES		10,245,561,025.04
IMPUESTOS		8,219,242,651.91
TASAS Y CONTRIBUCIONES		810,355,771.45
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS		239,865,783.47
RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS		236,746,256.56
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES		597,466,486.31
OTROS INGRESOS		141,884,075.34
INGRESOS DE CAPITAL		3,492,255,916.79
VENTAS DE ACTIVOS NO FINANCIEROS		303,459,079.50
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSION		3,188,796,837.29
GASTOS TOTALES		16,848,472,914.55
GASTOS CORRIENTES		10,178,652,765.39
GASTOS EN PERSONAL		5,837,431,893.94
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO		1,161,553,949.38
GASTOS FINANCIEROS		638,873,534.94
OTROS GASTOS CORRIENTES		71,835,574.96
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES		2,353,781,996.37
PREVISIONES PARA REASIGNACION		115,175,815.80
GASTOS DE CAPITAL E INVERSION		6,669,820,149.16
GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSION		120,324,956.86
BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION		1,447,201,823.43
OBRAS PUBLICAS		1,771,346,327.81
OTROS GASTOS DE INVERSION		84,503,531.94
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE INVERSION		387,581,358.44
BIENES DE LARGA DURACION		817,617,134.04
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL		2,041,245,016.64
RESULTADO TOTAL		-3,110,655,972.72
RESULTADO PRIMARIO		-2,471,782,437.78
BAJO LA LINEA		
VARIACION DEL FINANCIAMIENTO		2,879,455,150.82
FINANCIAMIENTO PUBLICO		3,876,194,175.39
(-) AMORTIZACIONES DE LA DEUDA PUBLICA		996,739,024.57
VARIACION DE LAS INVERSIONES FINANCIERAS		25,733,774.00
RECUPERACION DE INVERSIONES		33,872,378.00
(-) INVERSIONES FINANCIERAS		8,138,604.00
VARIACION DE ACTIVOS		311,936,990.96
SALDOS DISPONIBLES		294,307,614.65
CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR		17,629,376.31
VARIACION DE PASIVOS		106,469,943.06
OTROS PASIVOS		106,469,943.06
RESULTADO TOTAL		3,110,655,972.72
<i>Nota: No se incluye Presupuesto de la CEFEDID (991)</i>		

TABLA N° 3: PRESUPUESTO DEL ESTADO 2010

Por la relevancia en el tema de investigación, es pertinente resaltar los recursos que se destinarán en el sector público para gastos corrientes.

ANÁLISIS DE GASTOS CORRIENTES DEL ESTADO²⁰

Por el lado del gasto, en el primer cuatrimestre de este año, el gobierno central acumuló gastos totales por 4.159,0 millones de dólares. Los gastos corrientes son los más significativos y alcanzaron 2.857,9 millones de dólares; esto se explica principalmente por un incremento de sueldos y salarios (entre ellos el incremento de 10 dólares al salario de los maestros fiscales desde el mes de enero, mediante el decreto ejecutivo N° 1528), y de compras de bienes y servicios en un 30% y 72% respectivamente, en comparación con el primer cuatrimestre del año 2008. El gasto por pago de intereses de deuda pública interna y externa fue de 260,5 millones de dólares, lo que representa una reducción del -14% con relación al primer cuatrimestre del 2008.

El gasto de capital (inversión pública) en el primer cuatrimestre de este año llegó a 1.301,1 millones de dólares y refleja una caída del -5% con relación mismo período de análisis del año 2008. Si bien, la formación bruta de capital fijo prácticamente se mantiene, entre los dos periodos de análisis, es notorio que la caída de los ingresos petroleros limitó la tendencia creciente de inversión pública que se venía registrando durante el año 2008.

El detalle del desempeño del gasto se puede observar en el siguiente cuadro:

²⁰ **Análisis de Coyuntura Económica:** Una lectura de los principales componentes de la economía ecuatoriana durante el primer semestre del año 2009 Autores: **Alberto Acosta (coordinador), Hugo Jácome, Guillaume Long, Fernando Martín-Mayoral, Lourdes Montesdeoca, Franklin Ramírez, Alfredo Serrano, Marcelo Varela**

GASTOS DEL GOBIERNO CENTRAL EN MILLONES DE DÓLARES

Transacciones Período	Trimestres									Cuatrimestres		
	2007-I	2007-II	2007-III	2007-IV	2008-I	2008-II	2008-III	2008-IV (p)	2009-I (p)	Enero-Abr09 (p)	Enero-Abr08	Variación %
TOTAL GASTOS (*)	1,704.4	1,936.8	2,377.8	2,989.1	2,833.8	3,218.5	3,746.7	4,813.4	2,841.4	4,189.0	3,836.9	8%
Gastos Corrientes	1,227.7	1,213.8	1,648.6	1,889.7	1,864.8	2,014.7	2,186.7	2,813.3	2,818.4	2,867.9	2,462.8	16%
Intereses	232.8	210.8	212.3	259.4	194.7	230.8	172.7	189.8	169.0	280.5	303.8	-14%
Exteriores	196.8	180.2	180.3	186.4	175.8	172.3	183.9	140.1	163.0	287.7	235.2	-12%
Internos	36.0	30.6	32.0	63.0	18.9	58.5	8.8	48.7	5.9	52.8	68.6	-23%
Sueldos	652.5	688.5	770.9	822.0	791.4	872.8	979.0	1,285.0	1,050.3	1,457.4	1,122.5	30%
Compra de bienes y servicios	71.8	95.5	173.9	186.5	68.3	178.8	283.2	333.4	128.2	227.7	132.5	72%
Otros	118.4	135.1	273.4	314.3	228.1	275.5	258.8	271.3	237.8	343.0	294.4	17%
Transferencias	108.5	204.0	218.0	217.3	412.4	457.2	480.0	524.3	367.2	580.3	606.7	-7%
Gastos de Capital	476.7	622.2	729.2	799.3	956.8	1,204.8	1,586.9	2,200.0	851.0	1,381.1	1,374.1	-5%
Formación bruta de capital fijo	261.8	394.8	486.9	528.3	528.3	752.3	1,274.8	1,781.2	455.2	758.8	752.3	1%
Otros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.3	0.0	100%
Transferencias	215.0	227.4	242.3	271.0	418.5	452.5	312.1	438.8	395.7	540.0	621.8	-13%

(*) Los registros de gastos corresponden a valores devengados.

(p) Cifras provisionales.

Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaboración: Autores.

TABLA N° 4: GASTOS DEL GOBIERNO CENTRAL

Adicionalmente el gasto de capital (inversión pública) en el primer cuatrimestre de este año llegó a 1.301,1 millones de dólares y refleja una caída del -5% con relación mismo período de análisis del año 2008. Si bien, la formación bruta de capital fijo prácticamente se mantiene, entre los dos periodos de análisis, es notorio que la caída de los ingresos petroleros limitó la tendencia creciente de inversión pública que se venía registrando durante el año 2008. hay que destacar, en este punto, el enorme esfuerzo desplegado para impulsar la inversión pública, transformada en un instrumento clave de la política económica.

En sólo dos años, 2007 y 2008, contando con importantes ingresos petroleros, por cierto, se invirtió más que los siete años precedentes.

Con relación a la asignación de recursos y la ejecución del Plan Anual de Inversión (PAI), en base a la información del primer semestre de este año, se puede observar que los sectores con mayor asignación de recursos (codificado anual) son comunicaciones y el gobierno central, seguidos, pero de lejos, por bienestar social y educación.

<i>Inversión Pública por Sectores (millones de dólares)</i>						
AL 30 JUNIO 2009						
Sectorial	Inicial Anual	Codificado Anual	Devengado Anual	Anticipo Anual	EJECUTADO	Cod. Anual/ Ejecutado
COMERCIO EXTERIOR, INDUST. PESCA Y COMPETIT.	11.907.741,03	52.324.478,82	8.823.983,13	72.050,00	8.896.033,13	13%
OTROS ORGANISMOS DEL ESTADO	4.374.447,19	14.192.519,87	1.727.376,05	255.168,91	1.882.545,96	14%
SECTORIAL AMBIENTE	70.919.484,19	37.843.176,53	5.822.047,06	-	5.822.047,06	15%
SECTORIAL COMUNICACIONES	1.298.272.185,49	739.368.253,61	387.312.692,96	115.422.798,61	502.735.491,57	68%
SECTORIAL ADMINISTRATIVO	97.511.295,19	153.988.693,07	43.887.532,02	1.519.498,68	45.507.030,68	30%
SECTORIAL AGROPECUARIO	282.784.200,87	141.926.887,03	22.358.468,66	54.550.228,78	76.808.697,44	54%
SECTORIAL ASUNTOS DEL EXTERIOR	10.675.625,00	13.711.875,00	2.177.474,73	127.716,20	2.305.190,93	17%
SECTORIAL ASUNTOS INTERNOS	246.312.384,88	187.351.284,37	62.691.108,82	8.368.722,86	71.059.831,68	45%
SECTORIAL BIENESTAR SOCIAL	91.598.587,25	216.980.602,15	61.415.282,88	870.650,89	62.285.933,81	29%
SECTORIAL DEFENSA NACIONAL	110.034.840,75	182.828.330,46	60.780.878,98	4.855.294,50	65.636.173,48	40%
SECTORIAL DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA	385.585.338,28	142.548.313,60	79.749.450,00	5.170.857,46	84.920.307,46	60%
SECTORIAL EDUCACION	443.836.653,58	271.848.050,41	78.480.305,46	14.909.820,71	91.480.126,17	34%
SECTORIAL FINANZAS	14.811.100,11	12.230.812,53	4.074.518,69	18.200,00	4.092.718,69	33%
SECTORIAL GOBIERNO CENTRAL	1.828.558.001,73	3.340.736.822,51	932.889.985,95	-	932.889.985,95	28%
SECTORIAL JURISDICCIONAL	33.700.288,00	25.250.282,99	8.310.437,30	8.482,23	8.318.919,53	25%
SECTORIAL LEGISLATIVO	7.883.887,00	10.838.451,31	3.335.798,98	141.125,28	3.476.924,26	33%
SECTORIAL RECURSOS NATURALES	54.825.988,93	195.044.674,60	17.612.769,15	362.518,77	17.975.287,92	9%
SECTORIAL SALUD	357.937.867,87	176.402.724,72	64.516.030,83	9.958.318,64	74.472.348,47	42%
SECTORIAL TRABAJO	15.111.833,34	18.558.258,30	5.483.514,14	223.450,00	5.706.964,14	31%
SECTORIAL TURISMO	15.808.797,88	13.327.086,72	5.374.071,58	478.598,31	5.852.669,89	44%
Total general	6.661.814.236,89	6.904.657.698,60	1.860.893.793,97	217.363.480,05	2.068.367.274,02	36%

Descripción Sectorial	Inicial Anual	Codificado Anual	Devengado Anual	Anticipo Anual	EJECUTADO	
GC	3.723.258.234,38	2.563.920.776,09	918.083.838,02	217.363.480,05	1.135.457.288,07	44%
TESORERIA	1.828.558.001,73	3.340.736.822,51	932.889.985,95	-	932.889.985,95	28%
PAI	6.661.814.236,89	6.904.657.698,60	1.860.893.793,97	217.363.480,05	2.068.367.274,02	36%

Fuente: Ministerio de Finanzas, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Elaboración: Autores.

TABLA N° 5: INVERSIÓN PÚBLICA POR SECTORES

INGRESOS DEL GOBIERNO CENTRAL²¹

En este análisis se puede resaltar que durante el intervalo el primer cuatrimestre del año el gobierno central acumuló ingresos totales por 3.382,3 millones de dólares. De estos, los ingresos petroleros fueron de 459,2 millones de dólares y representaron el 14% de los ingresos totales, y los ingresos no petroleros llegaron a 2.923,1 millones de dólares y representaron el 86% de los ingresos totales (entre ellos se encuentran los ingresos tributarios, no tributarios y las transferencias). Es evidente la significación que tienen los ingresos tributarios en los ingresos totales del gobierno central. Mientras que en el primer cuatrimestre del año 2008 los ingresos tributarios representaban el 53% y los ingresos petroleros el 34% con relación a los ingresos totales, en el primer cuatrimestre del este año significaron el 76% y el 14%, respectivamente.

Existen dos factores que pueden explicar esta nueva estructura en los ingresos del gobierno central.

- El primero es la caída de los precios internacionales del barril de petróleo desde el segundo semestre del año anterior. Adicionalmente, hay que citar la progresiva caída de la producción petrolera de las empresas privadas en el país. Estos dos elementos han contribuido a que los ingresos petroleros en el presupuesto del gobierno central disminuyan.

²¹ **Análisis de Coyuntura Económica:** Una lectura de los principales componentes de la economía ecuatoriana durante el primer semestre del año 2009 Autores: **Alberto Acosta (coordinador)**, **Hugo Jácome**, **Guillaume Long**, **Fernando Martín-Mayoral**, **Lourdes Montesdeoca**, **Franklin Ramírez**, **Alfredo Serrano**, **Marcelo Varela**

INGRESOS DEL GOBIERNO CENTRAL EN MILLONES DE DÓLARES

Transacciones \ Periodo	Trimestres									Cuatrimestres		
	2007-I	2007-II	2007-III	2007-IV	2008-I	2008-II	2008-III	2008-IV (p)	2009-I (p)	Enero-Abril09 (p)	Enero-Abril08	Variación %
	TOTAL INGRESOS	1.623,7	2.217,7	2.326,3	2.322,5	2.866,5	3.606,7	4.210,0	3.115,7	2.063,3	3.382,3	4.226,5
Petroleros	436,2	386,3	486,2	481,2	374,2	1.292,8	1.570,0	302,2	280,5	459,2	1.421,5	-68%
Por explotaciones	436,2	386,3	486,2	481,2	374,2	1.292,8	1.570,0	302,2	280,5	459,2	1.421,5	-68%
Por venta de derivados	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0%
No Petroleros	1.186,5	1.851,4	1.828,1	1.861,0	1.890,2	2.013,8	2.640,0	2.613,2	1.612,7	2.923,1	2.805,0	4%
Tributarios	698,6	1.276,1	1.258,9	1.245,8	1.412,2	1.748,4	1.791,1	1.618,2	1.547,2	2.586,6	2.245,0	15%
A los bienes y servicios	647,7	632,4	704,8	743,7	788,8	742,3	686,7	880,7	880,4	1.125,4	1.022,0	11%
IVA	592,0	580,1	655,1	681,6	659,2	647,2	778,3	740,2	762,0	977,7	865,8	13%
ICE	55,7	52,3	49,7	62,1	129,6	95,1	108,4	140,5	118,4	151,6	156,2	-3%
A la renta	189,2	465,6	361,2	252,0	418,7	771,9	659,6	488,4	428,7	1.131,8	937,4	21%
A la circulación de capitales	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0	0%
Al comercio y transacciones internacionales:	147,2	158,2	167,4	205,8	170,5	199,4	204,8	214,6	214,3	233,8	239,5	23%
Arancelarios	147,2	158,2	167,4	205,8	170,5	199,4	204,8	214,6	170,8	229,9	239,5	-4%
A la salida del país	-	-	-	-	-	-	-	-	43,9	53,9	0,0	100%
A la compra de divisas	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0	0%
A las operaciones de crédito en mlt	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0	0%
A los vehículos	13,9	19,2	25,0	13,7	25,4	22,5	26,0	21,5	23,9	31,4	32,7	-4%
Otros	0,6	0,6	0,7	0,7	8,9	12,3	13,9	13,0	0,2	0,2	13,4	-99%
No Tributarios	87,6	125,0	92,0	281,3	113,5	201,5	227,4	426,9	161,6	222,8	174,9	27%
Transferencias	98,9	450,3	477,1	443,8	364,6	64,0	621,6	568,1	103,9	113,7	385,1	-70%

(p) Cifras provisionales.

Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaboración: Autores.

TABLA N° 6: INGRESOS DEL GOBIERNO CENTRAL

En general los ingresos del gobierno central durante este primer cuatrimestre del año reflejan una caída del -20% con relación al mismo periodo del año anterior, donde los ingresos petroleros y las transferencias son los que más caen con un -68% y -70% respectivamente; mientras que los ingresos tributarios y no tributarios crecen en un 15% y 27% respectivamente, el detalle se muestra en el siguiente anterior.

APERTURA DE NUEVOS MERCADOS Y FOMENTO DEL COMERCIO EXTERIOR

El principal destino de las exportaciones del Ecuador hasta 2008 eran los EEUU. El saldo comercial fue positivo en ese año, pero en el primer semestre del 2009 presenta un déficit de -21 millones de dólares. Este valor contrasta con el superávit de 3.329,6 millones de dólares conseguidos durante el mismo período de 2008. Esta reducción se explica por la severa contracción de esa economía. La crisis redujo la demanda de productos ecuatorianos e incluso el menor precio del crudo redujo la factura de importación del hidrocarburo en la economía norteamericana.

También, en parte, se puede explicar esta evolución por efecto de la política emprendida por el gobierno ecuatoriano de buscar nuevos mercados para los exportadores ecuatorianos y por las restricciones

*Saldo de balanza comercial por región de origen
(Millones de dólares)*

Años/Región	UE	EEUU	Resto mundo	ALADI	CAN	Asia
2003	232,2	1.097,30	42,6	-1.433,40	-484,7	-602,6
2004	190,6	1.607,30	720,9	-2.192,40	-1.019,10	-854
2005	200,8	3.018,20	255,2	-2.006,00	-696,5	-1.842,60
2006	277,1	4.086,40	-320,8	-1.772,10	-246,9	-1.904,20
2007	572	3.300,80	325	-1.748,10	-436,8	-2.475,70
2008	503,4	4.824,87	299,22	-2.735,72	-1.700,29	-3.244,14
2008 (ene-jun)	302,1	3.329,6	-873,75	-333,84	-328,4	-1.208,7
2009 (ene-jun)	306,6	-21,0	-447,90	-1029,55	-360,5	-1.200,1

Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaboración: Autores.

La Unión Europea presenta un saldo comercial positivo de 306,6 millones de dólares en el primer semestre de 2009, frente a los 302,1 millones conseguidos en el mismo período de 2008.

Con saldo negativo están los países de la CAN, con -360,5 millones de dólares. Con Perú (70,1 millones) y Bolivia (1 millón) mantenemos una balanza comercial positiva, pero con Colombia (-400 millones) y Venezuela (-30 millones) la balanza comercial sigue siendo negativa.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

La Pro forma de 2010 estima sus ingresos tributarios en función de una tasa de crecimiento de la economía de 6,8 %, magnitud distante de un entorno que la haga posible. La inversión privada decreció, de 22% del Producto Interno Bruto (PIB) en 2006 al 16% del PIB en 2008, y el ambiente continuará adverso. Remesas, consumo, exportaciones no petroleras, crédito, importaciones y flujo de capitales tendrán una débil evolución. Se espera sostener el crecimiento en la inversión pública en vialidad, construcción, proyectos hidroeléctricos, nueva refinería, más producción y exportación de petróleo. Deseos de difícil concreción, de largo aliento y que dependen de créditos y otros factores.

Se acude entonces a una nueva reforma tributaria que extraerá dólares de personas y empresas y aumentará el desempleo y el subempleo. Si la expansión del gasto público no se contiene, llegará un momento en que la tributación, las nuevas deudas, las reservas del Banco Central del Ecuador y el petróleo no podrán sostenerlo. El ajuste será doloroso para quien lo enfrente y santificará a quien lo incubó con malas políticas.²²

²² Tomado de la página web del Observatorio de Política Fiscal "Obeso sector público, los pobres sufrirán " Escrito por Eco. Jaime Carrera Miércoles, 02 de Diciembre de 2009

EL TIPO DE CAMBIO, APRECIACIÓN Y DEPRECIACIÓN DEL DÓLAR

El Ecuador al adoptar el modelo de la dolarización, depende directamente de la política monetaria de los EE. UU. La problemática del tipo de cambio real encierra a otra, mucho más profunda y medular, referida a las condiciones de competitividad de una economía por el desenvolvimiento productivo, en sus dos aspectos: cuantitativo y cualitativo

Uno de los aspectos principales a la hora de conocer el precio dólar, es saber a qué moneda hay que convertirlos.

3.1.1.2. FACTOR SOCIAL

Los indicadores sociales en el país, como podemos observar en el cuadro, se recuperaron en el año 2008. La pobreza se redujo, producto de programas sociales aplicados por el gobierno a través de una fuerte transferencia e inversión social en los dos años y medio de gobierno, antes que por acciones tendientes desconcentrar la riqueza.

La pobreza extrema se redujo por igual. El salario real ha venido recuperándose, por ende el poder adquisitivo de las familias mejoró. Igualmente el desempleo experimentó una mejoría el año anterior.

Indicadores sociales

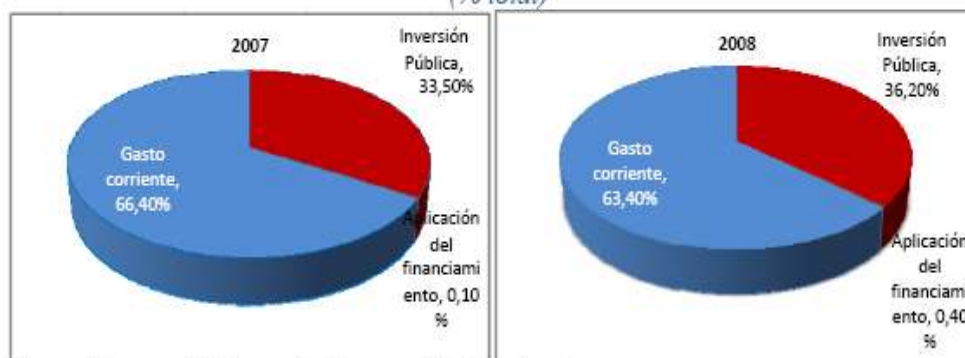
Años	PIB per cápita	Pobreza (% población)	Pobreza extrema (% población)	Salario real	Tasa desempleo (promedio)	Población (miles)
2003	2229,8	40,1	28,3	97,7	9,8	12.770
2004	2505,8	39,3	23,8	100,0	9,2	12.917
2005	2814,0	38,4	22,2	103,0	10,7	13.060
2006	3057,7	37,6	16,9	106,4	10,1	13.201
2007	3335,1	36,7	16,4	110,6	8,9	13.339
2008	3926,8	35,0	15,8	120,0	7,0	13.600

Fuente: Banco Central del Ecuador, SIISE, CEPAL, FAO. Elaboración: Autores.

TABLA N° 7: INDICADORES SOCIALES

Uno de los aspectos sobresalientes del gobierno del presidente Correa radica en el incremento de la inversión pública, particularmente en el ámbito social. Durante el año 2007, el 33,5% de la ejecución presupuestaria se destinó a inversión pública, mientras que para el año 2008, el porcentaje destinado a la inversión pública se incrementó 3 puntos, llegando a 36,20%, tal como se aprecia en el gráfico.

Composición porcentual del presupuesto ejecutado en inversión social (% total)



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. Elaboración: Autores.

GRÁFICO N° 7: COMPOSICIÓN PORCENTUAL DE LA INVERSIÓN SOCIAL

OPORTUNIDAD

Es importante destacar esa evolución positiva en el año 2008. Recuérdese que en el último estudio del Banco Mundial, en el informe sobre la trayectoria de la economía mundial de junio de este año, se mencionó que como consecuencia del incremento del precio de los alimentos en el año 2008, aumentó el número de pobres en el mundo, especialmente en los países subdesarrollados. Ecuador, en ese año, experimentó una evolución positiva.

AMENAZA

Sin embargo, todo indica que en el presente año esta tendencia se desacelere por efecto de la grave crisis internacional, a pesar de los esfuerzos del gobierno para sostener el gasto y la inversión públicos. Cifras actualizadas no están disponibles, por lo pronto.

EMPLEO Y SUB EMPLEO

El talón de Aquiles en Ecuador radica en el empleo. Esto es sobre todo más complejo en medio de una severa crisis como la que atraviesa el mundo entero. El desempleo va en aumento. Este es el signo más evidente y doloroso de la crisis global y también del efecto de las políticas liberacionistas en las que se inserta el desbarajuste financiero internacional. Esta situación conducirá a un incremento de la pobreza, una situación que está afectando a casi todos los países en el mundo: en los mismos EEUU, por el incremento del desempleo, ha subido el número de pobres a 38 millones en junio del 2009; con 33,2 millones de personas que se acogen al programa estatal de ayuda alimentaria (*food stamps*, algo así como un bono de desarrollo humano). Esto representa un incremento de 5,6 millones de personas que reciben dicho subsidio desde el año pasado: en la actualidad uno de cada nueve norteamericanos percibe esta ayuda (establecida hace ya varias décadas), que alcanza hoy un monto de 62 mil millones de dólares. Esta situación de crisis ha impactado el mercado laboral en América. Según el informe de julio de la CEPAL:

“Desde comienzos de 2008 al primer trimestre de 2009, más de un millón de personas han quedado sin empleo en zonas urbanas, equivalente a un incremento interanual de 0,6%.

Se estima que la tasa de desocupación aumentará desde el 7,4% registrado en 2008, a alrededor de 9% este año, dejando a más de tres millones de personas adicionales sin empleo. A la vez, se tenderá a una mayor informalidad laboral, lo cual redundará en la pobreza y dificultará el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio”.

Al analizar por ciudades dentro del Ecuador, Guayaquil registra el mayor porcentaje de desempleo con 12,6% en junio de este año frente al 8,7% del año anterior. Le sigue Machala con el 9,6%, Quito con el 5,2%, Cuenca con 4,5%. Ambato registra la menor tasa de desempleo con el 4,3%.

EMPLEO EN EL SECTOR PÚBLICO

En el 2010, habrá 454 mil servidores públicos, o 3,2% de la población, cuyo mantenimiento costará a toda la sociedad más de \$6 000 millones, equivalentes a toda la recaudación por impuesto a la renta e IVA. Al agregar los empleados de los gobiernos seccionales, las seguridades sociales y empresas públicas, serán cerca de 500 mil los servidores estatales. Entre 2007 y 2010, aumentaron 95 mil empleados del Estado. Este costo, que será mayor con aumentos de sueldos a maestros y otros, representará más del 10% del Producto Interno Bruto (PIB) o 60 % del gasto corriente. Este último, superior al ingreso tributario, exigirá más impuestos para sostenerlo, con el consecuente debilitamiento de la actividad privada y sus efectos en mayor desempleo y subempleo.

Además, los elevados e insostenibles gastos fijos impiden ahorrar para el servicio de la deuda, tornan incierta la sostenibilidad de las finanzas públicas, deterioran la solvencia y envían mensajes negativos para la inversión y el crecimiento de la economía.

**CUADRO DE RECURSOS HUMANOS POR SECTORES
SEGÚN PROFORMA PRESUPUESTARIA 2010**

SECTORIALES / REGIMENES			
<u>FUNCIONES</u>	<u>COD.</u>	<u>SECTORIAL</u>	<u>2010</u>
LEGISLATIVA	01	<u>SECTORIAL LEGISLATIVO</u>	<u>865</u>
		LEY DE CARRERA DE LA FUNCION LEGISLATIVA	385
		SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	480
JUDICIAL	02	<u>SECTORIAL JURISDICCIONAL</u>	<u>7,987</u>
		LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA	252
		LEY ORGÁNICA DE LA FUNCIÓN JUDICIAL	6,602
		SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	970
		OTROS	163
EJECUTIVA	03	<u>SECTORIAL ADMINISTRATIVO</u>	<u>6,418</u>
		LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA	3,616
		SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	2,515
		OTRAS	287
EJECUTIVA	04	<u>SECTORIAL AMBIENTE</u>	<u>1,299</u>
		LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA	998
		SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	300
		SUJETOS AL CODIGO DEL TRABAJO	1
EJECUTIVA	05	<u>SECTORIAL ASUNTOS INTERNOS</u>	<u>51,828</u>
		LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA	8,148
		SUJETOS AL CODIGO DEL TRABAJO	21
		LEY DE PERSONAL DE LA POLICIA NACIONAL	39,099
		SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	1,839
		LEY DE CARRERA DOCENTE Y ESCALAFÓN DEL MAGISTERIO	2,429
		OTRAS (BECADOS - CONSCRIPTOS CADETES ASPIRANTES)	292
EJECUTIVA	06	<u>SECTORIAL DEFENSA NACIONAL</u>	<u>72,644</u>
		LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA	8,489
		LEY DE PERSONAL DE FUERZAS ARMADAS	37,900
		SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	6,110
		OTRAS (BECADOS - CONSCRIPTOS CADETES ASPIRANTES)	20,165
EJECUTIVA	07	<u>SECTORIAL ASUNTOS DEL EXTERIOR</u>	<u>1,133</u>
		LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA	456
		LEY DE SERVICIO EXTERIOR	306
		SUJETOS AL CODIGO DEL TRABAJO	21
		SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	131
		OTRAS	220
EJECUTIVA	08	<u>SECTORIAL FINANZAS</u>	<u>5,202</u>
		LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA	4831
		SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	371
EJECUTIVA	09	<u>SECTORIAL EDUCACION</u>	<u>234,369</u>
		LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA	30,435
		LEY DE CARRERA DOCENTE Y ESCALAFÓN DEL MAGISTERIO	118,077
		LEY DE EDUCACION SUPERIOR	12,878
		SUJETOS AL CODIGO DEL TRABAJO	1510
		SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	54,377
OTRAS (Educadores Comunitarios)	17,092		

SECTORIALES / REGIMENES			
FUNCIONES	COD.	SECTORIAL	2010
EJECUTIVA	10	SECTORIAL BIENESTAR SOCIAL	4,423
		LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA	3,026
		LEY DE CARRERA DOCENTE Y ESCALAFÓN DEL MAGISTERIO	79
		SUJETOS AL CODIGO DEL TRABAJO	1
		SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	1,317
EJECUTIVA	11	SECTORIAL TRABAJO	1,254
		LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA	850
		LEY DE CARRERA DOCENTE Y ESCALAFÓN DEL MAGISTERIO	17
		SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	387
EJECUTIVA	12	SECTORIAL SALUD	47,039
		LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA	12,258
		LEY DE CARRERA DOCENTE Y ESCALAFÓN DEL MAGISTERIO	73
		SUJETOS AL CODIGO DEL TRABAJO	14,934
		SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	19,774
EJECUTIVA	13	SECTORIAL AGROPECUARIO	6,298
		LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA	3,739
		SUJETOS AL CODIGO DEL TRABAJO	670
		SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	1899
EJECUTIVA	14	SECTORIAL RECURSOS NATURALES	1,380
		LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA	779
		SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	601
EJECUTIVA	15	SECTORIAL COMERCIO EXTERIOR, INDUSTRIALIZACION, PESCA Y COMPETITIVIDAD	620
		LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA	506
		SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	114
EJECUTIVA	16	SECTORIAL TURISMO	260
		LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA	165
		SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	95
EJECUTIVA	17	SECTORIAL COMUNICACIONES	5,300
		LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA	2,725
		SUJETOS AL CODIGO DEL TRABAJO	2,334
		SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	241
EJECUTIVA	18	SECTORIAL DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA	1,049
		LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA	782
		SUJETOS AL CODIGO DEL TRABAJO	65
		SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	222
ELECTORAL	22	SECTORIAL ELECTORAL	983
		LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA	624
		SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	359
RANSPRENCIA Y CONTROL	23	SECTORIAL TRANSPARENCIA Y CONTROL	3,953
		LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA	3713
		SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	240

TABLA N° 8: RECURSOS HUMANOS POR SECTORES

LA UNIFICACIÓN Y HOMOLOGACIÓN DE REMUNERACIONES

La unificación de las remuneraciones de los servidores públicos – amparados por la reciente Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA), es importante para conocer los ingresos reales de los servidores públicos y para reflejar las inequidades al efectuar comparaciones con los empleados privados y la situación de desempleados y subempleados.

GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU USD
Servidor Público de Servicios 1	1	478
Servidor Público de Servicios 2	2	504
Servidor Público de Apoyo 1	3	532
Servidor Público de Apoyo 2	4	566
Servidor Público de Apoyo 3	5	612
Servidor Público de Apoyo 4	6	667
Servidor Público 1	7	741
Servidor Público 2	8	819
Servidor Público 3	9	897
Servidor Público 4	10	987
Servidor Público 5	11	1102
Servidor Público 6	12	1286
Servidor Público 7	13	1523
Servidor Público 8	14	1600
Servidor Público 9	15	1850
Servidor Público 10	16	2100
Servidor Público 11	17	2250
Servidor Público 12	18	2400
Servidor Público 13	19	2700
Servidor Público 14	20	3220

TABLA N° 9: ESCALA DE REMUNERACIONES VIGENTE

ESCALA DE REMUNERACIONES VIGENTES EN EL SECTOR PÚBLICO

Sin embargo, como está planteada, por el costo que representa y por sus efectos de asimilación en otros sectores, aumentará el gasto público y la inestabilidad fiscal. Iguales consecuencias y en mayor medida se derivan de la homologación de las remuneraciones unificadas, por lo cual esta ley se torna impracticable y contraria a la estabilidad fiscal, económica y social.

La Ley no establece las fuentes de ingresos permanentes que deben cubrir el futuro incremento del gasto, producto de unificar y homologar las remuneraciones.

Bajo este enfoque se examinan varios temas fundamentales: Componentes de la remuneración; Remuneración mensual unificada; Unificación e incremento del gasto; Homologación e inestabilidad fiscal; Efectos en otros sectores. Finalmente, se señala que si bien la nueva ley limita positivamente las indemnizaciones de un grupo privilegiado de burócratas y permite la transparencia de los ingresos del servidor público, los incrementos al gasto derivados de un mal concebido proceso de unificación y homologación y por sus efectos de asimilación en otros sectores, institucionaliza la inestabilidad fiscal y social al producir el efecto contrario a la necesidad de reducir la masa salarial del sector público.

CIFRAS MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACIÓN

TABLA N° 9: PRESUPUESTO DEL MRECI 2009

Como se observa en la tabla se identifica una disminución de su presupuesto debido al impacto económico de la crisis económica mundial,

considerando que Cancillería realiza aportes a los organismos internacionales por concepto de:

1. Cuotas que admiten la participación en los mismos y la captación de cooperación externa;
2. Implementación de los programas de apoyo a los migrantes en el exterior;
3. Mejoramiento de los servicios presta al público en general, particularmente en lo que se relaciona con materia consular y concesión de pasaportes.

Es imprescindible resaltar adicionalmente que el Ministerio de Relaciones Exteriores, en su afán de contribuir a aliviar en parte la crítica situación financiera del Estado, a partir del año 2000 ha realizado ingentes esfuerzos por autofinanciar los costos operativos de la Institución en la proporción que le faculta el Reglamento para el Manejo, Destino y Control de los Recursos de Autogestión del Servicio Exterior, de allí que de los US\$84'104.233,82 asignados al Ministerio de Relaciones Exteriores en la Pro forma elaborada por el Ministerio de Finanzas, aproximadamente el 31% están financiados con dichos recursos, generados principalmente por el servicio directo que brinda a la ciudadanía en lo concerniente a la concesión de documentos de viaje con estricta aplicación de la Ley de Derechos Consulares y su Reglamento, Ley de Documentos de Viaje, Reglamento para el Manejo, Destino y Control de los Recursos de Autogestión del Servicio Exterior, y demás instructivos y leyes relacionadas.

3.1.1.3. FACTOR POLÍTICO

EL PROCESO DE DESCONCENTRACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

¿Desconcentración o descentralización? Ante la interrogante de cuál de los dos procesos llevar adelante para lograr mayor eficiencia en el orden de las distintas funciones del Estado y sus respectivas entidades sobre los territorios, la Secretaría Nacional de Planificación (Senplades) ofrece una alternativa: realizar las dos.

Para ello, el equipo de la Secretaría ha estudiado, analizado y sistematizado todos los procesos de gestión pública del Ejecutivo, con el afán de ordenarlos y coordinarlos a través de oficinas en siete regiones administrativas. En el fondo, lo que se busca es lograr eficiencia en la prestación de servicios y eficacia en el cumplimiento de los proyectos trazados.



GRÁFICA N° 8: REGIONES ADMINISTRATIVAS DEL PAÍS

La responsabilidad de determinar, en primera instancia, un mapa de las competencias de cada entidad del Ejecutivo para dividir las en tres grupos: aquellas que son de carácter nacional, las que pueden ser desconcentradas y las que podrían ser descentralizadas.

Desconcentración

"La desconcentración es cuando se tiene unas competencias en una institución, y se transfieren a esa misma institución pero a una unidad territorial". Como ejemplo, se señala el proceso en que la Senplades, desde su oficina nacional, les transfiere a sus distintas oficinas regionales la posibilidad de calificar y analizar proyectos de inversión pública.

Descentralización

"Es el momento en que se transfieren las competencias, es decir, que se quita la competencia de un Ministerio, por ejemplo, y se la traslada a un municipio. Para que se puedan ejecutar ambos procesos, primero fue necesario que la Senplades realice un trabajo al interior de todas las entidades del Ejecutivo para conformar "matrices de competencias" de cada entidad, que consisten en definir "qué hace cada quien en el territorio".

Esto, porque en el Decreto firmado, se definió que la Senplades deberá tomar la iniciativa en el proceso de desconcentración en el Ejecutivo, y para conseguirlo les fijó un plazo de un año.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE DESCONCENTRACIÓN DEL MRECI²³

La descentralización es un concepto que ha evolucionado en el tiempo; así, ha pasado de la simple provisión de servicios públicos por parte de los gobiernos locales a un traspaso más integral de responsabilidades, que se ha acompañado también de un incremento del gasto público manejado por los gobiernos locales.

El proceso de descentralización históricamente no ha seguido una secuencia planificada, sino que más bien ha respondido a ciertos hitos específicos, como el acceso al poder de gobiernos militares o reformas constitucionales.

Como resultado del proceso de descentralización, los servicios básicos y la cobertura en infraestructura se han incrementado. Sin embargo, persisten varios problemas, sobre todo en el ámbito financiero.

El MRECI, para dar una cobertura eficiente, realizó un análisis de la concentración de población acorde a las regiones administrativas propuestas, a fin de determinar la necesidad de crear Coordinaciones Regionales, u Oficinas Regionales de acuerdo a la capacidad de respuesta administrativa, financiera, como a continuación se detalla:

²³ Estudio Realizado por el MRECI, para exponer la propuesta de desconcentración administrativa 2010

CONCENTRACIÓN DE ECUATORIANOS POR PROVINCIAS

REGIONES	PROVINCIAS	AÑO 2009			
		HABITANTES	PORCENTAJE	TOTAL POR REGIONES	PORCENTAJE
TOTAL PAIS		14.005.449	100,0%	14005449	100,0%
REGIÓN 1	ESMERALDAS	453.557	3,2%	1.211.346	8,6%
	CARCHI	169.877	1,2%		
	IMBABURA	414.451	3,0%		
	SUCUMBIOS	173.461	1,2%		
REGIÓN 2	PICHINCHA	2.427.503	17,3%	2427503,0	17,3%
	NAPO	100.747	0,7%	218.643	1,6%
	ORELLANA	117.896	0,8%		
REGIÓN 3	PASTAZA	79.740	0,6%	1.471.133	10,5%
	GOTOPAXI	416.167	3,0%		
	TUNGURAHUA	520.014	3,7%		
	CHIMBORAZO	455.212	3,3%		
REGIÓN 4	MANABI	1.348.430	9,6%	1.679.556	12,0%
	SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	331.126	2,4%		
	GALAPAGOS	23863,0	0,2%		
REGIÓN 5	GUAYAS	3.574.568	25,5%	4.650.721	33,2%
	LOS RIOS	768.207	5,5%		
	SANTA ELENA	124.753	0,9%		
	BOLIVAR	183.193	1,3%		
REGIÓN 6	AZUAY	702.994	5,0%	1.069.819	7,6%
	CAÑAR	231.528	1,7%		
	MORONA SANTIAGO	135.297	1,0%		
REGIÓN 7	EL ORO	631.679	4,5%	1.161.353	8,3%
	LOJA	442.011	3,2%		
	ZAMORA CHINCHIPE	87.663	0,6%		

TABLA N° 10: CONCENTRACIÓN DE ECUATORIANOS POR PROVINCIAS

El desarrollo desigual generado, sobre todo a nivel regional y territorial produjo el bicentralismo Quito-Guayaquil como también la distancia entre el campo y la ciudad, lo que significó la exclusión del desarrollo a una parte importante del territorio nacional.

La descentralización no es un concepto único, no es simplemente una transferencia de competencias sino que implica el manejo del territorio.

CONCENTRACIÓN DE EMIGRANTES POR PROVINCIAS

REGIONES	PROVINCIAS	AÑO 2009		
		N° EMIGRANTES	PORCENTAJE	PUNTAJE
TOTAL PAIS		376.695	100%	
REGIÓN 1	ESMERALDAS	5.207	1,4%	4,8%
	CARCHI	1.323	0,4%	
	IMBABURA	9.919	2,6%	
	SUCUMBIOS	1.812	0,5%	
REGIÓN 2	PICHINCHA	87.366	23,2%	23,2%
	NAPO	832	0,2%	0,4%
	ORELLANA	718	0,2%	
REGIÓN 3	PASTAZA	1.458	0,4%	8,9%
	COTOPAXI	5.745	1,5%	
	TUNGURAHUA	14.588	3,9%	
	CHIMBORAZO	11.720	3,1%	
REGIÓN 4	MANABI	16.174	4,3%	7,5%
	SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	11.913	3,2%	
	GALAPAGOS	232	0,1%	0,1%
REGIÓN 5	GUAYAS	86.306	22,9%	26,3%
	LOS RIOS	8.018	2,1%	
	SANTA ELENA	2.934	0,8%	
	BOLIVAR	1.942	0,5%	
REGIÓN 6	AZUAY	34.053	9,0%	15,3%
	CAÑAR	17.625	4,7%	
	MORONA SANTIAGO	5.770	1,5%	
REGIÓN 7	EL ORO	22.568	6,0%	13,5%
	LOJA	24.201	6,4%	
	ZAMORA CHINCHIPE	4.271	1,1%	

TABLA N° 11: CONCENTRACIÓN DE EMIGRANTES POR PROVINCIAS

Se puede observar que la mayor concentración de emigrantes esta localizada en las Región 2 (Pichincha, Napo, Orellana), Región 5 (Guayas, Los Ríos, Santa Elena, Los Ríos), Región 6 (Azuay, Cañar, Morona Santiago).

CONCENTRACIÓN DE INMIGRANTES POR PROVINCIAS²⁴

REGIONES	PROVINCIAS	AÑO 2007		
		N° INMIGRANTES	PORCENTAJE	PUNTAJE
TOTAL PAIS		786.077	100%	
REGIÓN 1	ESMERALDAS	2.448	0,3%	18,6%
	CARCHI	129.739	16,5%	
	IMBABURA	130	0,0%	
	SUCUMBIOS	13.619	1,7%	
REGIÓN 2	PICHINCHA	282.741	36,0%	36,0%
	NAPO	0	0,0%	0,0%
	ORELLANA	0	0,0%	
REGIÓN 3	PASTAZA	0	0,0%	0,0%
	COTOPAXI	0	0,0%	
	TUNGURAHUA	0	0,0%	
	CHIMBORAZO	0	0,0%	
REGIÓN 4	MANABI	2.961	0,4%	0,4%
	SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	0	0,0%	
	GALAPAGOS	0	0,0%	
REGIÓN 5	GUAYAS	145.004	18,4%	18,5%
	LOS RIOS	0	0,0%	
	SANTA ELENA	294	0,0%	
	BOLIVAR	0	0,0%	
REGIÓN 6	AZUAY	83.231	10,6%	10,6%
	CAÑAR	0	0,0%	
	MORONA SANTIAGO	0	0,0%	
REGIÓN 7	EL ORO	101.709	12,9%	16,0%
	LOJA	24.201	3,1%	
	ZAMORA CHINCHIPE	0	0,0%	

NOTA: Datos registrados según lugar de ingreso al país

TABLA N° 12: CONCENTRACIÓN DE INMIGRANTES POR PROVINCIAS

Quito es la ciudad que más turistas recibe vía aérea, seguido de Guayaquil según la tabla II, de la misma forma, Tulcán y Huaquillas representan las vías terrestres más utilizada por turistas para el ingreso al Ecuador desde Colombia y el Perú respectivamente. Y Manta es el puerto más utilizado por extranjeros para ingresar al Ecuador marítima.

²⁴ Datos proporcionados por la Dirección General de Asuntos de Migración y Extranjería del MRECI

ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN, TURISMO E INFRAESTRUCTURA

El estudio muestra que Guayas y Pichincha tienen un motor de crecimiento y capacidad empresarial que sobrepasa el 50% de las demás ciudades del país. De hecho, acaparan la producción, el comercio exterior, las transferencias del Gobierno Central, la infraestructura productiva y social, transporte, construcción, abastecimiento y aprovechamiento de recursos naturales.

CRITERIOS GENERALES:

- En Productos alimenticios se impone el siguiente orden, Guayas, Pichincha, Cañar, Manabí, Cotopaxi y el Oro.
- En minería la actividad más importante es la “Extracción de Petróleo Crudo y Gas Natural”, que contribuye con el 99% del sector y el 20% al proceso productivo del país. (Guayas, Orellana, Sucumbíos)
- Por el nivel de participación en la producción se estructura la necesidad de orientar el monitoreo del comercio e inversiones considerando la relevancia propuesta.
- En la investigación también presenta la situación de las demás provincias. De esta forma se encuentra a Manabí con el 8,8%, Azuay con 5,0%; Los Ríos, 3,5%, y Chimborazo, Tungurahua, Esmeraldas y Loja con 3,2% entre las principales.

PROVINCIAS FRONTERIZAS

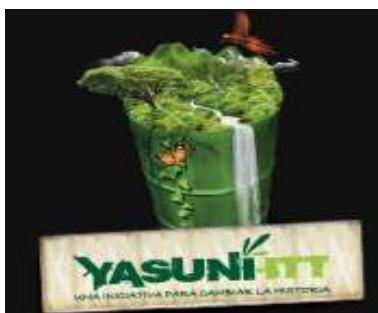
REG. ADMINIS.	PROVINCIAS	N° HAB.
REGIÓN 1	ESMERALDAS, CARCHI, IMBABURA, SUCUMBIOS	1.165.843
REGIÓN 2	PICHINCHA, NAPO, ORELLANA	2.568.003
REGIÓN 3	PASTAZA, COTOPAXI, TUNGURAHUA, CHIMBORAZO	1.421.152
REGIÓN 6	AZUAY, CAÑAR, MORONA SANTIAGO	1.036.104
REGIÓN 7	EL ORO, LOJA, ZAMORA CHINCHIPE	1.127.623
REGIÓN 5	GUAYAS, LOS RÍOS, SANTA ELENA, BOLIVAR	4.540.038
REGIÓN 4	MANABÍ, STO. DOMINGO TSACHILAS Y GALAPAGOS	1.659.203

FUENTE: Datos Recopilados INEC

TABLA N° 13: CONCENTRACIÓN DE HABITANTES POR PROVINCIAS FRONTERIZAS

Se puede observar que 11 (46%) de la 24 provincias, tienen límites terrestres internacionales, las mismas que se distribuyen en cinco regiones administrativas. Las provincias de frontera representan el 16% de la población nacional y el 58% de la extensión del territorio del Ecuador

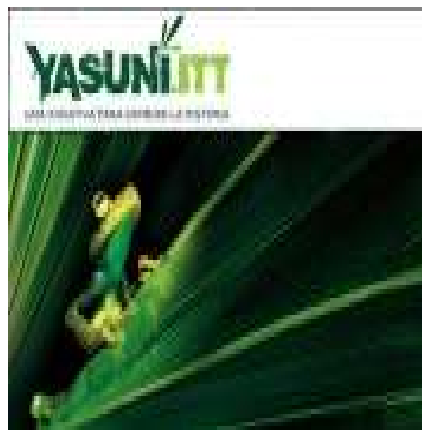
COORDINACIÓN DE LA INICIATIVA YASUNÍ - ITT²⁵



Otro de los factores políticos relevantes en la política gubernamental actual esta la gestión para cristalizar el proyecto de dejar el crudo en tierra en el Yasuní, mejor conocido como proyecto ITT. Esta iniciativa fue propuesta oficialmente por primera vez desde el ministerio de Energía y Minas a inicios del 2007.

Al mediar el 2009, esta iniciativa consiguió uno de los mayores espaldarazos con el apoyo formal del parlamento alemán, que ha venido recomendando a otros parlamentos europeos asumir una posición similar. Se espera que en la próxima Cumbre de Cambio Climático en Copenhague, Ecuador, a partir de esta iniciativa, lidere la presentación de propuestas innovadoras para enfrentar los gravísimos problemas derivados de los cambios climáticos globales.

Recordemos que la sociedad ecuatoriana está dando señales claras en este campo. Basta tener presente que mayoritariamente aprobó una Constitución de avanzada, cuyo eje es el concepto del buen vivir o *sumak kawsay*, a partir del cual se constitucional izaron los Derechos de la Naturaleza.



²⁵ Análisis de Coyuntura Económica: Una lectura de los principales componentes de la economía ecuatoriana durante el primer semestre del año 2009 Autores: Alberto Acosta (coordinador), Hugo Jácome, Guillaume Long, Fernando Martín-Mayoral, Lourdes Montesdeoca, Franklin Ramírez, Alfredo Serrano, Marcelo Varela

RELACIONES COMERCIALES ²⁶



La política exterior del Ecuador ha logrado a lo largo del 2009 trascender vectores externos, como la crisis internacional desatada en septiembre del 2008 y la llegada de un presidente Obama cada vez menos comprometido con los cambios esperados por Ecuador. Por estos motivos, es importante asignar debida importancia a la base ideológica de los tomadores de decisión de la política exterior ecuatoriana. Pareciera haber un real compromiso por parte del gobierno de Correa de impulsar un reordenamiento de la arquitectura financiera e institucional internacional, más allá de meros gestos retóricos.

3.1.1.4. FACTOR TÉCNICO – LEGAL

En el examen sistemático ha realizar, la normativa legal referente al manejo del pago de las remuneraciones del sector público, de acuerdo con lo estipulado en la LOSCCA en su título III, sobre los organismos de gestión, regulación y control de las remuneraciones en su artículo 35 dice:
“Son Organismos de gestión, regulación y control de las remuneraciones de los dignatarios, autoridades, funcionarios, servidores y trabajadores de las entidades y organismos previstos en el artículo 102 de esta Ley:

²⁶ Análisis de Coyuntura Económica: Una lectura de los principales componentes de la economía ecuatoriana durante el primer semestre del año 2009 Autores: Alberto Acosta (coordinador), Hugo Jácome, Guillaume Long, Fernando Martín-Mayoral, Lourdes Montesdeoca, Franklin Ramírez, Alfredo Serrano, Marcelo Varela

- a) La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público;
- b) El Ministerio de Finanzas;
- c) El Ministerio de Relaciones Laborales; y,
- d) La Contraloría General del Estado, en el ámbito de su competencia.

A continuación se analiza la normativa técnica a la que se sujeta el proceso a desarrollar:

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES

MISIÓN:



Armonizar las relaciones laborales mediante el diálogo y la concertación, como mecanismos válidos para alcanzar la paz y bienestar social-laboral del país; para que, junto con la implementación de políticas activas de empleo y la participación de los diferentes actores sociales, permitan disminuir los índices de desempleo y subempleo, mejorando las condiciones de vida de la población, fundamentando su accionar en principios de equidad, justicia, precautelando la salud y medio ambiente del trabajo y convencidos que el usuario-ciudadano es la razón de ser del Ministerio.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO



MISIÓN:

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 demás personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR



MISIÓN

Dirige y administra las finanzas públicas del país, promoviendo su manejo consistente y sostenible para el financiamiento y asignación eficiente, equitativa y transparente de los recursos públicos.

NORMATIVA LEGAL REFERENTE AL PAGO DE REMUNERACIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

LEY ORGÁNICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA Y DE UNIFICACIÓN Y HOMOLOGACIÓN DE LAS REMUNERACIONES DEL

SECTOR PÚBLICO

(ARTICULOS REFERENTES AL PAGO DE REMUNERACIONES)

Art. 1.- Objetivo.- El Servicio Civil y la Carrera Administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional y personal de los servidores públicos, en búsqueda de lograr el permanente mejoramiento de la eficiencia, eficacia y productividad del Estado y sus Instituciones, mediante el establecimiento, funcionamiento y desarrollo de un Sistema Técnico de Administración de Recursos Humanos.

Art. 3.- Ámbito.- Las disposiciones del presente Libro son de aplicación obligatoria en todas las instituciones, entidades y organismos del Estado. Además son aplicables a las corporaciones, fundaciones, empresas, compañías y en general sociedades en las cuales las instituciones del Estado tengan mayoría de acciones o un aporte total o parcial de capital o bienes de su propiedad al menos en un cincuenta por ciento.

DE LAS REMUNERACIONES

Art. 104.- unificación de ingresos.- Unifícase todos los componentes que constituyen el ingreso de los dignatarios, autoridades, funcionarios, servidores y trabajadores que prestan sus servicios en las entidades y organismos previstos en el artículo 102 de esta Ley.

Art. 105.- remuneración mensual unificada.- Establécese la remuneración mensual unificada, la misma que resulta de dividir para doce la suma de todos los ingresos anuales que el dignatario, autoridad, funcionario, servidor y trabajador, tenga derecho y que se encuentre presupuestado.

En esta remuneración mensual unificada no se sumarán aquellos ingresos que correspondan a los siguientes conceptos:

- a) Décimo Tercer Sueldo o Remuneración;
- b) Décimo Cuarto Sueldo o Remuneración; y,
- c) Viáticos, subsistencias, dietas, horas suplementarias, extraordinarias, encargos y subrogaciones.

LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

Art. 1.- Objeto de la Ley.- La presente Ley tiene por objeto establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado, y regular su funcionamiento, con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos.

Art. 2.-Ámbito de aplicación de la Ley.- Las disposiciones de esta ley rigen para las instituciones del Estado, previstas en el artículo 118 de la Constitución Política de la República; su aplicación se extenderá a las entidades de derecho privado, exclusivamente respecto de los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan.

DE LA AUDITORIA INTERNA

Art. 14.- Auditoría interna.- Las instituciones del Estado, contarán con una Unidad de Auditoría Interna, cuando se justifique, que dependerá técnicamente de la Contraloría General del Estado, que para su creación o supresión emitirá informe previo. El personal auditor, excepto en los gobiernos seccionales autónomos y en aquellas dependencias en que por estar amparados por contratos colectivos, se sujetarán al Código del Trabajo, en los que lo hará la respectiva corporación, será nombrado, removido o trasladado por el Contralor General del Estado y las remuneraciones y gastos para el funcionamiento de las unidades de auditoría interna serán cubiertos por las propias instituciones del Estado a las que ellas sirven y controlan.

LEY DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

RESPECTO A OTROS INGRESOS Y COMPENSACIONES

Art. 1.- Principio de Publicidad de la Información Pública.- El acceso a la información pública es un derecho de las personas que garantiza el Estado. Toda la información que emane o que esté en poder de las instituciones, organismos y entidades, personas jurídicas de derecho público o privado que, para el tema materia de la información tengan participación del Estado o sean concesionarios de éste, en cualquiera de

sus modalidades, conforme lo dispone la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; las organizaciones de trabajadores y servidores de las instituciones del Estado, instituciones de educación superior que perciban rentas del Estado, las denominadas organizaciones no gubernamentales (ONG's), están sometidas al principio de publicidad; por lo tanto, toda información que posean es pública, salvo las excepciones establecidas en esta Ley.

Art. 5.- Información Pública.- Se considera información pública, todo documento en cualquier formato, que se encuentre en poder de las instituciones públicas y de las personas jurídicas a las que se refiere esta Ley, contenidos, creados u obtenidos por ellas, que se encuentren bajo su responsabilidad o se hayan producido con recursos del Estado.

LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO EXTERIOR

TITULO IV ESTATUTO FINANCIERO

Art. 134.- Todo cargo o empleo en el servicio exterior será remunerado, salvo el caso de los funcionarios honorarios. Los cónsules honorarios podrán recibir emolumentos de acuerdo con la ley.

Art. 135.- Se fijarán sueldos básicos iguales para todos los funcionarios de una misma categoría, sin consideración al órgano del servicio exterior en el que prestaren sus servicios.

Art. 136.- Los funcionarios que prestaren servicios en el exterior percibirán, además del sueldo básico, las siguientes asignaciones:

- 1) Sueldo adicional;
- 2) Compensación por costo de vida;
- 3) Subsidio familiar y, en cuanto fuere presupuestariamente posible y previo dictamen favorable de la Subsecretaría de Presupuestos del Ministerio de Economía y Finanzas, subsidio para educación de los hijos solteros de toda edad; y,
- 4) Gastos de representación.

Art. 137.- El sueldo adicional será igual al sueldo básico.

Art. 138.- La compensación por costo de vida será igual al producto del sueldo básico multiplicado por el coeficiente que corresponda al país donde el funcionario prestare servicios. Los respectivos coeficientes del costo de vida serán determinados, anualmente, por medio de decreto ejecutivo.

Art. 139.- El subsidio familiar será igual al veinticinco por ciento de la cantidad asignada como compensación por costo de vida, por cada una de las cargas familiares que tenga el funcionario, que en ningún caso podrán exceder de cuatro.

Se considerarán cargas familiares a la cónyuge, los hijos solteros menores de veintiún años; las hijas solteras; los hijos que, aunque mayores de edad, no puedan mantenerse por imposibilidad física o mental; y los padres que vivieren a expensas del funcionario.

3.1.1.5. FACTOR TECNOLÓGICO

En la actualidad todas las organizaciones están involucradas con el proyecto de sistematización del sector público, a fin de optimizar recursos, reducir tiempos de operatividad, e implementar mayores controles a los procesos de gestión para el manejo de la información.

En el tema de análisis para cumplir con el proceso de pago de remuneraciones del talento humano, las entidades del sector público, actualmente ajustan su proceso a los siguientes sistemas de información:

SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO²⁷

El Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF), es una herramienta informática que forma parte de la solución integral para el desarrollo de la Administración del Sistema de las Finanzas Públicas, reúne un conjunto de servicios que satisfacen las necesidades de registro, operación, control y consulta por parte de las instituciones del sector público no financiero del país, con el objetivo de convertir a la administración pública en una misión de servicio a la sociedad, en condiciones de transparencia, disciplina y control para alcanzar niveles óptimos de eficiencia, eficacia y efectividad.

ASESORIA TÉCNICA FINANCIERA

El Sistema de las Finanzas Públicas exige de las instituciones del Estado un alto grado de compromiso en la aplicación de normas y procedimientos comunes a todas ellas, con el fin de poder contar con datos técnicamente estructurados que permitan la obtención de información financiera a escala nacional. Por ello, la Coordinación de Gestión Financiera Pública cuenta permanentemente con un grupo de profesionales especialistas que apoyan a las instituciones del Estado con el fin de adaptar y aplicar adecuadamente los procesos financieros vigentes del Sistema mediante:

²⁷ INTERNET: www.esigef.gov.ec

CAPACITACIÓN

Como en todo sistema de información, el éxito en la aplicación y producción del "Sistema de las Finanzas Públicas" , depende fundamentalmente del grado de conocimiento y experiencia que las personas encargadas de su operación y administración alcancen, de manera que su gestión apoye positivamente en el registro, actualización y presentación de los datos que el sistema exige.

3.1.2. MICRO AMBIENTE

Todas las actividades que se desarrollan en el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, consolidadamente se enfocan a brindar productos y servicios de acuerdo a los procesos establecidos en el Estatuto Orgánico vigente a fin de fomentar las relaciones políticas y comerciales del Ecuador. Bajo este contexto a continuación se detalla los factores relevantes que constituyen parte de un proceso necesario para generar un producto demandado por clientes internos o externos.

3.1.2.1. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los procesos del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución al cumplimiento de la misión institucional. Para ello la entidad necesita manejar estrategias financieras a fin de mantener el funcionamiento óptimo de toda la gestión, de acuerdo a las competencias correspondientes de acuerdo al siguiente Mapa de Procesos:

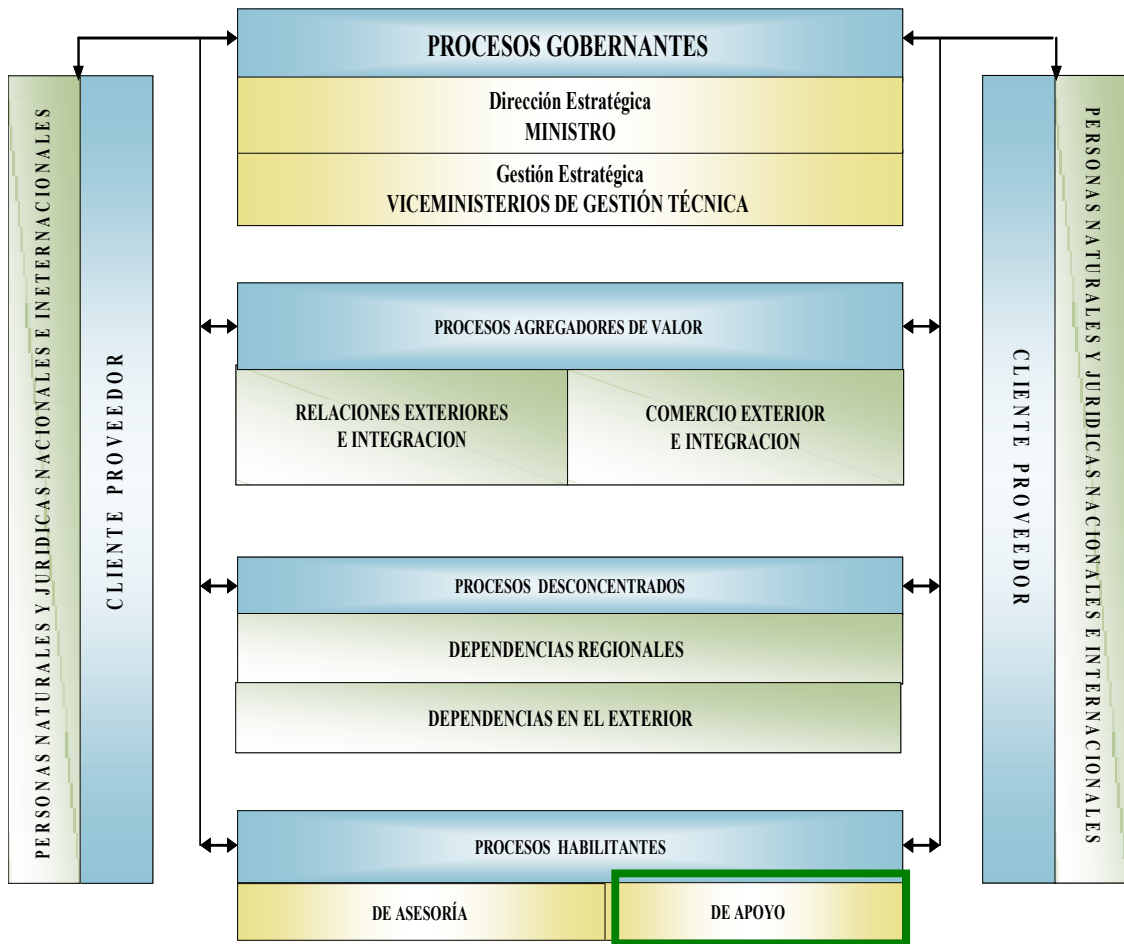
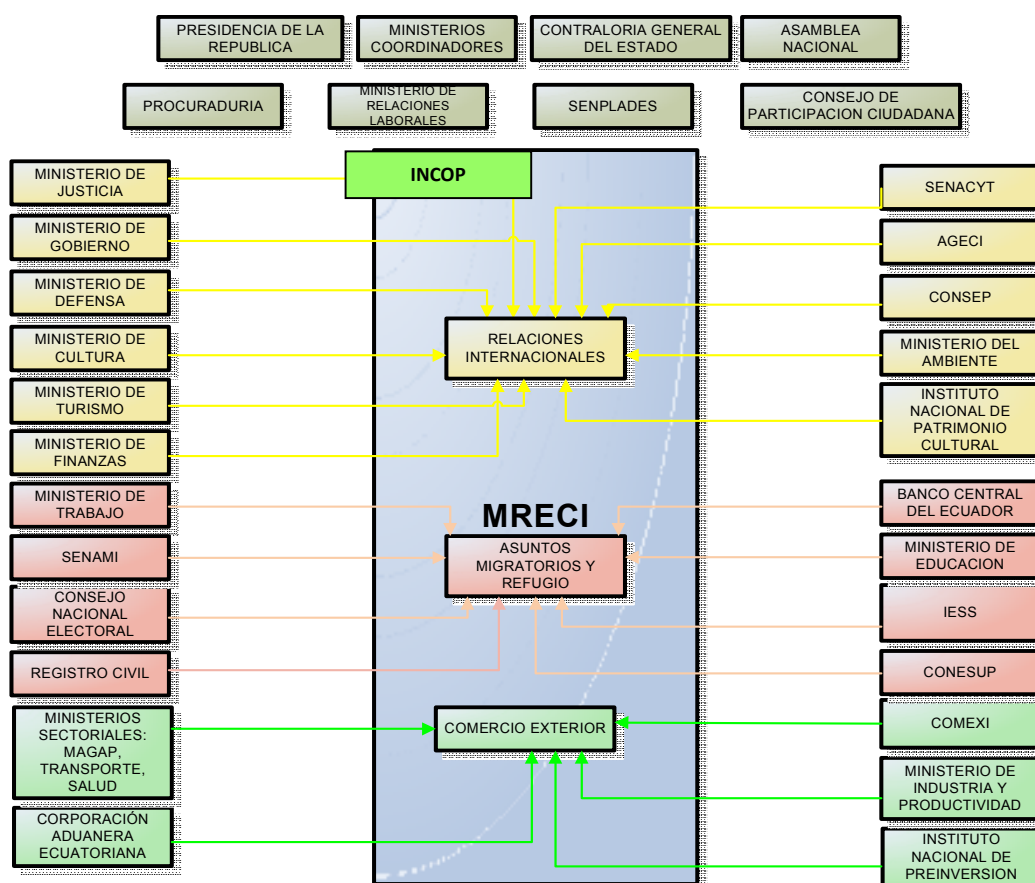


GRÁFICO N° 9: MAPA DE PROCESOS MRECI

Adicionalmente cabe mencionar que por la complejidad de sus competencias, la entidad mantiene un grado de desconcentración importante a nivel nacional e internacional, las mismas que consolidan productos y servicios al nivel central.

3.1.2.2. PROVEEDORES

El enfoque del análisis identifica como proveedores externos a las distintas entidades públicas de acuerdo al siguiente Mapa de Relacionamento Interinstitucional



FUENTE: Estatuto Organico - Interrelacionamiento Institucional del MRECI

GRÁFICO N° 10: MAPA DE RELACIONAMIENTO DEL MRECI

En la investigación que se está desarrollando la relación Directa se estructura con el Ministerio de Finanzas del Ecuador, Ministerio de Relaciones Laborales, IESS, SRI, Banco Central del Ecuador, Instituto

Nacional de Contratación Pública y instituciones Financieras a nivel nacional y en el exterior, principalmente.

3.1.2.3. CLIENTES

Por la naturaleza de esta cartera de Estado los clientes principales son las instituciones públicas, personas naturales y jurídicas que participan dentro de los distintos ámbitos de la política internacional, comercio exterior, servicios consulares, promoción cultural, entre otros. (ver página del Ministerio).

Durante el desarrollo de la ejecución del presupuesto, la Dirección General Financiera, con la autorización de la Subsecretaría Administrativa y Financiera, entrega reportes financieros a todo el personal diplomático, auxiliar, administrativo, en lo referente al pago de remuneraciones, reportes de gestión a la Contraloría General del Estado, Ministerio de relaciones Laborales, Ministerio de Finanzas entre otros.

3.1.2.4. COMPETENCIA

El Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, de acuerdo a los lineamientos establecidos por SENPLADES en su matriz de competencias estableció las facultades exclusivas para este Ministerio, por lo que no existe ningún tipo de entidad del sector público o privado que tengan las mismas facultades atribuidas a esta entidad.

Adicionalmente, el proceso objeto de análisis se realiza a través sistema de información integrados, que alimentan la base de datos del Ministerio de Finanzas.

3.2. ANÁLISIS INTERNO

3.2.1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, está desarrollando la reestructuración de los procesos de gestión, cuyo objetivo es el de responder eficientemente a los requerimientos institucionales alineados a la misión y a la Planificación Estratégica definida.

ESTRUCTURA DE LA COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA - FINANCIERA

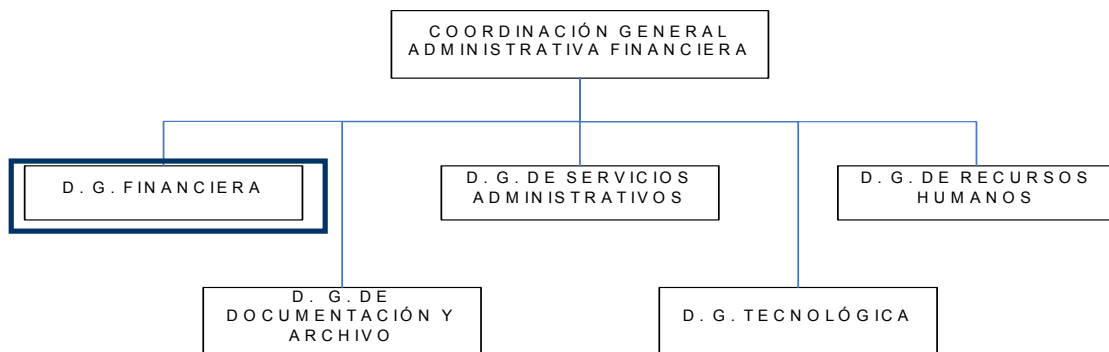


GRÁFICO N° 11: ESTRUCTURA DE LA CORDINACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

De la estructuración establecida en el Estatuto Orgánico por Procesos la Gestión Administrativa Financiera forma parte de los **procesos habilitantes de apoyo**, ya que están encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión.²⁸

²⁸ Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio De Relaciones Exteriores, Comercio E Integración

Por lo expuesto es imprescindible realizar el análisis situacional de cada unidad participante en el proceso objeto de este análisis.

3.2.1.1. DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO

La Dirección de Presupuesto es la encargada de ejecutar el presupuesto en articulación con los objetivos institucionales del Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual. Las atribuciones y responsabilidades de esta unidad administrativa en relación al proceso de pagos de remuneraciones son las siguientes:

- a) Elaboración y actualización del Distributivo de Remuneraciones Mensuales Unificadas.
- b) Actualización del distributivo de sueldos para remitirlo al Ministerio de Finanzas.
- c) Programación mensual de devengado.
- d) Reprogramación del gasto, reformas y resoluciones presupuestarias.
- e) Certificaciones presupuestarias de ingresos y gastos.
- f) Control previo al compromiso.
- g) Registro del compromiso del gasto.
- h) Cédulas presupuestarias.

3.2.1.2. DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD

Es la encargada de realizar los registros de información contable que reflejen la situación financiera de la institución y presentar reportes de gestión en lo referente a pago de remuneraciones de acuerdo a las siguientes atribuciones:

- a) Proponer y coordinar las reformas necesarias al Plan de cuentas y a la herramienta e-SIGEF para fines específicos de este Ministerio.
- b) Control previo, concurrente y posterior de las operaciones.
- c) Registros contables.
- d) Conciliaciones bancarias.
- e) Informes financieros.
- f) Roles de pagos del país.**
- g) Roles de pagos del exterior.**
- h) Planillas de aportes al IESS.
- i) Liquidación de anticipos.
- j) Depreciaciones.
- k) Revalorizaciones.
- l) Registros de cuentas de orden (valores y documentos en garantía).

En esta unidad administrativa es donde se concentra principalmente el proceso de pago de remuneraciones, por lo que es necesario dar un mayor énfasis en la gestión de esta Dirección.

3.2.1.3. DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE CAJA

Esta Dirección tiene como misión efectuar los pagos en el país como en el exterior, realizar las debidas transferencias a la red bancaria, así como las retenciones y declaraciones al SRI.

Entre las atribuciones importantes están:

- Registros de garantías y valores en custodia;
- Retenciones y declaraciones al SRI;

- Informes de declaración y recuperación del IVA e impuesto a la renta;
- Certificados de transferencia del depósito de recaudaciones;
- Transferencias por el pago de remuneraciones en el exterior y envío de asignaciones;

3.2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Uno de los retos fundamentales en la gestión interna del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración es el fortalecimiento de los procesos administrativos y financieros, conforme al Direccionamiento Estratégico Institucional (Misión, Visión, Objetivos, Valores) en la que se establece la Mejora Continua a través de la ejecución eficiente de los Procesos administrativos, y la implementación de herramientas técnicas de carácter gerencial, que permitan realizar el seguimiento y evaluación necesario para fomentar la calidad del servicio tanto al usuario interno como externo.

3.2.3. ENTIDADES ADSCRITAS

Dentro de nuestro análisis es importante considerar a las entidades adscritas que influyen directamente en el proceso de Pago de Remuneraciones en esta institución:

ASOCIACIÓN DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DEL SERVICIO EXTERIOR

- Esta organización de carácter privado se encarga de ejecutar políticas y decisiones tomadas por los Directorios Representativos de los Funcionarios y Empleados del Servicio Exterior Ecuatoriano, pensando en el bienestar de sus socios y su familia.

3.3. DIAGNÓSTICO FODA

OPORTUNIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad Apertura de nuevos mercados comerciales - Disminución de costos. - Facilita administración del trabajo sistematizando los exámenes. - Pronta detección de deficiencias. - Entrenamiento de personal inexperto. - Siempre busca una respuesta. - Permite preelaborar y estandarizar su utilización 	<ul style="list-style-type: none"> - No prevé naturaleza de las operaciones - Limita inclusión de otras preguntas. - No permite una visión de conjunto. - Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias. - Que lo tome como fin y no como medio. - Iniciativa puede limitarse. - Podría su aplicación originar malestar en la entidad.
<ul style="list-style-type: none"> - Evalúa siguiendo una secuencia lógica y ordenada. - Observación del circuito en conjunto - Identifica existencia o ausencia de controles. - Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo. - Permite detectar hechos, controles y debilidades. - Facilita formulación de recomendaciones a la gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesita de conocimientos sólidos de control interno. - Requiere entrenamiento en la utilización y simbología del diagrama de flujo. - Limitado el uso a personal inexperto. - Por su diseño específico, resulta un método más costoso.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación en pequeñas entidades. - Facilidad en su uso. - Deja abierta la iniciativa del auditor. - Descripción en función de observación directa. 	<ul style="list-style-type: none"> - No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética. - Auditor con experiencia evalúa. - Limitado a empresas grandes. - No permite visión en conjunto. - Difícil detectar áreas críticas por comparación.
<ul style="list-style-type: none"> - Permite una mejor localización de debilidades de control interno. - Identifica a empleados relacionados con las tareas de registro, custodia y control 	<ul style="list-style-type: none"> - No permite una visión de conjunto, sino parcial por sectores. - Campos de evaluación en función de la experiencia y criterio del auditor.

TABLA N° 15: MATRIZ FODA DEL MRECI

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA, ENFOCADA AL PROCESO DE PAGO DE REMUNERACIONES DEL TALENTO HUMANO

4.1. PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

4.1.1. SOLICITUD DE EXAMEN ESPECIAL



REPUBLICA DEL ECUADOR



NOTA N° 00110 -2009/GM

FECHA: 16 de noviembre de 2009

ASUNTO: SOLICITASE EXAMEN ESPECIAL A LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE PAGO DE REMUNERACIONES AL TALENTO HUMANOS DEL MRECI.

Mucho agradeceré que con cargo a imprevistos del año 2009, se sirva realizar un examen especial de gestión al proceso de Pago de Remuneraciones en el MRECI en el período 01 de enero del 2009 – al 31 de diciembre 2009.

Atentamente,

FANDER FALCONÍ BENITEZ
MINISTRO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E
INTEGRACIÓN

Señor Doctor
Arturo Álvarez
AUDITOR GENERAL
En su despacho.-

4.1.2. ORDEN DE TRABAJO

11 – 20.2



OFICIO: No. 00190
SECCIÓN: DIRECCIÓN DE AUDITORÍA 4
ASUNTO: ORDEN DE TRABAJO – ACTIVIDAD DE CONTROL IMPREVISTA

Quito, 26 de noviembre de 2009

Señor
Arturo Álvarez
AUDITOR GENERAL
Contraloría General del Estado
Presente.

En cumplimiento a los artículos 211 de la Constitución de la República del Ecuador y 36 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, dispongo a usted para que con cargo a imprevistos del Plan Operativo de Control del año 2009 de la Dirección de Auditoría interna y en cumplimiento a la disposición del señor Contralor General del Estado, contenida en el memorando n° 022234 de 2009 - NOV-16, en calidad de Jefe de Equipo, realice un examen especial al Ministerio de Relaciones Exteriores ubicado en la ciudad de Quito, parroquia Santa Clara, cantón Quito, provincia de Pichincha, por el período comprendido entre el 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009

Los objetivos del examen son:

1. Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales.
2. Verificar si los procesos vigentes contribuyen a la mejora de la institución.
3. Determinar el uso eficiente, económico, eficaz, de los recursos mediante indicadores.

El equipo de trabajo estará conformado por:

1. DIRECTOR

Nombre: Ing. Arturo Álvarez
Cargo: Servidor Público 7
Número de cédula: 171526389-1
Dirección domiciliaria: La Florida, calle # 0126
Número de teléfono: 3956780 ext 3040

2. SUPERVISOR

Nombre: Ing. Consuelo Cola
Cargo: Servidor Público 7
Número de cédula: 170159303- 2
Dirección domiciliaria: Vía a Pillagua, Urb. San José, Lote 3 Cumbayá
Número de teléfono: 2472389 y 2647790

3. JEFE DE EQUIPO

Nombre: Ing. Byron Jiménez
Cargo: Servidor Público 4
Número de cédula: 171824569-3
Dirección domiciliaria: Cdla. Balcón del Valle, calle 15 de Noviembre
Número de teléfono: 2602456

POR EL DEPARTAMENTO TECNOLÓGICO

4. OPERATIVO 1

Nombre: Ing. Oscar Fiallos
Cargo: Profesional 5
Número de cédula: 042897641-3
Dirección domiciliaria: Av. 10 de agosto y Carrión
Número de teléfono: 2993200 Ext. 3567

POR EL DEPARTAMENTO JURÍDICO

5. OPERATIVO 2

Nombre: Dr. Juan Carlos Larrea
Cargo: Profesional 5
Número de cédula: 171923650-4
Dirección domiciliaria: Av. 10 de agosto y Carrión
Número de teléfono: 2993200 Ext. 3486

El tiempo estimado para la ejecución de esta acción de control es de 60 días laborables que incluye la elaboración del borrador del informe y la conferencia final.

Atentamente,
Dios, Patria y Libertad,
Por el Contralor General del Estado

Dr. Raúl, Moreno
DIRECTOR DE AUDITORÍA 4

4.1.3. PLANIFICACION PRELIMINAR

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACIÓN UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES AL TALENTO HUMANO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009	
IDENTIFICACION DE LA ENTIDAD	
Nombre de la entidad:	Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, (MRECI)
Dirección:	Quito
Horario de Trabajo:	08H30- 17H00
Teléfonos:	2993200, 2993246, 2222082, 2222042
1. ANTECEDENTES	
➤ Informes de Auditorias y exámenes especiales anteriores	
No se han realizado hasta la presente fecha ninguna acción de control por parte de la Auditoría Interna ni de la Contraloría General del Estado, por la naturaleza del examen especial dispuesto exclusivamente a este proceso.	

➤ **Componentes Auditados**

- Disponibilidad presupuestaria
- Ingreso a roles nacional y exterior
- Transferencia y acreditación de valores

2. MOTIVO DEL EXAMEN:

En cumplimiento a los artículos 211 de la Constitución de la República del Ecuador y 36 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, se realiza un examen especial con cargo a imprevistos del Plan Operativo de Control del año 2009 de la Dirección de Auditoría interna y en cumplimiento a la disposición del señor Contralor General del Estado, contenida en el Memorando N° 022234 de 2009 - NOV-16, al Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.

3. OBJETIVOS DEL EXAMEN:

- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales.
- Verificar si los procesos vigentes contribuyen a la mejora de la institución.
- Determinar el uso eficiente, económico, eficaz, de los recursos mediante indicadores.

4. ALCANCE :

Se analizará los procesos de gestión vigentes en el pago de remuneraciones a nivel Cancillería y Exterior del período por el período comprendido entre el 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009. Se determinará los controles establecidos para las actividades y fin de medir el grado de eficiencia, eficacia y efectividad.

Componentes:

Disponibilidad presupuestaria.- se analizarán los procedimientos vigentes para elaborar la programación, ejecución presupuestaria y las respectivas reprogramaciones financieras del gasto que se incurrieron.

Ingreso y cálculo de los roles nacional y exterior.- se verificará las políticas aplicadas en el proceso de pago de remuneraciones, actividades que se realizan para el cálculo y elaboración de resumen del rol consolidado a nivel nacional y para el exterior, la documentación habilitante generada y el sistema de información utilizado.

Transferencia y acreditación de valores.- se verificará el proceso de cálculo del impuesto a la renta, y la posterior solicitud de pago al Ministerio de Finanzas.

5. CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD Y SU NATURALEZA JURÍDICA

5.1. Antecedentes

El Ministerio de Relaciones Exterior, Comercio e Integración, como Cartera de Estado encargada de las relaciones políticas y comerciales a nivel nacional e internacional, y para cumplir con su misión institucional mantiene laborando a su talento humano tanto a nivel nacional y en el exterior por lo que es de primordial evaluar el nivel de eficiencia del proceso del pago de remuneraciones de la gestión financiera.

5.2. Base Legal

El MRECI es una entidad de derecho público, con personería propia, domicilio encargada de la rectoría, la planificación, la gestión, la coordinación, la regulación y el control de la política Internacional, la integración latinoamericana y el comercio exterior.

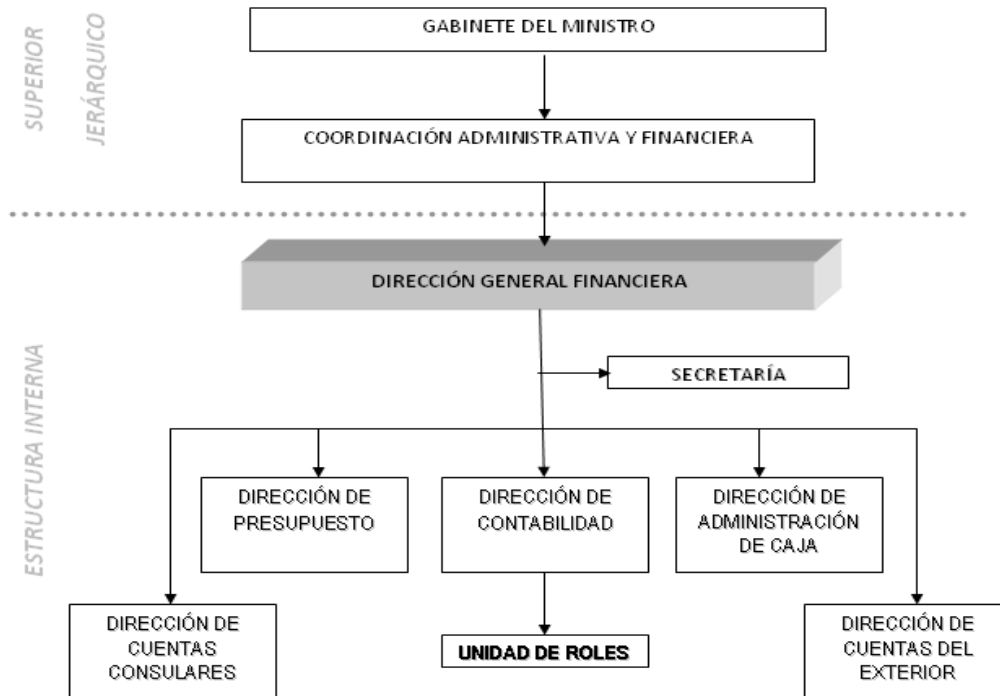
Con domicilio principal en la ciudad de Quito, subsecretarías en las ciudades de Guayaquil y Cuenca, oficinas regionales en Manta y Lago Agrio, 41 embajadas, 59 consulados rentados, 128 consulados ad honorem y 4 misiones en el exterior.

El Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración se encuentra sujeta a todos los cuerpos legales y normativos aplicados al sector público, entre las principales tenemos:

- Constitución de la República
- Ley Orgánica del Servicio Exterior
- Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento
- Ley de Presupuestos del Sector Público y su Reglamento
- Ley de Contratación Pública
- Las Normas de Control Interno para el Sector Público
- Clasificador presupuestario de ingresos y gastos del catálogo general de cuentas del sector público
- Reglamento de Bienes del Sector Público
- Estatuto Orgánico de Administración por Procesos
- Reglamento interno pago subsidios familiar a funcionarios del exterior del MRECI
- Reglamento interno para el pago de viáticos, movilización, subsistencia, alimentación y gasto de transporte

- Reglamento de asignaciones y gastos en el exterior.
- Instructivos del Sistema Integrado de Administración Financiera (ESIGEF) emitidos por el Ministerio de Finanzas del Ecuador
- Manual general de administración y control de los activos fijos del sector público.

6. ESTRUCTURA DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA



ELABORADO POR: BYRON JIMÉNEZ

El Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración de conformidad con el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos emitido de acuerdo 0242 y publicado en el Registro Oficial 126 del 13 de julio de 2007, esta conformado por los siguientes niveles organizacionales:

PROCESOS GOBERNANTES:

- MINISTRO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACIÓN
- VICEMINISTRO DE RELACIONES EXTERIORES
- VICEMINISTRO DE COMERCIO EXTERIOR E INTEGRACIÓN

PROCESOS AGREGADORES DE VALOR:

- SUBSECRETARIA DE RELACIONES BILATERALES
- SUBSECRETARIA DE RELACIONES MULTILATERALES
- SUBSECRETARIA DE SOBERANÍA NACIONAL Y RELACIONES FRONTERIZAS
- SUBSECRETARIA DE SERVICIOS CONSULARES
- SUBSECRETARÍA DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y COMERCIALES

PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA:

- JUNTA CONSULTIVA
- DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL
- AUDITORÍA INTERNA
- DIRECCIÓN GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA
- COORDINACIÓN DE POLÍTICA EXTERIOR
- INSTITUTO ECUATORIANO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
- COORDINACIÓN GENERAL
- DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL
- DIRECCIÓN GENERAL DE TRATADOS

PROCESOS HABILITANTES DE DE APOYO:

- a) DIRECCIÓN GENERAL ACADEMIA DIPLOMÁTICA
- b) DIRECCIÓN GENERAL DE CEREMONIAL DEL ESTADO Y PROTOCOLO

• SUBSECRETARIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

- a) DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

- a.1 DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
- a.2 DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

b) DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA

- b.1 DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO**
- b.2 DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD**
- b.3 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE CAJA**
- b.4 DIRECCIÓN DE CUENTAS DEL EXTERIOR**

c) DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

- c.1 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES**
- c.2 DIRECCIÓN DE PROVEEDURÍA Y SERVICIOS**
- c.3 DIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO Y TRANSPORTES**

d) DIRECCIÓN GENERAL TECNOLÓGICA

e) DIRECCIÓN GENERAL DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO

- e.1 DIRECCIÓN DE MEMORIA INSTITUCIONAL Y BIBLIOTECA**

PROCESOS DESCONCENTRADOS

- a) MISIONES DIPLOMÁTICAS**
- b) OFICINAS CONSULARES**
- c) SUBSECRETARÍA REGIONAL EN GUAYAQUIL**
- d) SUBSECRETARÍA REGIONAL EN CUENCA**
- e) OFICINA REGIONAL EN MANTA**
- f) OFICINA REGIONAL EN LAGO AGRIO**

7. PROYECCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES:

- MISIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

Administrar los recursos financieros asignados a la Institución y proveer de información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones, sobre la base del registro de las transacciones financieras del Ministerio.

- VISIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

La Dirección General Financiera, en el año 2013, será una unidad administrativa moderna, transparente, eficiente y con visión de servicio a los

usuarios tanto internos como externos, responsable de promover la calidad en la ejecución, registro y pago de todas las obligaciones financieras de la entidad en tiempos establecidos y con un mínimo margen de error, a través del directo relacionamiento, cooperación e intercambio con todas las unidades administrativas componentes del MRECI y entidades y organismos de control relacionados, respondiendo a los intereses del Estado ecuatoriano, al que rinde cuentas de manera permanente.

- OBJETIVOS

1. Vigilar el cumplimiento de las disposiciones establecidas en las leyes, reglamentos, normatividad técnica de la administración financiera pública y recomendaciones de la Contraloría General del Estado, en los procesos referentes al pago de remuneraciones del talento humano del MRECI.
2. Satisfacer el pago de remuneraciones en los plazos estipulados por la ley, a fin de administrar eficientemente las asignaciones presupuestarias para este rubro a través de la transferencia oportuna de los fondos.
3. Realizar análisis de la situación del personal del Ministerio, que puedan ser considerados para la elaboración de políticas relacionadas con el manejo del distributivo del personal y los beneficios de ley vigentes, para posteriormente remitir informes consolidados mensuales a las diferentes instituciones vinculadas con la DGF.

- ACTIVIDADES PRINCIPALES

- a) Elaborar el Plan Operativo Anual de la Unidad, en coordinación con la Dirección General de Planificación Institucional y presentar oportunamente los informes de control correspondientes.

- b) Organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades financieras del Ministerio, en particular las áreas de Presupuesto, Contabilidad y Administración de Caja.
- c) Vigilar el cumplimiento de las disposiciones establecidas en las leyes, reglamentos, normatividad técnica de la administración financiera pública y recomendaciones de la Contraloría General del Estado.
- d) Informar periódicamente a los niveles superiores, los resultados de la gestión financiera y asistir en todos los temas relacionados con su gestión.
- e) Evaluar la operatividad de los sistemas de administración de recursos financieros; y, proponer las modificaciones pertinentes.

8. FUNCIONARIOS RELACIONADOS DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA:

- Nombre: Oficial Administrativo 1, Jorge Salazar Maldonado
- Cargo: Director General

- Nombre: Administrativo 1, Soraya Ruales Castellanos
- Cargo: Directora Administración de Caja

- Nombre: Administrativo 3 María Bermeo Revilla
- Cargo: Directora de Presupuesto

- Nombre: Administrativo 1, Mercedes Manríquez Sampedro
- Cargo: Directora de Contabilidad

- Nombre: Canciller 4, Dayanara Medina Proaño
- Cargo: Analista Contable Roles Cancillería

- Nombre: Canciller 4, Elena Jaramillo Rubio
- Cargo: Analista Contable Roles Exterior

9. MONTO DE RECURSOS EXAMINADOS:

Para cumplir con el pago mensual de remuneraciones , la Dirección Financiera maneja recursos, ascendiendo a un monto medio mensual de:

RUBRO	MONTO INGRESOS	APOORTE PATRONAL al IESS	APOORTE PERSONAL al IESS	CESANTIA INDIVIDUAL al IESS	PRESTAMOS QUIROGRAF. al IESS
ROLES CANCELLERÍA	7768234,80	578209,44	713821,08	249041,88	66137,16
ROLES EXTERIOR	8624130,84	197677,80	237242,16	41803,68	14777,04
TOTAL	16392365,64	775887,24	951063,24	290845,56	80914,20

10. GRADO DE CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN

Las disposiciones para el sector público establecen controles, procedimientos de registros y políticas a aplicarse. De lo observado necesitamos un análisis más profundo para determinar si los procesos de gestión son razonablemente confiables.

10.1. Revisión Preliminar:

En el Estatuto por Procesos, las atribuciones del Director General no se encuentran establecidas en forma específica, se asume como funciones ciertas responsabilidades del responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos.

- Las actividades de mayor responsabilidad están bajo la responsabilidad del Director General y Directores Departamentales
- No se ha definido indicadores de gestión
- No se dispone de Manuales de Gestión de los procesos analizados.

- No se ha establecido un comparativo de los cifras de registros de actividades ejecutadas con las presupuestadas
- La información no es entregada por los Departamentos con la debida oportunidad, a pesar de mantener un sistema de información computarizada.
- El sistema no tiene un manual de usuario debido a su antigüedad y no se ajusta a las necesidades actuales de la gestión.

10.2. Sistema de información computarizado

El Ministerio de Relaciones Exteriores y particularmente la Dirección Financiera mantiene información computarizada en todas las áreas de gestión, a través del sistema integrado e-SIGEF, y sistemas en red interna para realizar intercambios de comunicación con todas las unidades administrativas de la Entidad.

11. PUNTOS DE INTERÉS DE LA AUDITORIA

- El control de los procedimientos no esta establecido en un Manual de Gestión.
- No se han diseñado Indicadores de Gestión.
- No esta en vigencia el Manual de Clasificación de Puestos.
- Alta rotación de personal, provoca retrasos en la gestión por personal no capacitado.
- El sistema interno diseñado, no acoge especificaciones técnicas
- Alta devolución de trámites, desperdicio de recursos materiales

- Falta de personal capacitado provoca “Cuellos de botella”
- Falta de espacio físico, provoca saturación en el ambiente de los funcionarios
- Existe retraso en la entrega de información
- Se observa que existe repetición de funciones que no agregan valor y generan reclamo
- La comunicación es deficiente, los funcionarios se comunican para averiguar variaciones en sus remuneraciones

12. ESTADO ACTUAL DE LOS PROBLEMAS OBSERVADOS EN AUDITORIAS ANTERIORES:

No se ha efectuado un examen especial anteriormente al Proceso de Pago de Remuneraciones de la Entidad.

13. RECURSOS MATERIALES ASIGNADOS PARA LA EJECUCIÓN DEL EXAMEN

MATERIAL	CANTIDAD	COSTO POR DIA	DIAS LAB	COSTO TOTAL (U.S.D.)
Laptop	3	6,4	60	384,00
Flash memory	3	15	60	45,00
Resmas de papel bond	3	6	60	18,00
Lápices, esferos		15	60	15,00
Carpetas Bene	5	5	60	25,00
Internet		6,4	60	384,00
COSTO TOTAL				871,00

14. RECURSOS FINANCIEROS: HONORARIOS, VIÁTICOS Y PASAJES

El costo de los honorarios profesionales de los auditores está establecido:

EMPLEADO	COSTO POR DIA	DIAS LABORABLES	COSTO TOTAL
Coordinador	30.00	60	1800.00
Supervisor	25,00	60	1500,00
Auditor	20.00	60	1200,00
COSTO TOTAL			4500,00

Cabe indicar que en lo valores que se va a cancelar a los profesionales por el proyecto ya se encuentra incluido el costo por movilización y alimentación de los mismos, durante el tiempo que tengan que acudir y permanecer en las instalaciones del MRECI.

15. DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DEL PERSONAL ASIGNADO PARA LA EJECUCIÓN DEL EXAMEN

FECHA DE INTERVENCIÓN:

Orden de Trabajo	07 - dic – 2009
Inicio del trabajo en el campo	21 - dic - 2009
Finalización del trabajo en el campo	29 - ene - 2010
Discusión del borrador del informe con funcionarios	05 – feb - 2010
Presentación del informe a la Dirección	08 – feb –2010
Emisión del informe final de auditoría	12 – feb - 2010

DÍAS PRESUPUESTADOS

- 60 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases:
- FASE I, Conocimiento Preliminar 6 días
- FASE II, Planificación 6 días
- FASE III, Ejecución 30 días
- FASE IV, Comunicación de Resultados 18 días

16. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO (Nombres)

El equipo de trabajo estará conformado por:

1. DIRECTOR

Nombre: Ing. Arturo Álvarez
Cargo: Servidor Público 7
Número de cédula: 171526389-1
Dirección domiciliaria: La Florida, calle # 0126
Número de teléfono: 3956780 ext 3040

2. SUPERVISOR

Nombre: Ing. Consuelo Cola
Cargo: Servidor Público 7
Número de cédula: 170159303- 2
Dirección domiciliaria: Vía a Pillagua, Urb. San José, Lote 3 Cumbayá
Número de teléfono: 2472389 y 2647790

3. JEFE DE EQUIPO

Nombre: Ing. Byron Jiménez
Cargo: Servidor Público 4
Número de cédula: 171824569-3
Dirección domiciliaria: Cdla. Balcón del Valle, calle 15 de Noviembre
Número de teléfono: 2602456

POR EL DEPARTAMENTO TECNOLÓGICO

4. OPERATIVO 1

Nombre: Ing. Oscar Fiallos
Cargo: Profesional 5
Número de cédula: 042897641-3
Dirección domiciliaria: Av. 10 de agosto y Carrión
Número de teléfono: 2993200 Ext. 3567

POR EL DEPARTAMENTO JURÍDICO

5. OPERATIVO 2

Nombre: Dr. Juan Carlos Larrea
Cargo: Profesional 5
Número de cédula: 171923650-4
Dirección domiciliaria: Av. 10 de agosto y Carrión
Número de teléfono: 2993200 Ext. 3486

17. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN

Ing. Arturo Álvarez
DIRECTOR
04 – DIC – 2009

Ing. Consuelo Cola
SUPERVISOR
04 – DIC – 2009

Ing. Byron Jiménez
JEFE DE EQUIPO
04 – DIC - 2009

Ing. Oscar Fiallos
TECNICO INFORMÁTICO
07 – DIC – 2009

Dr. Juan Carlos Larrea
ANALISTA JURÍDICO
07 – DIC – 2009

18. FIRMAS DE APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

Dr. Raúl V. Morales
DIRECTOR DE AUDITORÍA 4
08– DIC – 2009

Dr. Gonzalo Montalvo
SUBDIRECTOR DE AUDITORÍA 4
08 – DIC – 2009

4.1.4. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

4.1.4.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

➤ CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

30 – 40 .1

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACIÓN UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO PAGO DE REMUNERAIONES AL TALENTO HUMANO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO APLICADO A: DIRECTOR GENERAL FINANCIERO PROCESO: ANÁLISIS DE LEGALIDAD DEL PROCESO					
N.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SÍ	NO	N/A	
	GESTIÓN INSTITUCIONAL				
1	¿La gestión administrativa de la DGF está establecida en Manual de Procedimientos?		X		El control de los procedimientos no esta establecido en un Manual de Gestión, existen políticas históricas de gestión
2	¿La evaluación de actividades se realizan bajo parámetros de indicadores de gestión?		X		No se han diseñado Indicadores de Gestión. Esta en proceso de contratación de una

					Consultoría externa.
3	¿Se encuentran identificadas las funciones administrativas y financieras compatibles?	X			
4	¿Las Funciones del personal están establecidas en Reglamento Funcional ?		X		Se encuentran desarrollando el Manual de Clasificación de Puestos
5	¿Se han realizado capacitaciones al personal acorde a los planes institucionales y requerimientos de la unidad administrativa?	X			
7	En la Dirección: ¿se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización?	X			
8	¿Se llevan a cabo revisiones del sistema interno de información?		X		El control de seguridades del sistema es obsoleto y no cuenta con la seguridad necesaria
9	¿Se encuentra actualizada la	X			

	documentación y archivo de forma técnica?				
10	¿La infraestructura física permite realizar las actividades de forma óptima?		X		Falta de espacio físico, provoca saturación en el ambiente de los funcionarios
ELABORADO POR: BYRON JIMÉNEZ					
FECHA: 02 de diciembre del 2009					
SUPERVISADO POR: CONSUELO COLA					
FECHA: 02 de diciembre del 2009					

4.1.4.2. MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACIÓN UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES AL TALENTO HUMANO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS AREA: DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA RESPONSABLE: DIRECTOR GENERAL FINANCIERO COMPONENTE: ANALISIS DE LA LEGALIDAD DEL PROCESO				
No.	CONTROLES BÁSICOS A COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Gestión administrativa establecida en Manual de Procedimientos	10	5	El control de los procedimientos no esta establecido en un Manual de Gestión, existen políticas históricas de gestión
2	Evaluación de actividades bajo parámetros de indicadores de gestión	10	0	No se han diseñado Indicadores de Gestión. Esta en proceso de contratación de una Consultoría externa.
3	Identificación de funciones administrativas y financieras compatibles	10	10	
4	Aplicación del Reglamento Organico Funcional	10	5	Se encuentran actualizando el Manual de Clasificación de Puestos
5	Capacitaciones al personal acorde a los planes institucionales y requerimientos de la unidad administrativa	10	8	Alta rotación de personal, provoca retrasos en la gestión por personal no capacitado
6	En la Dirección: ¿se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización?	10	8	FODA es demasiado generalizado, debería aplicar mayor particularidad en el area financiera
7	Revisiones del sistema interno de información	10	5	El control de seguridades del sistema es obsoleto y no cuenta con la seguridad necesaria
8	Documentación y archivo de forma técnica	10	8	Existe respaldos innecesarios por desconfianza en trámites
9	Infraestructura física permite realizar las actividades de forma óptima	10	8	Falta de espació físico, provoca saturación en el ambiente de los funcionarios
	TOTAL	90	57	
		ELABORADO POR:		BYRON JIMÉNEZ / 03 - DIC - 2009
		SUPERVISADO POR:		CONSUELO COLA / 03 - DIC - 2009

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACIÓN UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES AL TALENTO HUMANO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO APLICADO A: ANALISTA FINANCIERO PROCESO: CÁLCULO ROLES CANCELLERÍA Y EXTERIOR					
N.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SÍ	NO	N/A	
	GESTIÓN INSTITUCIONAL				
1	Se cumple con la política del tiempo límite de registro de novedades para calculo del rol	x			
2	Se verifica las debidas firmas de responsabilidad y respaldos anexos del trámite	x			Se observa que existe repetición de funciones que no agregan valor
3	Se detectan valores con saldo negativo en el cálculo del rol	X			El sistema interno diseñado, no acoge especificaciones técnicas para el cálculo

4	Existe estadísticas por reclamos realizados por los funcionarios, por errores de cálculo		X		
5	Se comunican oportunamente a los Funcionarios del exterior, cambios en normativa, porcentajes de descuentos, retenciones y aumentos	X			La comunicación es deficiente, los funcionarios se comunican para averiguar variaciones en sus remuneraciones
6	Se archiva magnéticamente y físicamente la documentación antecedente para rendición de cuentas	X			Se observa alto nivel de respáldo de información física en cada unidad departamental, lo que provoca desperdicio de suministros
7	Existe el personal adecuado y suficiente para el manejo de la información del proceso		X		Se observa falta de personal capacitado, lo que provoca saturación de actividades, y cansancio de los analistas
ELABORADO POR: BYRON JIMÉNEZ					
FECHA: 02 de diciembre del 2009					
SUPERVISADO POR: CONSUELO COLA					
FECHA: 02 de diciembre del 2009					

4.1.4.3. FORMULACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

A - 1.2

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACIÓN

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES AL TALENTO HUMANO

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

FORMULACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

$$NC = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$NC = \frac{57 \times 100}{90}$$

NIVEL DE CONFIANZA			RIESGO	
Bajo	15% - 50%		Alto	
Mo. Bajo	51% - 59%		Mo. Alto	
Mo. Moderado	60 - 65%	63%, 64%	Mo. Moderado	
Mo. Alto	67% - 75%		Mo. Bajo	
Alto	76% - 95%		Bajo	

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LEGALIDAD DEL PROCESO

Del resultado de la Evaluación del Cuestionario de Control Interno se determinó que existe una confianza del 63% dentro de la Unidad Administrativa, por lo que el riesgo de Control Interno es: $100\% - 63\% = 37\%$, determinando su condición con la respectiva Matriz de Riesgos.

NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	RIESGO DEL PROCESO
ALTO	15% - 50%	37%
MODERADO	51% - 75%	
BAJO	76% - 95%	

CÁLCULO DEL RIESGO DE AUDITORÍA

Fórmula: $RA = RC \times RI \times RD$

RIESGO DE CONTROL INTERNO	37%
RIESGO INHERENTE	42%
RIESGO DE DETECCIÓN	17%
RIESGO DE AUDITORÍA	2.64 %

Del resultado de la determinación del Riesgo de Control Interno, Inherente y de Detección se determinó que existe un Riesgo de Auditoría 3%, determinando su condición con la respectiva Matriz de Riesgos.

ALTO	MAS DE 5%	
BAJO	1% - 5%	3%

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN CÁLCULO ROLES CANCELLERÍA Y EXTERIOR

Del resultado de la Evaluación del Cuestionario de Control Interno se determinó que existe una confianza del 63% dentro de la Unidad Administrativa, por lo que el riesgo de Control Interno es: $100\% - 64\% = 36\%$, determinando su condición con la respectiva Matriz de Riesgos.

NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	RIESGO DEL PROCESO
ALTO	15% - 50%	36%
MODERADO	51% - 75%	
BAJO	76% - 95%	

CÁLCULO DEL RIESGO DE AUDITORÍA

Fórmula: $RA = RC \times RI \times RD$

RIESGO DE CONTROL INTERNO	36%
RIESGO INHERENTE	50%
RIESGO DE DETECCIÓN	20%
RIESGO DE AUDITORÍA	3.60 %

Del resultado de la determinación del Riesgo de Control Interno, Inherente y de Detección se determino que existe un Riesgo de Auditoría 3,6%, determinando su condición con la respectiva Matriz de Riesgos.

ALTO	MAS DE 5%	
BAJO	1% - 5%	3.6%

ELABORADO POR: BYRON JIMÉNEZ
REVISADO POR: CONSUELO COLA

FECHA: 03 de diciembre del 2009
FECHA: 03 de diciembre del 2009

4.1.4.4. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACIÓN

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES AL TALENTO HUMANO

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS

201 - 350

Fecha: _____

Funcionario: _____

Ciente: _____

Email: _____

CALIFICACION: 10=excelente, 8=muy bueno, 5=bueno, 3=malo

Nº		10	8	5	3	TOTAL	PARAMETROS DE MEDICION
1	Las puntualidad en el pago de remuneraciones le satisface de manera:						Infraestructura
2	El grado de información de cambios en valores, descuentos, aumentos des de su perspectiva es						Empatía
3	El nivel de cumplimiento de sus requerimientos en sugerencias y reclamos es						Capacidad de Respuesta
4	El trato del personal con los usuarios es considerado y amable						Capacidad de Respuesta
5	El personal da una imagen de honestidad y confianza						Seguridad
6	El personal que realiza las tareas solicitadas esta calificado técnicamente de manera						Seguridad
7	Las comunicación a través de sistemas informaticos de las bnovedades para el calculo del rol es:						Eficiencia
8	La opinión de otros usuarios sobre el Servicio es						Imagen
9	Que opinion le merece el sistema interno de calculo de novedades del Rol de Pagos						Reclamo
10	Que imagen tiene de la Gestión Financiera						Imagen

COMO PODEMOS MEJORAR NUESTROS SERVICIOS?

¿Que nos recomienda para mejorar nuestros productos y nuestros servicios?

TABULACIÓN DE ENCUESTAS

	PREGUNTAS										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	8	10	5	10	8	8	10	5	3	8	75
2	8	8	3	10	8	8	10	8	3	10	76
3	10	10	8	10	8	8	10	8	3	10	85
4	10	10	3	10	10	8	8	10	3	10	82
5	8	10	5	10	10	8	10	10	3	10	84
6	5	5	3	8	8	8	8	5	3	8	61
7	8	8	5	8	10	10	8	10	8	10	85
8	8	8	3	8	8	10	8	10	5	8	76
9	10	10	8	8	8	8	8	8	5	10	83
10	8	8	8	10	10	10	10	8	3	10	85
11	5	3	5	10	10	10	10	8	3	8	72
12	10	10	10	10	10	10	10	8	3	10	91
13	10	10	10	10	10	3	10	8	10	10	91
14	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
15	10	5	5	8	8	5	5	5	8	10	69
16	10	10	3	10	10	10	10	10	3	10	86
17	10	10	5	5	8	10	10	10	5	10	83
18	3	3	10	8	8	10	10	10	5	5	72
19	10	10	10	10	10	10	10	10	3	10	93
20	5	10	5	10	10	10	10	8	3	8	79
21	10	10	5	10	10	10	10	8	3	10	86
22	8	8	5	8	8	8	5	5	5	8	68
23	8	8	8	5	5	5	5	8	3	5	60
24	10	8	5	5	8	8	3	8	3	10	68
25	5	5	3	5	10	5	3	5	5	3	49
26	10	10	10	10	8	8	8	5	5	10	84
27	5	3	8	5	8	8	5	8	3	8	61
28	8	8	10	8	8	8	8	8	3	10	79
29	10	10	5	10	10	10	5	5	3	10	78
30	8	10	5	8	10	10	10	10	3	10	84
31	10	10	8	10	10	10	10	8	10	10	96
32	10	8	5	10	10	8	10	10	3	10	84
33	10	10	5	10	10	10	10	8	3	10	86
34	10	10	5	10	10	8	10	8	3	10	84
35	10	10	10	10	10	5	10	10	8	10	93
36	10	10	10	10	10	10	10	10	3	10	93
37	10	10	5	10	10	10	10	8	3	10	86
38	10	10	5	10	10	10	8	8	3	10	84
39	10	10	10	10	10	10	10	10	3	10	93
40	8	8	10	10	10	8	10	8	8	10	90
SUMATORIA TOTAL	346	344	261	357	367	343	345	327	175	369	3234
PROMEDIO	8,65	8,6	6,525	8,925	9,175	8,575	8,625	8,175	4,375	9,225	80,85

NÚMERO DE RESPUESTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10 "excelente"	23	24	11	26	25	20	25	14	3	30	201
8 "muy bueno"	11	10	6	9	14	15	8	19	4	7	103
5 "bueno"	5	3	17	5	1	4	5	7	7	2	56
3 "malo"	1	3	6	0	0	1	2	0	26	1	40

PROCESAMIENTO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Fecha: _____

INSTITUCIÓN: MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES COMERCIO E INTEGRACIÓN

AREAS VALORADAS	NÚMERO DE ENCUESTAS				% ALCANZADO POR PREGUNTA				Meta 100%	REPRESENTACIÓN GRÁFICA
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO		
1 La puntualidad en el pago de las remuneraciones le satisface de manera:	23	11	5	1	58%	28%	13%	3%	SOBRE EL 80%	<p align="center">PORCENTAJE DE EXPECTATIVAS</p> <p align="center">SATISFACCIÓN DEL USUARIO</p>
2 El grado de información de cambios en valores, descuentos, aumentos des de su perspectiva es	24	10	3	3	60%	25%	8%	8%	90%	<p align="center">PORCENTAJE DE EXPECTATIVAS</p> <p align="center">SATISFACCIÓN DEL USUARIO</p>
3 El nivel de cumplimiento de sus requerimientos en sugerencias y reclamos es	11	6	17	6	28%	15%	43%	15%	90%	<p align="center">PORCENTAJE DE EXPECTATIVAS</p> <p align="center">SATISFACCIÓN DEL USUARIO</p>
4 El trato del personal con los usuarios es considerado y amable	26	9	5	0	65%	23%	13%	0%	90%	<p align="center">PORCENTAJE DE EXPECTATIVAS</p> <p align="center">SATISFACCIÓN DEL USUARIO</p>

PROCESAMIENTO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Fecha: _____										
INSTITUCIÓN: MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES COMERCIO E INTEGRACIÓN										
AREAS VALORADAS	NUMERO DE ENCUESTAS				% ALCANZADO POR PREGUNTA				Meta 100%	REPRESENTACIÓN GRÁFICA
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO		
5 El personal da una imagen de honestidad y confianza	25	14	1	0	63%	35%	3%	0%	90%	<p align="center">PORCENTAJE DE EXPECTATIVAS</p> <p align="center">SATISFACCIÓN DEL USUARIO</p>
6 El personal que realiza las tareas solicitadas esta calificado técnicamente de manera	20	15	4	1	50%	38%	10%	3%	90%	<p align="center">PORCENTAJE DE EXPECTATIVAS</p> <p align="center">SATISFACCIÓN DEL USUARIO</p>
7 Las comunicación a traves de sistemas informaticos de las bnovedades para el calculo del rol es:	25	8	5	2	63%	20%	13%	5%	90%	<p align="center">PORCENTAJE DE EXPECTATIVAS</p> <p align="center">SATISFACCIÓN DEL USUARIO</p>
8 La opinión de otros usuarios sobre el Servicio es	14	19	7	0	35%	48%	18%	0%	90%	<p align="center">PORCENTAJE DE EXPECTATIVAS</p> <p align="center">SATISFACCIÓN DEL USUARIO</p>

PROCESAMIENTO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Fecha: _____

INSTITUCIÓN: MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES COMERCIO E INTEGRACIÓN

AREAS VALORADAS	NUMERO DE ENCUESTAS				% ALCANZADO POR PREGUNTA				Meta 100%	REPRESENTACIÓN GRÁFICA
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO		
9 Que opinion le merece el sistema interno de calculo de novedades del Rol de Pagos	3	4	7	26	8%	10%	18%	65%	90%	<p align="center">PORCENTAJE DE EXPECTATIVAS</p> <p align="center">SATSISFACCIÓN DEL USUARIO</p>
10 Que imagen tiene de la Gestión Financiera	30	7	2	1	75%	18%	5%	3%	90%	<p align="center">PORCENTAJE DE EXPECTATIVAS</p> <p align="center">SATSISFACCIÓN DEL USUARIO</p>

DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS

La calidad de los servicios que ofrece esta unidad administrativa se refleja en el grado de satisfacción de los usuarios, por ello es importante enfatizar la importancia de recopilar criterios y sugerencias que promueva la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna y competente.

Con este enfoque se ha realizado una encuesta de satisfacción a los usuarios, la misma que busca determinar cual es el sentir de las personas que reciben su remuneraciones mensualmente, a través de parámetros de medición. Sobre la base de las respuestas generadas se tomó en una muestra representativa de 40 personas, 5% del total de la población

CONCLUSIONES

- Sobre la base del nuevo diseño organizacional propuesto para el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración se busca establecer la mejora de los servicios internos a los usuarios, y de acuerdo al análisis realizado se puede determinar que los usuarios en la actualidad, tiene una imagen favorable de la gestión financiera.
- El servicio prestado ha mantenido una constante evolución lo que ha contribuido al mejoramiento de inconformidades en el ambiente interno que deben ser consideradas por el nivel Directivo, con el propósito de crear un ambiente de trabajo adecuado que entreguen resultados y cambios a corto plazo y que permanezcan dentro del modelo de gestión y planificación estratégica de la Institución.

RECOMENDACIONES

En el diagnóstico efectuado se han analizado algunos parámetros requeridos para el fortalecimiento de la gestión administrativa orientada al servicio al usuario, a través del análisis situacional del ambiente interno y externo de la Dirección General Financiera del MRECI. Entre estos aspectos fundamentales se encuentran:

1. La necesidad de proponer un sistema de información actualizado que acoja todas las particularidades para el cálculo de roles.
2. Establecer mejoras en la infraestructura de las instalaciones a fin de dar facilidades tanto a los servidores como a los usuarios.
3. Determinar políticas de comunicación de resultados, a fin de mantener en constante actualización los rubros y variaciones en el cálculo del rol de pagos.
4. Capacitar a más funcionarios, sobre el proceso a seguir para el pago de remuneraciones y fin de garantizar el cumplimiento oportuno de las obligaciones con los usuarios y evitar cuellos de botella.
5. Realizar la actualización del Manual de Gestión administrativa a fin de definir las actividades correspondientes a cada proceso de gestión de la Dirección.
6. Implementar el uso de indicadores de gestión a fin de obtener parámetros de medición que permitan establecer la mejora continua en la administración.

4.1.4.5. DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

NOTA: La institución no tiene definidos sus indicadores de gestión, por consiguiente se ha esbozado los siguientes lineamientos preliminares de acuerdo a los lineamientos generales propuestos por el equipo multidisciplinario.

- **INDICADOR DE SOSTENIBILIDAD - FIABILIDAD DE REGISTROS**

ACTUALIZACIÓN DE BASES DE DATOS

- **INDICADOR DE EFICIENCIA - CÁLCULO DEL ROL DE PAGO**

ERRORES DE CÁLCULO, VALORES SOBREGIRADOS
PAGOS REALIZADOS CON ERRORES

- **INDICADOR DE EFICACIA - GESTIÓN DOCUMENTAL**

PAGOS NO TRAMITADOS POR FALTA DE DOCUMENTOS

- **INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD - EFICIENCIA DE EJECUCIÓN**

CUMPLIMIENTO DE ESTANDAR DE TIEMPO

- **INDICADOR DE EXCELENCIA (SATISFACCIÓN DE USUARIOS)**

RECLAMOS POR INCONFORMIDAD EN VALORES
RECLAMOS POR INCONFORMIDAD PAGOS NO EJECUTADOS

- **INDICADOR DE EFICIENCIA - SISTEMA DE INFORMACIÓN**

CUMPLIMIENTO DEL SISTEMA

- **INDICADOR DE EFICIENCIA – NORMATIVA LEGAL**

CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS PARA PAGOS EN EL EXTERIOR

4.1.4.6. TRABAJO A REALIZAR POR LOS AUDITORES EN LA FASE DE EJECUCIÓN

- Aplicar técnicas de verificación a fin de obtener evidencias suficientes y competentes.
- Levantar la información por procesos a fin de determinar cargas de trabajo, seguridad y respaldos de información, actividades que no agregan valor, oportunidades de mejora continua, identificar factores críticos, lista maestra de documentos.

4.1.4.7. TRABAJO DE LOS OTROS PROFESIONALES A REALIZAR EN LA FASE DE EJECUCIÓN

ESPECIALISTA DE SISTEMAS.- verificar el cumplimiento técnico del sistema interno para el cálculo de roles.

ASESOR JURÍDICO.- verificar la normativa legal vigente para garantizar el cálculo del pago de remuneraciones del personal en el país y Cancillería

4.1.4.8. OTROS ASPECTOS

- Se anexa el archivo permanente creado y organizado para la presente auditoría de gestión.
- Se anexa la documentación antecedente , de la evaluación previa del control interno y diagnóstico de satisfacción de usuarios
- El presente plan de trabajo fue elaborado a base del conocimiento de la entidad y de la información obtenida en la Fase de "Conocimiento Preliminar".

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN

Ing. Arturo Álvarez
DIRECTOR
04 – DIC – 2009

Ing. Consuelo Cola
SUPERVISOR
04 – DIC – 2009

Ing. Byron Jiménez
JEFE DE EQUIPO
04 – DIC - 2009

Ing. Oscar Fiallos
TECNICO INFORMÁTICO
07 – DIC – 2009

Dr. Juan Carlos Larrea
ANALISTA JURÍDICO
07 – DIC – 2009

FIRMAS DE APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

Dr. Raúl V. Morales
DIRECTOR DE AUDITORÍA 4
08– DIC – 2009

Dr. Gonzalo Montalvo
SUBDIRECTOR DE AUDITORÍA 4
08 – DIC – 2009

4.1.5. EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

4.1.5.1. APLICACIÓN DE PROGRAMAS DE TRABAJO

COMPONENTE: DISPONIBILIDAD PERSUPUESTARIA

B. 1

**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E
INTEGRACIÓN**

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

**AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES
AL TALENTO HUMANO**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PROGRAMA DE TRABAJO

Nº	Descripción
1	Verificar Programación y Ejecución del Presupuesto.
2	Verificar procedimiento de disponibilidad presupuestaria para el pago de remuneraciones
3	Determinar Flujograma de procedimientos
4	Verificar partidas presupuestarias personal exterior, personal
5	Determinar si la presentación y revelación de la ejecución es adecuada.

	Procedimientos	Ref. P/T	Elaborado por:	Observaciones				
1	Compruebe el proceso mediante el levantamiento y recopilación de información de la Programación Presupuestaria	B.1/1	BJ					
2	Compruebe el proceso mediante el levantamiento de información del procedimiento Reprogramación del Gasto	B.1/2	BJ					
3	Verifique gráficamente el procedimiento global de la Planificación del Presupuesto	B.1/3	BJ	Proporcionado por Dayanara Medina				
4	Verifique gráficamente el procedimiento global de Ejecución del Presupuesto	B.1/4	BJ	Proporcionado por Dayanara Medina				
5	Analice el proceso de compromiso presupuestario del proceso de remuneraciones con formatos de documentación y anexos utilizados para el procedimiento	B.1/5	BJ	Levantamiento de información por actividades				
6	Verifique el cálculo de ejecución presupuestaria de la Institución. Y comunique las observaciones detectadas en el transcurso de la auditoría, deje constancia escrita de esta diligencia.	B.1/7	BJ	Verificado con Pro forma proyecciones de gastos corrientes				
<table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr> <td>Elab. por: B.J.</td> <td>Fecha:15/12/09</td> </tr> <tr> <td>Sup. por: C.C.</td> <td>Fecha:16/12/09</td> </tr> </table>					Elab. por: B.J.	Fecha:15/12/09	Sup. por: C.C.	Fecha:16/12/09
Elab. por: B.J.	Fecha:15/12/09							
Sup. por: C.C.	Fecha:16/12/09							

**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E
INTEGRACIÓN**

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

**AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES
AL TALENTO HUMANO**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PROCEDIMIENTO PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA

Objetivo: Realizar la ejecución y distribución financiera del presupuesto aprobado para el período correspondiente, de modo que los requerimientos que se generan de la ejecución del presupuesto, se armonicen a las disponibilidades de fondos establecidos en la programación de caja.

Alcance: Desde la verificación del presupuesto aprobado por el MFE en el sistema, hasta la elaboración y el envío de la nota al MFE, solicitando la aprobación presupuestaria del MRECI.



Nº	Actividad	Responsable
1	Ingresar al sistema ESIGEF y verificar que el MFE haya cargado en el sistema la información sobre le presupuesto aprobado, a través de la opción: 1) Ejecución de gastos 2) Programación de la ejecución presupuestaria 3) Programación indicativa anual - Utilitario programación indicativa anual	Director de Presupuesto
2	Imprimir el archivo del presupuesto institucional para análisis y elaboración de un borrador, de acuerdo a los lineamientos definidos en el Acuerdo Ministerial Nº 444 del 27 de Diciembre del 2007 (Anexo 1) emitido por el MFE, sobre el uso del ESIGEF.	Director de Presupuesto
3	Distribuir a nivel de nivel de programa, actividad, ítem y fuente, la programación mensual de devengamiento, tomando como base proyecciones de gasto ejecutadas en el período fiscal anterior.	Director de Presupuesto

4	Realizar la programación cuatrimestral del compromiso de acuerdo a la programación mensual de devengamiento, considerando los perfiles determinados a la Dirección de presupuesto. (410 – Operador de Programación Financiera de Gastos – MFE y 411 – Aprobador de Programación Financiera de Gastos – MFE) véase el Instructivo de Funciones, Roles y Perfiles de Ejecución en la página web www.esigef.gov.ec	Director de Presupuesto
5	Subir la nueva programación presupuestaria y solicitar en el sistema, para que el MFE proceda a la aprobación de la misma.	Director de Presupuesto
6	Elaborar una nota solicitud de aprobación de la programación presupuestaria para remitir al MFE, informando sobre reformas realizadas para el manejo y control de la programación desarrollada para el período fiscal vigente.	Director de Presupuesto
7	Enviar al Director DGF la nota solicitud de aprobación de la programación presupuestaria para su revisión.	Director de Presupuesto
8	Recibir la nota de solicitud de aprobación de la programación presupuestaria, revisar el contenido y enviar vía mensajería a la SDIGAF para su firma.	Director General
9	Recibir nota de solicitud de aprobación de la programación presupuestaria, firmada por el Subsecretario Administrativo Financiero y enviar vía mensajería al MFE, en un plazo no mayor a 10 días subsiguientes de la aprobación del Presupuesto.	Director de Presupuesto
10	Verificar en el sistema la aprobación del MFE, y recibir vía mensajería la resolución confirmando la aprobación de la programación presupuestaria.	Director de Presupuesto
11	Archivar la resolución de aprobación de la PIA en la carpeta correspondiente a la programación de ejecución del presupuesto.	Director de Presupuesto

Formatos o formularios necesarios: Nota solicitud de aprobación de la Programación Presupuestaria		
Anexo:	Anexo 1: Acuerdo Ministerial N° 444 del 27 de Diciembre del 2007 Anexo 2: Clasificador presupuestario de ingresos y gastos Anexo 3: Resolución ministerial del MFE, de aprobación	✓
✓	Proceso comparado	
✓	Información comprobada en base legal del proceso	
	Elab. por: B.J.	Fecha:21/12/09
	Sup. por: C.C.	Fecha:22/12/09

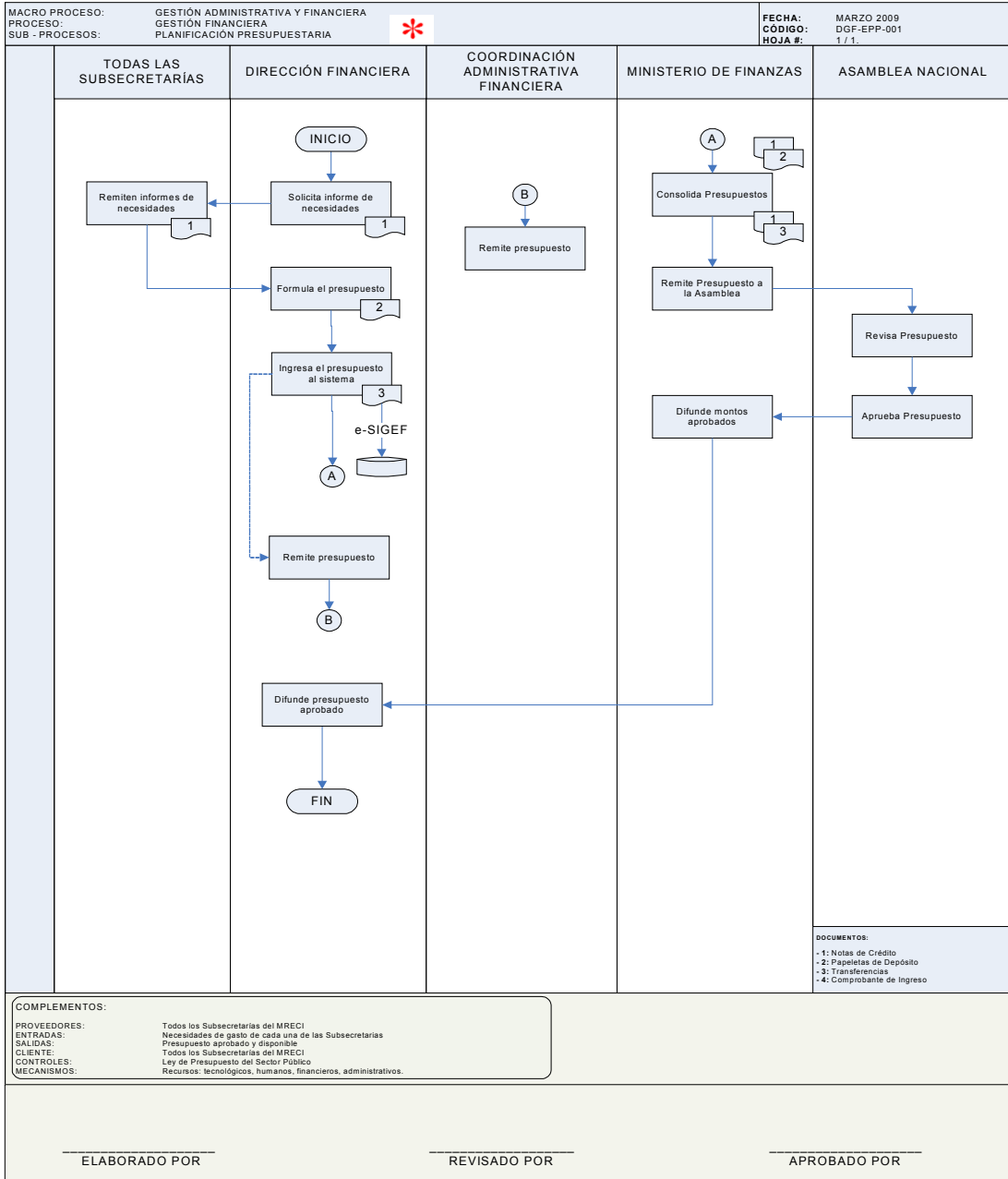
		B - 1/2
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACIÓN UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES AL TALENTO HUMANO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 PROCEDIMIENTO REPROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA DEL GASTO		
Objetivo: Realizar la ejecución de reformas a las partidas para solventar los gastos del MRECI presupuestados en la programación financiera.		
Alcance: Desde la determinación de la reprogramación ha realizar, hasta la aprobación de la reprogramación presupuestaria.		} ✓✓
N°	Actividad	Responsable
1	Determinar la necesidad de realizar una reprogramación en las partidas determinadas, considerando los objetivos designados al MRECI . Y los ajustes y reclasificaciones emitidas por el MFE para el manejo de cuentas por cobrar y cuentas por pagar del ejercicio fiscal anterior	Director de Presupuesto

2	Analizar el monto requerido, el programa (01.- MRECI, 22.- Proyecto), actividad (001.- nacional, 002.-exterior), ítem (partidas presupuestarias de remuneraciones, bienes y servicios, organismos internacionales, seguros y comisiones bancarias, adquisición de activos, etc), fuente (001.- recursos fiscales, 002.-autogestión), considerando el clasificador del gasto vigente.	Director de Presupuesto
3	Ingresar al sistema ESIGEF y analizar las respectivas reformas presupuestarias, identificando el tipo de gasto a incurrir, a través de la opción: 1) Ejecución de gasto 2) Modificaciones presupuestarias 3) Comprobante institucional 4) Identificar el tipo de reforma (INTRA 1, INTRA 2, INTER, AMP, INTRAUE, TRANS), véase instructivo ESIGEF sobre Reformas Presupuestarias.	Director de Presupuesto
4	Registrar el monto y la resolución que justifica la reforma, considerar que para realizar la INTRA 2, se requiere la resolución presupuestaria autorizada por el Subsecretario de Desarrollo Interno y Gestión Administrativa y Financiera, y mensualmente un conforme de las reformas internas realizadas..	Director de Presupuesto
5	Considerar que para realizar cambios en INTRA 1, INTER, AMP, INTRAUE, TRANS, se requiere la aprobación del MFE a través de una resolución ministerial correspondiente	Director de Presupuesto
6	Realizar una nota de solicitud de reprogramación al MF, si la reforma propuesta amerita de autorización de esta institución, o una Resolución presupuestaria si es reforma interna indicando los cambios realizados a la programación del gasto.	Director de Presupuesto
7	Imprimir y enviar al Director General para su revisión e instrucción.	Funcionario
8	Recibir la Nota o Resolución de acuerdo a la reforma , revisar, y llevar personalmente a la SDIGAF para su firma e instrucción.	Director de Presupuesto

9	Recibir la Nota o Resolución firmada e instruir al funcionario enviar al MFE la nota para su aprobación, o archivar la resolución presupuestaria autorizada en carpeta de reformas presupuestarias correspondiente	Director General
10	Fotocopiar la Nota y enviar vía mensajería al MFE para su aprobación.	Funcionario
11	Recibir vía mensajería el recibido de la Nota y la Resolución de aprobación de la reforma presupuestaria.	Funcionario
12	Enviar al Director para su revisión y verificación en el sistema.	Funcionario
13	Verificar en el sistema la aprobación.	Director de Presupuesto
14	Archivar la resolución ministerial aprobada en carpeta de reformas presupuestarias correspondiente.	Director de Presupuesto
Formatos o formularios necesarios: - Nota de solicitud de aprobación de reforma presupuestaria ✓ - Comprobante de Modificación presupuestaria INTRA 2 ✓		
Anexo: Anexo 4 .- Resolución ministerial del MFE de aprobación de reformas		
✓ Proceso comparado ✓ Información comprobada en base legal del proceso		
Elab. por: B.J.	Fecha:21/12/09	
Sup. por: C.C.	Fecha:22/12/09	

B - 1/3

PROCEDIMIENTO FLUJO DIAGRAMACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA



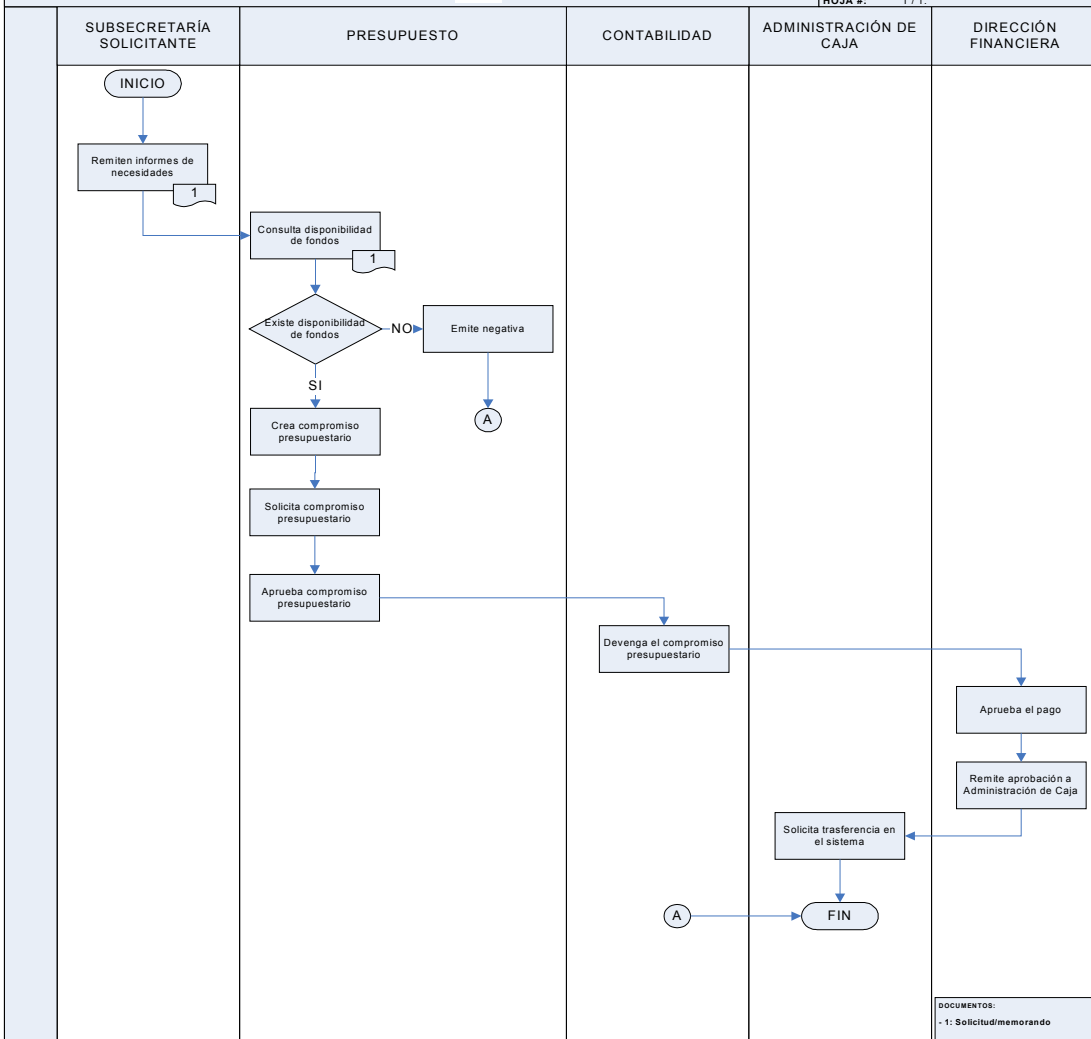
Observado

B - 1/4

PROCEDIMIENTO FLUJO DIAGRAMACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

MACRO PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA
SUB - PROCESOS: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

FECHA: MARZO 2009
CÓDIGO: DGF-EPP-002
HOJA #: 1 / 1



COMPLEMENTOS:

PROVEEDORES: Todos los Subsecretarías del MRECI
ENTRADAS: Solicitud de compromiso presupuestario
SALIDAS: Solicitud atendida
CLIENTE: Todos los Subsecretarías del MRECI
CONTRÓLES: Ley de Presupuesto del Sector Público
MECANISMOS: Recursos: tecnológicos, humanos, financieros, administrativos.

DOCUMENTOS:
- 1: Solicitud/memorando

ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

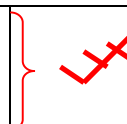
* **Observado**

B - 1/5



**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACIÓN
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA
AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES AL
TALENTO HUMANO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
PROCEDIMIENTO: COMPROMISO PRESUPUESTARIO PARA
REMUNERACIONES DEL PAÍS Y EXTERIOR.**

Objetivo: Realizar la ejecución presupuestaria en el sistema, de remuneraciones del país y exterior.

Alcance: Desde la recepción del Resumen del rol de remuneraciones del país y el exterior, hasta la validación de la nómina en el ESIPREN.



Nº	Actividad	Responsable
1	Recibir personalmente de la DCON, el Resumen del rol de remuneraciones del país y el exterior impreso, para determinar el monto de las partidas a cargar en el sistema ESIPREN.	Director de Presupuesto
2	Recibir vía correo electrónico de la DCON, los archivos Resumen del rol remuneraciones del país y el exterior en formato CSV para subir la información al sistema.	Director de Presupuesto
3	Crear los archivos a ingresar al sistema, verificando la partida y el monto a cargar, (partida 51)	Director de Presupuesto
4	Ingresar al sistema ESIPRENT opción: 1) Crear nómina 2) Elegir el tipo de pago (Exterior, Normal, Jubilados, Horas extras), 3) Ingresar la descripción 4) Monto del gasto. (véase Instructivo para preparación de archivos de nómina.)	Director de Presupuesto
5	Realizar la validación de la nómina, hasta obtener el mensaje validado. Caso contrario verificar errores, en coordinación con la DCON.	Director de Presupuesto

6	Sumillar el Resumen del rol remuneraciones del país y el exterior y entregar a la DCON para la impresión del CUR detallado de gasto.	Director de Presupuesto
7	Recibir personalmente, el reporte del sistema ESIPRENT donde se especifica las partidas que han sido afectadas para la ejecución del pago	Director de Presupuesto
8	Revisar y firmar.	Director de Presupuesto
9	Enviar personalmente el CUR detallado de gasto firmado para su posterior envío a la SDIGAF	Director de Presupuesto
Formatos o formularios necesarios: - Nota de solicitud de aprobación de reforma presupuestaria - Comprobante de Modificación presupuestaria INTRA 2		
 Proceso comparado  Información comprobada en base legal del proceso		
Elab. por: B.J.		Fecha:21/12/09
Sup. por: C.C.		Fecha:22/12/09

B - 1/6

**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E
INTEGRACIÓN**

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

**AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES
AL TALENTO HUMANO**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

PRESUPUESTO 2009 DE MERECI

Del análisis realizado a la programación e ejecución presupuestaria de la Entidad, se estableció que para el cumplimiento de las metas y objetivos en el año 2009, La Dirección General de Planificación Institucional, emitió ingresos por 76 828 323.11 USD, los mismos que se incrementaron en un 6% esto es 4 350 598.56 USD

Para el año 2009, el presupuesto codificado fue de 81 178 921.67 USD, comprometiéndose y devengándose 61 308 183.34 USD que corresponden al 24%, como se demuestra a continuación:

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN

<u>Reformas al Presupuesto</u>	<u>4 350 598,56</u>	6%
Asignación inicial	76 828 323,11	
<u>Monto Ejecutado</u>	<u>61 308 183,34</u>	76%
Monto Codificado	81 178 921,67	
<u>Superávit de partidas</u>	<u>19 870 783,33</u>	24%
Monto Codificado	81 178 921,67	
<u>Total de Gastos Corrientes no Utilizados</u>	<u>15,386,914.72</u>	77%
Total de Gastos no Utilizados	19,870,783.33	
<u>Total de Gastos de Capital no Utilizados</u>	<u>4,483,823.61</u>	23%
Total de Gastos no Utilizados	19,870,783.33	

COMENTARIO:

De las partidas no utilizadas, el 77% corresponden a los gastos corrientes y el 23% a gastos de capital. Porcentajes que evidencian, que no se aprovechó la totalidad de los recursos asignados al presupuesto del Ministerio, debido a que la Dirección General Financiera no coordinó con la Dirección General de Planificación Institucional y la Dirección de Presupuesto, para que periódicamente se realice un análisis de la ejecución presupuestaria, permitiéndoles disponer de información que identifiquen las partidas que no tienen una adecuada utilización y coordinar con los responsables de cada unidad para proceder a el pago de remuneraciones, adquisición de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de sus actividades.

<input checked="" type="checkbox"/> Analizado <input checked="" type="checkbox"/> Cálculo según presupuesto 2009	Elab. por: B.J.	Fecha:21/12/09
	Sup. por: C.C.	Fecha:22/12/09

COMPONENTE: CALCULO DE ROLES CANCELLERÍA Y EXTERIOR

C - 1

**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E
INTEGRACIÓN**

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

**AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES
AL TALENTO HUMANO**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PROGRAMA DE TRABAJO

Nº	Descripción	
1	Verificar Documentos habilitantes que justifican novedades en el Cambio del Rol de pagos.	
2	Analizar procedimiento de cálculo de roles Cancillería y documentación habilitante	
3	Analizar procedimiento de cálculo de roles Exterior Cancillería y documentación habilitante	
4	Verificar el sistema de información utilizado con el Técnico informático	
5	Determinar actividades que no generan valor agregado al proceso e indicadores de gestión.	

	Procedimientos	Ref. P/T	Elaborado por:	Observaciones
1	Determine la documentación habilitante del proceso de pago de remuneraciones país, exterior	C - 1/1	BJ	Exceso de documentación y respaldo físico
2	Compruebe el proceso mediante el levantamiento de información del procedimiento de pago de remuneraciones exterior	C - 1/2	BJ	Comprobado con Director de Contabilidad
3	Compruebe el proceso mediante el levantamiento de información del procedimiento de pago de remuneraciones país	C - 1/3	BJ	Comprobado con Director de Contabilidad
4	Compruebe el proceso mediante el levantamiento de información del procedimiento de anticipo de remuneraciones	C - 1/4	BJ	Comprobado con Director de Contabilidad
5	Defina parámetros de medición de la gestión del cálculo de remuneraciones.	C - 1/5	BJ	
		Elab. por: B.J.		Fecha:04/01/10
		Sup. por: C.C.		Fecha:04/01/10

C - 1/1

**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E
INTEGRACIÓN**

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

**AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES
AL TALENTO HUMANO**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

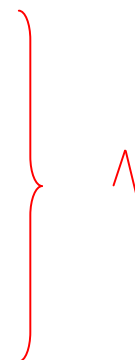
PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE DOCUMENTACIÓN HABILITANTE

**LISTA DE DOCUMENTOS QUE JUSTIFICAN CAMBIOS EN EL CÁLCULO DE
ROLES EXTERIOR**

- Liquidaciones de personal contratado
- Solicitud de depósito de sueldos
- Asunción de funciones y Reasunción de funciones
- Solicitud de análisis de diferencias por tipo de cambio en pago de aportes de Seguridad social de personal contratado(pago en otra moneda)
- Cambios de cuenta de la Misión oficial o consulado
- Diferencias por tipo de cambio en Seguros Médicos
- Descuentos por carga familiar
- Incrementos de ayuda chofer
- Autorización nuevos contrato, renovaciones y otros beneficios
- Autorización de pago de sueldos vencidos a adelantados
- Autorizaciones emitidas por DGARH para personal contratado en el exterior
- Gastos de Representación
- Planillas del IESS certificadas
- Acciones de personal

**LISTA DE DOCUMENTOS QUE JUSTIFICAN CAMBIOS EN EL CÁLCULO DE
ROLES CANCELLERÍA**

- Liquidaciones de personal contratado
- Solicitud de depósito de sueldos
- Planillas del IESS certificadas
- Anticipos de remuneraciones
- Ejecución de cuentas por cobrar
- Impuesto a la renta
- Descuentos AFESE,
- Descuentos SAC
- Descuentos valores de Cesantía
- Horas extra
- Novedades IESS



NOTA: Información proporcionada por el Sr. Jorge Salazar Maldonado en Coordinación con las Srtas. Dayanara Medina y Elena Jaramillo el día 24 de diciembre de 2009.

^ Indagado en documentación habilitante	Elab. por: B.J.	Fecha:21/12/09
	Sup. por: C.C.	Fecha:22/12/09

**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E
INTEGRACIÓN**

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

C - 1/2

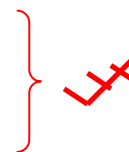
**AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES
AL TALENTO HUMANO**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

**PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO DE REMUNERACIONES DEL
EXTERIOR**

Objetivo: Realizar el cálculo mensual de las remuneraciones mensuales para el personal de las misiones diplomáticas y oficinas consulares en el exterior.

Alcance: Desde la recepción de la lista de novedades, hasta el cálculo, impresión y distribución de los Comprobantes de Pago de cada funcionario en el exterior





No.	Actividad	Responsable
1	Recibir de Secretaría de la DGF, hasta el 10 de cada mes, el listado de novedades sumillado por el Director General para realizar cambios en la administración y cálculo de roles del exterior del mes. Las novedades receptadas posteriormente a esa fecha, se tramitan al mes siguiente.	Director
2	Verificar la sumilla del Director General en el listado de novedades y los anexos que justifican los cambios que afectarán al cálculo del rol del exterior o transferencias al exterior, sumillar e instruir al Funcionario registre las novedades en el sistema de roles.	Director
3	Ingresar al programa ROL DE PAGOS con el usuario y la clave asignada.	Funcionario
4	Enviar al archivo histórico la información del mes anterior para respaldo y reliquidaciones posteriores	Funcionario

	y confirmar el traslado de datos.	
5	Seleccionar la opción exterior e iniciar el nuevo rol, encerrando las cantidades del formato de registro.	Funcionario
6	Ingresar las novedades como ascensos, traslados, cargas familiares, gastos de representación, contratos de personal, ayuda chofer, nuevas cuentas oficiales, etc.	Funcionario
7	Ingresar los descuentos enviados en archivo magnético (disquete) por la AFESE, SAC y Servicio de Cesantía para el cálculo de cuentas por pagar de los Funcionarios del exterior, en la opción "carga de datos disquete"	Funcionario
8	Realizar el cálculo del impuesto a la renta de los Funcionarios que perciben ingresos superiores, considerando la "Tabla anual del impuesto a la renta" y la Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento, verificar para detectar errores en los cálculos globales , particularmente en las bonificaciones de 13er sueldo y 14to sueldo.	Funcionario
9	Analizar la edad del Funcionario para determinar si se encuentra comprendido en la tercera edad (mayores de 65 años) para duplicar la base imponible del pago de impuesto a la renta, conforme las disposiciones de la LOSCCA.	Funcionario
10	Ingresar, según el listado, las novedades particulares en excepciones , que afectan los ingresos y descuentos en la opción "Carga de datos manuales", código 9007 exterior.	Funcionario
11	Ingresar en la página web del IESS para registrar novedades presentadas en las aportaciones e imprimir el reporte de novedades del IESS	Funcionario
12	Ingresar en el programa de roles exterior los descuentos por préstamos quirografarios e hipotecarios.	Funcionario

13	Verificar que todas las novedades presentadas para el mes, hayan sido ingresadas en el programa de rol del exterior.	Funcionario
14	Ejecutar el cálculo automático de los rubros a ser cancelados a los Funcionarios en el exterior (EXT-NOM, EXT-CLN, EXT-CLE) determinados en el programa.	Funcionario
15	Determinar los sobregiros en el cálculo remuneraciones, para disminuir estos valores negativos del SAC, AFESE o Cesantía; realizar un nuevo cálculo para constatar que no existan sobregiros.	Funcionario
16	Imprimir los comprobantes de pago y comparar en forma individual con los valores obtenidos en roles de pago anteriores. Cuando existen novedades, verificar en la opción excepciones, realizar un nuevo cálculo e imprimir el rol corregido si fuere del caso.	Funcionario
17	Clasificar los comprobantes de pago, considerando principalmente el país y después la naturaleza de la relación laboral del personal (EXT-NOM, EXT-CLN, EXT-CLE).	Funcionario
18	Imprimir el reporte DIPLOCASH con los valores de remuneración a través de la opción reportes.	Funcionario
19	Elaborar en formato excel, el Resumen del Rol del Servicio Exterior consolidado, considerando el reporte global de planilla del IESS y el resultado del reporte DIPLOCASH del programa de roles.	Funcionario
20	Imprimir el archivo Resumen del Rol del Servicio Exterior y entregar a la Directora para su revisión, firma e instrucción.	Funcionario
21	Revisar el resumen del rol, verificando que se hayan considerado todas las cuentas y la corrección en los cálculos de las mismas, firmar e	Director

	instruir su envío a la DGTEC.	
23	Enviar vía electrónica a la DGTEC, el Resumen del Rol del Servicio Exterior y el listado de transferencias de remuneraciones, para que sea transformado en archivo con formato CSB delimitado por comas.	Funcionario
24	Recibir vía electrónica el Resumen del Rol del Servicio Exterior, en formato CSB.	Funcionario
25	Realizar el borrador de la nomina (formato Microsoft Excel), imprimir y entregar personalmente a la DPR para la ejecución del gasto en el ESIPREN	Funcionario
26	Enviar vía electrónico a la DPR, el borrador de la nomina, en formato CSB para la ejecución del gasto en el ESIPREN.	Funcionario
27	Recibir personalmente el borrador de la nomina (formato Microsoft Excel), aprobado por la DPR.	Funcionario
28	Imprimir el CUR del devengado del gasto por remuneraciones y las notas de transferencia, entregar personalmente al Director para su revisión, firma e instrucción.	Funcionario
29	Recibir el CUR del devengado del gasto por remuneraciones e instruir a un Funcionario distinto de la DCON (segregación de funciones) realizar un control concurrente de los antecedentes y cálculo realizado, firmar en el caso de no haber novedades.	Director
30	Realizar los correctivos pertinentes, e informar verbalmente al Director los cambios a realizar en caso de existir.	Funcionario
31	Aprobar el CUR del devengado del gasto de remuneraciones del exterior e instruir al Funcionario, fotocopiar y entregar las notas de transferencia, Diplocash y CUR a la DAC, para	Director

	que realice la solicitud del pago al MF.	
32	Enviar a la DAC las notas de transferencia, Diplocash, CUR y correspondientes fotocopias, conforme al siguiente detalle. (3 Notas, 2 copias del Diplocash, 1 copia del CUR de todas las misiones exceptuando Cuba).	Funcionario
33	Enviar vía mensajería o personalmente a la Subsecretaria el Resumen del Rol del Servicio Exterior, firmado por el Director General de la DGF para la obtención de la firma.	Funcionario
34	Recibir el Resumen del Rol del Servicio Exterior de la DAC firmado por el Subsecretario, la nota de solicitud de remuneraciones tramitada y que confirma la realización de la transferencia. Solicitar vía telefónica a la DGTEC , envíe los comprobantes de pago al correo personal de los funcionarios en el exterior.	Funcionario
35	Archivar en las carpetas de parámetros el listado de novedades con la documentación adjunta y en la carpeta de cada país, el resumen del rol de remuneraciones del mes correspondiente.	Funcionario
Palabras Clave: AFESE: Asociación de Funcionarios y Empleados del Servicio Exterior; SAC: Servicio de Ahorro y Crédito; Servicio de Cesantía: Cuotas para jubilaciones;		
Formatos o formularios necesarios:		
- CUR del devengado de gasto de remuneraciones del ext. - Formato Diplocash		✓ ✓
 Proceso comparado  Información comprobada en base legal del proceso		
Elab. por: B.J.		Fecha:21/12/09
Sup. por: C.C.		Fecha:22/12/09

**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E
INTEGRACIÓN**

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

C - 1/3

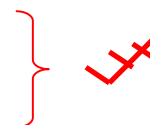
**AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES
AL TALENTO HUMANO**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO DE REMUNERACIONES DEL PAÍS

Objetivo: Realizar el cálculo mensual de las remuneraciones mensuales para los funcionarios del MRECI.

Alcance: Desde la recepción de la Lista de novedades, hasta el calculo, impresión y distribución de los Comprobantes de Pago de cada funcionario del MRECI

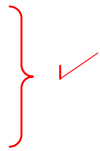



No.	Actividad	Responsable
1	Recibir de Secretaría de la DGF, hasta el 10 de cada mes, el listado de novedades sumillado por el Director General para realizar cambios en la administración y cálculo de roles del país del mes. Las novedades receptadas posteriormente a esa fecha, se tramitan al mes siguiente.	Funcionario
2	Verificar la sumilla del Director General en el listado de novedades y los anexos que justifican los cambios que afectarán al cálculo del rol del exterior o transferencias al exterior, sumillar e instruir al Funcionario registre las novedades en el sistema de roles.	Funcionario
3	Ingresar al programa ROL DE PAGOS con el usuario y la clave asignada.	Funcionario
4	Enviar al archivo histórico la información del mes anterior para respaldo y reliquidaciones posteriores	Funcionario

	y confirmar el traslado de datos.	
5	Seleccionar la opción Rol e iniciar nuevo rol, encerrando las cantidades del formato de registro.	Funcionario
6	Ingresar los descuentos enviados en archivo magnético (disquete) por la AFESE, SAC y Servicio de Cesantía para el cálculo de cuentas por pagar de los funcionarios de Cancillería, en la opción "carga de datos disquete"	Funcionario
7	Ingresar en forma manual, las excepciones particulares correspondientes a ingresos y descuentos que se detallen en la "Lista de Novedades" en la opción "carga de datos manuales" , código 9002 Cancillería.	Funcionario
8	Realizar el cálculo del impuesto a la renta de los Funcionarios que perciben ingresos superiores, considerando la "Tabla anual del impuesto a la renta" y la Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento, verificar para detectar errores en los cálculos globales, particularmente en las bonificaciones de 13er sueldo y 14to sueldo y horas extras.	Funcionario
9	Analizar la edad del Funcionario para determinar si se encuentra comprendido en la tercera edad (mayores de 65 años) para duplicar la base imponible del pago de impuesto a la renta, conforme las disposiciones de la LOSCCA .	Funcionario
10	Verificar que los memorandos de horas extras adjuntos a la lista de novedades se encuentren autorizado por el SDIGAF.	Funcionario
11	Realizar el cálculo manual de horas extras para cada Funcionario en base a la LOSCCA, su Reglamento y el Reglamento sustitutivo para el pago de horas suplementarias y extraordinarias expedido por la SENRES.	Funcionario

12	Ingresar en la página web del IESS para registrar novedades presentadas en las aportaciones e imprimir el reporte de novedades del IESS tales como préstamos quirografarios e hipotecarios.	Funcionario
13	Ingresar en el programa de roles Cancillería los descuentos por préstamos quirografarios e hipotecarios	Funcionario
14	Verificar que todas las novedades presentadas para el mes, hayan sido ingresadas en el programa de rol de Cancillería.	Funcionario
15	Ejecutar el calculo automático de los rubros a ser cancelados a los funcionarios en el país (CANCILLERIA NOMBRAMIENTO, CANCILLERÍA CODIGO DE TRABAJO) determinados en el programa.	Funcionario
16	Determinar los sobregiros, en el cálculo remuneraciones, para disminuir estos valores negativos del SAC, AFESE o Cesantía; realizar un nuevo cálculo para constatar que no existan sobregiros.	Funcionario
17	Imprimir los comprobantes de pago y comparar en forma individual con los valores obtenidos en roles de pago anteriores. Cuando existen novedades, verificar en la opción excepciones, realizar un nuevo cálculo e imprimir el rol corregido si fuere del caso.	Funcionario
18	Clasificar los comprobantes de pago, considerando una secuencia alfabética y después la naturaleza de la relación laboral del personal (CANCILLERIA NOMBRAMIENTO, CANCILLERÍA CODIGO DE TRABAJO)	Funcionario
19	Imprimir el archivo Resumen del Rol de Ingresos y Descuentos y comprobar con el listado manual simple del rol para detectar posibles errores de cálculo y entregar a la Dirección para su revisión, sumilla e instrucción..	Funcionario

20	Revisar el resumen del rol, verificando que se hayan considerado todas las novedades y la corrección en los cálculos de las mismas, firmar e instruir al Funcionario elaborar el borrador de la nomina (formato Microsoft Excel) y enviar a la DPR para la ejecución del gasto en el ESIPREN	Director
21	Elaborar el borrador de la nomina (formato Microsoft Excel), imprimir y enviar a la DPR para la ejecución del gasto en el ESIPREN	Funcionario
22	Enviar vía electrónica a la DPR, el Resumen del Rol de Cancillería (Archivo de detalle de descuentos, líquido a pagar, detalle de partidas y valores), en formato CSB para la ejecución del gasto en el ESIPREN.	Funcionario
23	Recibir personalmente borrador de la nómina (formato Microsoft Excel), aprobado por la DPR.	Funcionario
24	Imprimir el CUR del devengado del gasto por remuneraciones y las notas de transferencia, entregar personalmente al Director DCON para su revisión y firma.	Funcionario
25	Recibir el CUR del devengado del gasto por remuneraciones, firmar e instruir a un Funcionario distinto de la DCON (segregación de funciones) realizar un control concurrente de los antecedentes y cálculo realizado.	Director
26	Realizar los correctivos pertinentes e informar verbalmente al Director DCON los cambios a realizar cuando existieran	Funcionario
27	Aprobar el CUR del devengado del gasto de remuneraciones Cancillería e instruir al Funcionario que realizó el cálculo su envío a la DAC, para realizar la solicitud del Pago al MF.	Director
28	Fotocopiar el CUR de horas extras y remuneración para distribuir a la DAC.	Funcionario

29	Enviar a la DAC 2 copias del CUR de horas extras y remuneraciones.	Funcionario
30	Imprimir el Listado del Impuesto a la Renta	Funcionario
31	Enviar vía mensajería o personalmente a la Subsecretaria el Listado del Impuesto a la Renta, Resumen del Rol de Cancillería y Oficinas Regionales, sumillado por el Director General para la firma.	Funcionario
32	Recibir personalmente de la DAC, la nota de solicitud de remuneraciones que confirma la transferencia bancaria y solicitar vía telefónica a la DGTEC , envíe los comprobantes de pago al correo personal en MRECI de los Funcionarios.	Funcionario
33	Archivar en las carpetas los comprobantes del CUR, el listado de novedades, con la documentación adjunta, en la carpeta "Rol Cancillería" del mes correspondiente.	Funcionario
Palabras Clave: LOSCCA.- Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa		
Formatos o formularios necesarios:		
<ul style="list-style-type: none"> - Memorando de solicitud de horas extra - CUR del devengado de gasto por remuneraciones Cancillería - Cuadro resumen del rol Cancillería - CUR del devengado de gasto por horas extra 		
 Proceso comparado Información comprobada en base legal del proceso		
Elab. por: B.J.		Fecha: 21/12/09
Sup. por: C.C.		Fecha: 22/12/09

**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E
INTEGRACIÓN**

C -1/4

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

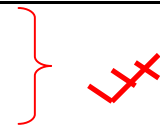
**AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES
AL TALENTO HUMANO**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PROCEDIMIENTO ANTICIPOS DE REMUNERACIONES PAÍS


Objetivo: Realizar el cálculo de anticipos de remuneraciones solicitados por los Funcionarios de Cancillería.

Alcance: Desde la recepción de la autorización del trámite de adelanto de remuneración, hasta la aprobación o negación del anticipo al funcionario.



No.	Actividad	Responsable
1	Recibir de la Secretaría de la DGF, la solicitud de anticipo de remuneración, autorizado según el monto por el Director General (100% de la RMU) o por la DGARH, solo en caso de emergencia justificada hasta tres RMU .	Director
2	Sumillar e instruir a Funcionario, realizar el análisis para concesión de anticipo de RMU .	Director
3	Realizar el análisis del anticipo solicitado, para aplicar el Reglamento a la LOSCCA reformado.	Funcionario
4	Determinar la capacidad de pago del Funcionario solicitante mediante el análisis de ingresos percibidos en los últimos cuatro meses. Cuando no tiene capacidad de pago, elaborar un memorando para la firma del DGF, negando la solicitud de anticipo de RMU según las consideraciones analizadas y en aplicación del Reglamento a la	Funcionario

	LOSCCA reformado.	
5	Entregar al Director el memorando negando la solicitud y los documentos generados en el transcurso del análisis de la capacidad de pago del funcionario solicitante para su firma e instrucción.	Funcionario
6	Recibir la documentación, revisar, e instruir al Funcionario enviar a la DGF.	Funcionario
7	Fotocopiar los documentos generados para el respaldo de la negativa de concesión de anticipo de RMU .	Director
8	Enviar personalmente a la DGF, la totalidad de documentos originados para el respaldo de la negativa de la solicitud.	Director
9	Archivar en la carpeta correspondiente la fotocopia de los documentos que respaldan la negativa a la solicitud de anticipo de RMU	Funcionario
10	Analizar el tipo de anticipo de RMU que le corresponde al Funcionario que tiene capacidad de pago que puede ser TIPO A: autorizar el anticipo de una RMU, que será cobrada el mes siguiente. TIPO B: autorizar el anticipo de una a tres RMU que podrá cobrarse en los siguientes tres meses sin intereses.	Funcionario
11	Realizar el cálculo del anticipo en el registro de análisis para concesión de anticipos formato Microsoft EXCEL, considerando el porcentaje de anticipo estipulado en el Reglamento.	Funcionario
12	Ingresar al Sistema ESIGEF para el registro del anticipo, a través de la Opción – Contabilidad – Registro de operaciones no presupuestarias – Anticipo de remuneraciones – Tipo A/B – MRECI – Crear.	Funcionario

13	Imprimir el CUR detallado de gasto por anticipo de RMU.	Funcionario
Palabras Clave: RMU: Remuneración Mensual Unificada		
Formatos o formularios necesarios:		
	- CUR del devengado del gasto por anticipo de remuneraciones	✓
	Proceso comparado Información comprobada en base legal del proceso	
Elab. por: B.J.		Fecha: 21/12/09
Sup. por: C.C.		Fecha: 22/12/09

**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E
INTEGRACIÓN**

C -1/5

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

**AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES
AL TALENTO HUMANO**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

**PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE LA GESTIÓN DEL CÁLCULO DEL
ROL**

Una vez analizado los procedimientos levantados, en relación a la documentación antecedente que se genera, se procedió a solicitar a la Dirección General de Recursos Humanos a través del Memorando N° 267- AUD/2009 a fin de conciliar los pagos realizados en el mes de mayo (aleatorio) de acuerdo al Distributivo de Remuneraciones del mes correspondiente, donde se obtuvo los siguientes consideraciones:

• **DIFERENCIA DE REGISTROS**

**PORCENTAJE DE FUNCIONARIOS REGISTRADOS AL MES DE DICIEMBRE
DE 2009 SEGÚN BASE DE DATOS**

$$\begin{array}{l} \% \text{ PARTICIPACIÓN} \\ \text{PAIS} \end{array} = \frac{\text{Total de funcionarios en país}}{\text{Total funcionarios MRECI}} = \frac{481}{998} = 48\%$$

$$\begin{array}{l} \% \text{ PARTICIPACIÓN} \\ \text{EXTERIOR} \end{array} = \frac{\text{Total de funcionarios exterior}}{\text{Total funcionarios MRECI}} = \frac{517}{998} = 52\%$$

**PORCENTAJE DE FUNCIONARIOS REGISTRADOS AL MES DE DICIEMBRE
DE 2009 SEGÚN DISTRIBUTIVO DE REMUNERACIONES**

$$\begin{array}{l} \% \text{ PARTICIPACIÓN} \\ \text{PAIS} \end{array} = \frac{\text{Total de funcionarios en país}}{\text{Total funcionarios MRECI}} = \frac{484}{961} = 51\%$$

$$\% \text{ PARTICIPACIÓN EXTERIOR} = \frac{\text{Total de funcionarios exterior}}{\text{Total funcionarios MRECI}} = \frac{477}{961} = 49\%$$

ACTUALIZACIÓN DE BASES DE DATOS

$$\text{DIFERENCIA DE REGISTRO} = \text{BASE DE DATOS} - \text{DISTRIBUTIVO DE REMUNERACIONES}$$

$$\text{DIFERENCIA DE REGISTRO} = 998 - 961 = 37 \text{ PERSONAS}$$

Comentario: Las diferencias entre registro de la Base de Datos de Recursos Humanos y Distributivo de Remuneraciones, provoca a los analistas financieros, realizar análisis que son competencia de Recursos Humanos, consecuentemente el tiempo de elaboración del rol se extiende sobre el estándar.

- **CÁLCULO MANUAL (SOBREGIROS)**

Sistema de Rotes de Pago			
SOBREGIROS			
DEL 01/01/2005 AL 31/03/2005			
No.	Código	Apellidos y Nombres	Valor
1	008	ACOSTA JUANWILLY MONICA	-470.02
2	18	ALDA WANNY DELIAN SOFIA ENRI	-1.81.56
3	074	BALBUENA ENOL BADOLO LEBER JOSE	1,800.47
4	0737	BENITEZ RAQUEL VALENTIA LUCIA	-800.41
5	0738	CARRERA CARRANVAL DALANIKO FLEMIN	-1,100.89
6	054	CO ADUARDO BENAVENDES RAFAEL EDGAR	-1,000.80
7	0000	CO JABUACOTI DE WILSON EDUARDO ANTONIO	-1,000.07
8	0000	CRIVELLO CARLOS MARCO ANTONIO	-1,000.44
9	0000	ESPINOZA AREQUIPA JOSE RICARDO	-1,000.08
10	020	GARCÉS ALMEIDA PIONNE DEL ROSARIO	-1,000.00
11	055	GONZALEZ GUERRA WILSON RAFAEL	-810.01
12	059	GONZALEZ GRIFFITH WILSON RAFAEL	3,000.00
13	0000	LECARO STADEMERA SEBASTIAN	-1,000.00
14	0000	LIZAMA ANIBAL ENRIQUE	-1,000.00
15	0412	LITERINA FREIRE LEONARDO VINICIO	-1,000.01
16	0070	LITERINA BALQUABIDE MARCO VINICIO	-1,000.00
17	0887	MARQUEZ MEDINA ROEMER RAFAEL	-1,000.00
18	0000	MURILLO AYALA MARCELO FERNANDO	-1,000.00
19	010	PEREDES RICARDO RAFAEL ALFONSO	-1,000.00
20	2005	RUBIO BALSON DAVID XAVIER	-1,000.00
21	0000	SALAS MARRIÑO FACIA ANDREA	-1,000.00
22	0000	SANTOS CASTRO GUILLERMO RENÉ	-1,000.00
23	0000	SUAREZ SANCHEZ BYRON FERNANDO	-1,000.00
24	0000	TERRAJUBARMI ANDRÉS FERNANDO	-1,000.00
25	0000	VALDIVIA ESPINOZA ENRIQUE ENRIQUE	-1,000.00
26	0000	VALENZUELA AMORÓS JOSÉ SAMUEL	-1,000.00
No. Funcionarios		26	TOTAL -21,808.88

$$\begin{array}{l} \text{ERRORES DE} \\ \text{CÁLCULO} \end{array} = \frac{\text{Nº de personas con sobregiro}}{\text{Total funcionarios país}} = \frac{26}{484} = 5\% \quad \wedge$$

Comentario: De acuerdo a la comprobación realizada en la carga de datos en el sistema interno, se identificó que el sistema reportó valores sobregirados, lo que provoca repetición de actividades y tiempo adicional para detectar errores de cálculo manual realizado por el personal que remite la información de recursos, humanos, personal de la Asociación de Funcionarios y analistas financieros.

- **VERIFICACIÓN DE TRÁMITES (HORAS EXTRA)**

$$\begin{array}{l} \text{PAGOS} \\ \text{TRAMITADOS} \\ \text{CON ERRORES} \end{array} = \frac{\text{Nº de trámites con errores en horas extra}}{\text{Total tramites ejecutados país}} = \frac{21}{484} = 4\% \quad \wedge$$

Comentario:

El Subsecretario Administrativo Financiero autorizó a la Dirección General Financiera, el pago de horas extraordinarias del personal por 42 702,62USD, entre otros, a 21 funcionarios que conforman el nivel jerárquico superior de la Entidad y que ocupaban cargos directivos, sin observar lo dispuesto en el artículo 6 del Reglamento para el Pago de Horas Extras Suplementarias y Extraordinarias para Funcionarios y Servidores de las Instituciones, Entidades, Organismos y Empresas del Estado, que contempla la prohibición de pago de horas extras suplementarias y extraordinarias a los dignatarios, autoridades y funcionarios que conforman el nivel jerárquico superior de las instituciones, los asesores y los puestos de libre nombramiento y remoción, comprendidos en el literal b) del artículo 93 de la LOSCCA.

Este procedimiento de control y registro adoptado por la Entidad, no permite proporcionar en forma apropiada y documentada la rendición de cuentas, puesto que no se otorgan con oportunidad los valores asignados, la legalidad del gasto y los saldos de las cuentas, a una fecha determinada; incumpliendo lo que señala la Norma de Control Interno 210-04, Documentación de Respaldos y su Archivo, que dispone: "Todas las operaciones financieras deberán respaldarse con la documentación de soporte sustancial y pertinente, esto permitirá la identificación de la transacción ejecutada y facilitará su verificación, comprobación y análisis".

- **GESTIÓN DOCUMENTAL**

PAGOS NO
TRAMITADOS = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de trámites devueltos}}{\text{Total funcionarios MRECI}} = \frac{17}{961} = 2\%$ ^
POR FALTA DE
DOCUMENTOS

- **TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCESO**





CUMPLIMIENTO DE = $\frac{\text{T tiempo estándar (DIAS)}}{\text{T. promedio de elaboración de Rol}} \times 100 = \frac{10}{15} = 67\%$ ^
ESTANDAR DE
TIEMPO

- **TIEMPO DE EJECUCIÓN**

INCUMPLIMIENTO
DEL ESTANDAR DE = cumplimiento óptimo - cumplimiento real = 33%
TIEMPO

- **SATISFACCIÓN DE USUARIOS**

RECLAMOS POR
INCONFORMIDAD = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de reclamos registrados}}{\text{Total funcionarios MRECI}} = \frac{56}{961} = 6\%$ ^
EN VALORES

RECLAMOS POR INCONFORMIDAD PAGOS NO EJECUTADOS	= $\frac{\text{N}^\circ \text{ de pagos no realizados fuera del tiempo}}{\text{Total de tramites atendidos}} = \frac{30}{961} = 3\%$	
 Proceso comparado	 Observado	 Indagado con registros mensuales de cálculo
	Elab. por: B.J.	Fecha:13/01/10
	Sup. por: C.C.	Fecha:13/01/10

**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E
INTEGRACIÓN**

C -1/5

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

**AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES
AL TALENTO HUMANO**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

**PROCEDIMIENTO DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA
“VITUAL PC 2004”**

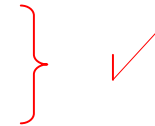
En colaboración con el técnico informático se procedió a realizar la revisión de los módulos y reportes que se generan en el sistema y cuales son los productos que ofrece de acuerdo al siguiente detalle:

Detalle de actividades para ingresar al Sistema:

Información general:

Sistema Operativo: Microsoft Windows 95

Carga de datos a través de disquete



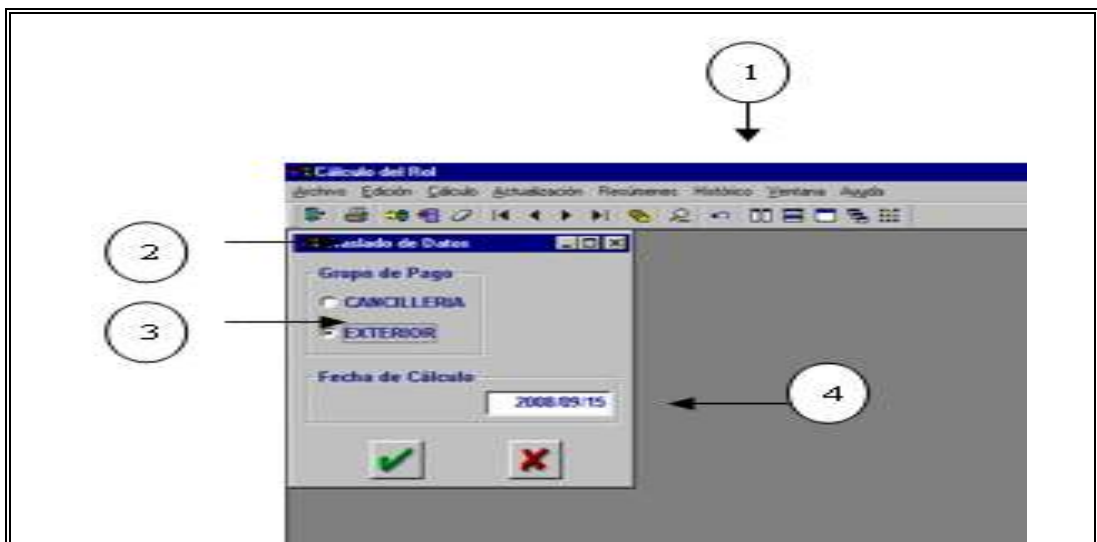
**CONFIRMACIÓN DEL ENVIO AL ARCHIVO HISTORICO DE ROLES
DEL MES ANTERIOR**

Realizar el envío del archivo de roles a través de la opción:

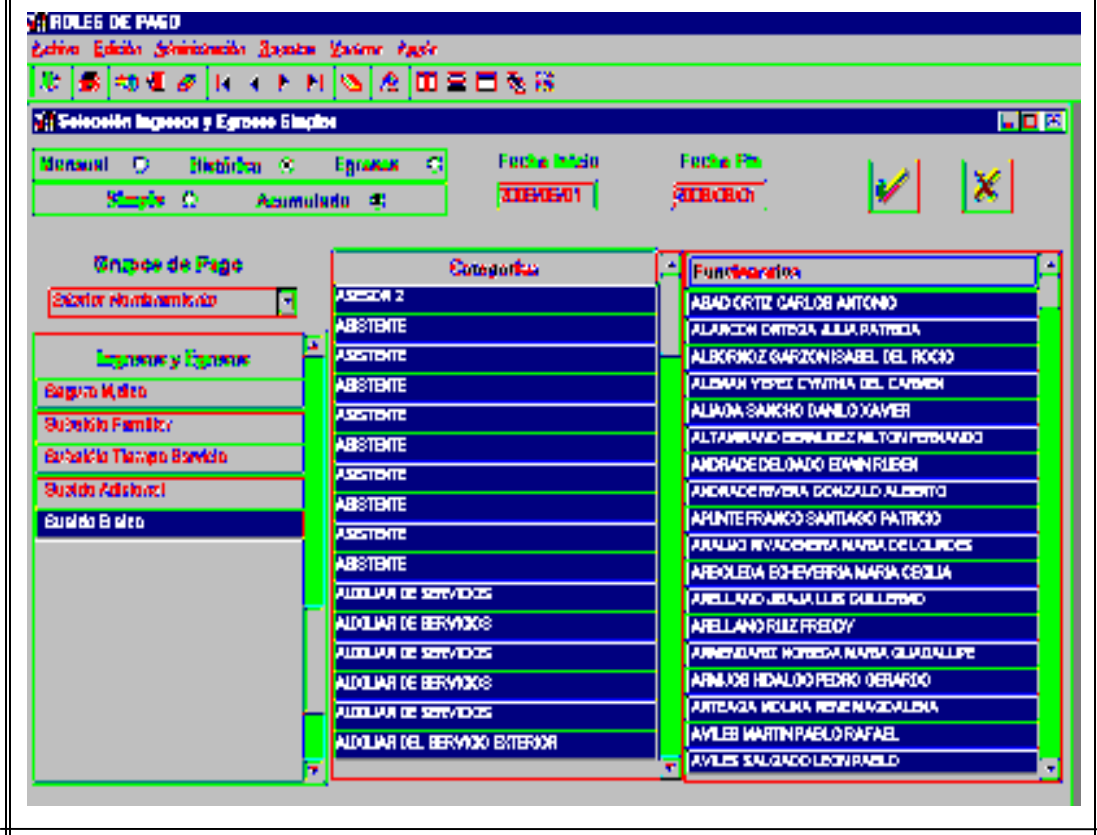
Opción histórico

1. Opción traslado de datos
2. Elegir exterior
3. Verificar la fecha de cálculo

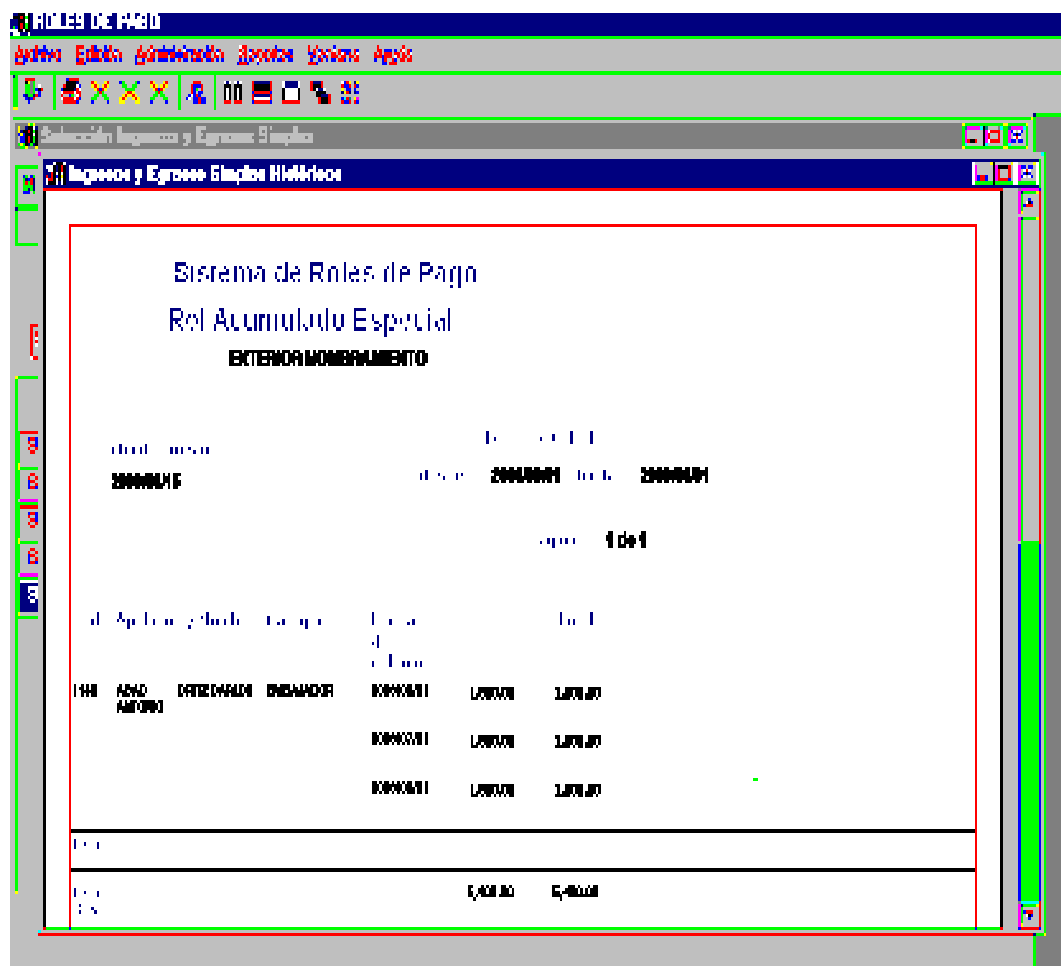




Realizar la revisión del histórico para verificar que se haya archivado los datos en el respaldo. *



Visualizar el Reporte del Rol acumulado especial que confirma el envío al histórico de los datos del mes anterior en el sistema.



Comentario: Durante la realización del ingreso de la información se visualizó que el sistema no respalda la información a la fecha, la información esta expuesta a modificaciones hasta el cambio de fecha automático de la programación del sistema a fin de mes, donde solicita inicialización del rol.

INICIALIZACIÓN DEL ROL *

Realizar la inicialización del nuevo rol, determinado si se realizará para el Exterior o Cancillería, iniciando con valores encerrados, a través de la opción:

- Mant. Arch. Rol.
- Inicialización del rol
- Elegir Exterior o Cancillería

Ingresar los parámetros de cálculo, fechas de intervalo, y las observaciones necesarias.

CARGA DE DATOS DISQUETE *

En el sistema solo ofrece la posibilidad de ingresar los datos a través de la opción disquete de la información que envía la AFESE, SAC, valores de cesantía, préstamos del IESS, a través de la opción:

- Mant. Arch. Rol.
- Carga de datos disquete.
- Elegir la opción correspondiente.

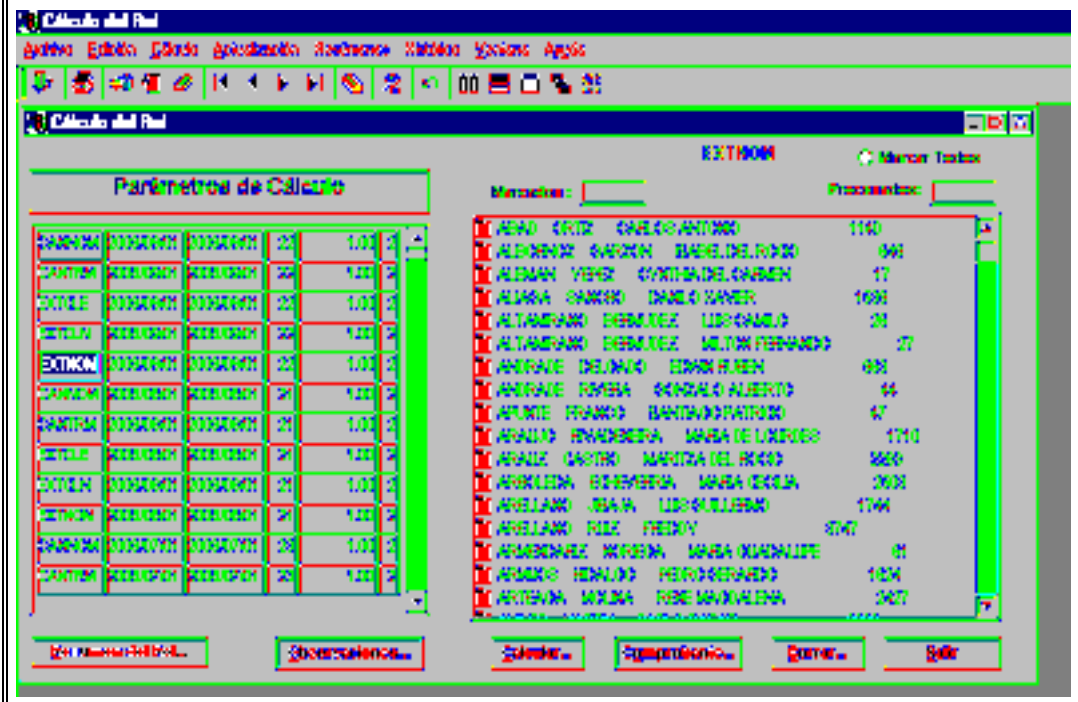
CARGA DE DATOS MANUAL *

En el sistema existe la posibilidad de ingresar los datos que presentan ciertos errores de los valores de cálculo a través de la opción:

- Mant. Arch. Rol.
- Carga de datos manuales.
- Elegir la opción correspondiente.



Es necesario ingresar en los campos necesarios la información del Funcionario, para calcular los errores del mismo.



• **EFICIENCIA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN**

CUMPLIMIENTO DEL SISTEMA = $\frac{\text{Número de errores del sistema}}{\text{Total de registros en sistema}} = \frac{152}{961} = 16\%$

CUMPLIMIENTO DEL SISTEMA = $\frac{\text{Número de comprobantes confirmados}}{\text{Total comprobantes enviados por correo}} = \frac{73}{961} = 7\%$



Comentarios

La Entidad dispone de una base automatizada de datos de los funcionarios de la Institución, que le permite en forma inmediata y oportuna, la toma de decisiones en cuanto a ascensos y desarrollo de la carrera administrativa; así como, información estadística sobre las tendencias de las gestiones inherentes a la administración del recurso humano; sin embargo, este sistema no es utilizado, pues la documentación e información de la hoja de vida del funcionario, se la maneja en forma manual.

Debido a la antigüedad de los sistemas de personal, de roles y a la falta de desarrollo de una aplicación que integre a estos componentes, las actividades son complementadas con procesos fuera de línea, que comprometen la integridad de la información; además, se observó que para los cálculos de horas extras y vacaciones, se utilizan hojas de cálculo independiente del sistema y de los dispositivos de respaldo.

No se observó lo dispuesto en la Norma de Control Interno 400 -03, Operación y mantenimiento

✓ Comprobado con propiedades del sistema

* Observado presencialmente el funcionamiento del sistema

	Elab. por: B.J.	Fecha:10/01/10
	Sup. por: C.C.	Fecha:10/01/10

4.1.5.2. HALLAZGOS DE AUDITORIA

B - 6 / 1

**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E
INTEGRACIÓN**

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

**AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES
AL TALENTO HUMANO**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

HALLAZGOS DE AUDITORÍA

COMPONENTE: PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA

PROCEDIMIENTO:

REF. P/T

PROYECCIONES PRESUPUESTARIAS

B - 1/1

CONDICIÓN:

La programación y ejecución presupuestaria de la Entidad, se estableció que para el cumplimiento de las metas y objetivos en el año 2009, La Dirección General de Planificación Institucional, emitió ingresos por 76 828 323.11 USD, los mismos que se incrementaron en un 6% esto es 4 350 598.56 USD

Para el año 2009, el presupuesto codificado fue de 81 178 921.67 USD, comprometiéndose y devengándose 61 308 183.34 USD, es decir no se ejecutó el 24%, del presupuesto.

CRITERIO:

La evaluación presupuestaria es una herramienta importante para la gestión de las entidades del sector público, por cuanto determina sus resultados mediante el análisis y medición de los avances físicos y financieros obtenidos y debe apegarse a lo dispuesto a la Norma de

Control Interno 220 – 04. que comprende la determinación del comportamiento de los ingresos y gastos, así como la identificación del grado de cumplimiento de las metas programadas, a base del presupuesto aprobado.

CAUSA:

Mediante Memorando N° 254/AUD-2010 se solicitó los informes técnicos y actas de reunión de trabajo de establecimiento y ejecución del POA 2009 y el informe de ejecución presupuestaria definida durante el año 2009, donde se determinó que no se aprovechó la totalidad de los recursos asignados al presupuesto del Ministerio, debido a que la Dirección General Financiera no coordinó con la Dirección General de Planificación Institucional y la Dirección de Presupuesto, para que periódicamente se realice un análisis de la ejecución presupuestaria

EFEECTO:

Las partidas que no tienen una adecuada ejecución y provocan alta reprogramación financiera del gasto.

CONCLUSIÓN.- del total del presupuesto codificado, se ejecutó el 76 % , de cuyo porcentaje, el 77% corresponde a gastos corrientes, y el 23% a gastos de capital, originando que no se aproveche la totalidad de los recursos asignados al Ministerio.

La Entidad no desarrolló indicadores, como parte de la programación y evaluación presupuestaria, que le permiten medir la gestión y el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales, ya que no se utilizaron recursos por 19.870.783,33 USD, equivalentes al 24% del presupuesto asignado al 2009

RECOMENDACIÓN:

Al Director General Financiero

Coordinar con la Dirección de Presupuesto, para que presente periódicamente un análisis de ejecución presupuestaria, que le permitirá disponer de información oportuna y adecuada en la utilización de recursos

Elaborar junto con el Director General de Planificación, un sistema de indicadores que les permitan medir el grado de cumplimiento de las metas y objetivos que constan en la programación presupuestaria, resultados que servirán para la toma de correctivos por parte del nivel directivo.

DISCUTIDO CON:

Lic. Jorge Salazar Maldonado Director General Financiero

Dra. María Bermeo Revilla – Directora de Presupuesto

	Elab. por: B.J.	Fecha:10/02/10
	Sup. por: C.C.	Fecha:10/02/10

B - 6 / 2

**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E
INTEGRACIÓN**

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

**AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES
AL TALENTO HUMANO**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

HALLAZGOS DE AUDITORÍA

COMPONENTE: PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA

PROCEDIMIENTO:

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

REF. P/T

B - 1/2

CONDICIÓN:

Los procedimientos, levantados de la gestión de programación presupuestaria se establece que existen actividades de revisión adicionales sin valor agregado y provocan repetición de funciones en la elaboración del Resumen del Rol de Cancillería y Exterior

CRITERIO:

No se observó lo que dispone el numeral 1, literal b) del artículo 77 del a Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y la Norma de Control Interno 110-04, Indicadores de Gestión.

Adicionalmente deben observarse las Normas de Control Interno 120 -01, ambiente de control y 130 -01 Herramientas para evaluar el ambiente de control.

CAUSA:

A través del Memorando Circular N° 004 AUD/2010 se solicitó a los Directores Departamentales de Presupuesto, Contabilidad, y Administración de Caja, los registros de seguimiento de trámites para verificar controles realizados fecha de ingreso y fecha de entrega al proveedor del producto/servicio del proceso, se estableció diferencias en cronogramas de revisión y revisiones no objetivas por superficialidad el análisis.

EFFECTO:

Los procedimientos de gestión de los procesos de Programación y Reprogramación no están establecidos oficialmente. No se cumple con las metas y objetivos, a fin de hacer correctivos en las asignaciones a las partidas y la consecuente disponibilidad presupuestaria, inobservando lo que disponen las Normas de Control Interno de Gestión 220-01, 220 -02, Normas de Presupuesto 3.2.9 y Planificación Institucional.

CONCLUSIÓN.- del total del revisiones establecidas para presupuesto codificado, (50 registros) el 20% son observaciones de asignación de partidas y requisitos, existe un 7% de observaciones no fundamentadas, las mismas que generan análisis adicionales y aumento de tiempo sobre el estándar de ejecución de los procesos.

Los flujo gramas establecidos no se ajustan a la realidad y niveles de particularidad que tiene la Gestión Financiera principalmente en asignaciones que corresponden al exterior.

RECOMENDACIÓN:

Al Director de Presupuesto

Coordinar con la Dirección de Contabilidad, sobre los controles internos y tiempos de ejecución de las actividades, realizar un flujograma consolidado del proceso.

Coordinar con la Dirección General de Administración de Recursos Humanos que los movimientos administrativos de personal se verifiquen en el distributivo de remuneraciones, que se utiliza para asignar valores monetarios mensualmente.

DISCUTIDO CON:

Lic. Jorge Salazar Maldonado - Director General Financiero

Dra. María Bermeo Revilla - Directora de Presupuesto

Dra. Mercedes Manríquez - Directora de Contabilidad

	Elab. por: B.J.	Fecha:10/02/10
	Sup. por: C.C.	Fecha:10/02/10

B - 6 / 3

**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E
INTEGRACIÓN**

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

**AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES
AL TALENTO HUMANO**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

HALLAZGOS DE AUDITORÍA

PROCEDIMIENTO: CALCULO DE REMUNERACIONES

HALLAZGO	REF. P/T
PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN DE ROL	C -1/2, C-1/3, C-1/4

CONDICIÓN:

Las actividades que se desarrollan para cumplir con el pago de remuneraciones al exterior, no son evaluadas, debido a que no se han definido evaluaciones al personal responsable de estas actividades.

Existe alta rotación del personal, hay falta de planificación interna del recurso humano y capacitación deficiente.

CRITERIO:

No se observó lo que dispone el literal a) numeral 2 del artículo 77 de la LOCGE y Norma de Control Interno 110 -08, Actitud hacia el Control Interno, que dispone que los servidores incorporarán elementos de control de las operaciones a su cargo

CAUSA:

Por medio del Memorando N° 271 AUD/2010 se solicitó una evaluación del proceso a través de la descripción del proceso por actividades y documentación antecedente, se estableció que el personal no tienen presente el nivel de autorizaciones, documentación respaldo, plazos, por no

tener capacitaciones suficientes antes de hacerse cargo de las responsabilidades asignadas. Las actividades se desarrollan, en muchos casos, a base de experiencia e iniciativa.

EFFECTO:

Los parámetros de tiempo para la realización del proceso (10 días) tienen un margen del 50% de retraso (15 días), por lo que el producto final no satisface a los funcionarios en el exterior.

CONCLUSIÓN:

No se ha establecido una política interna de permanencia y rotación de personal de los analistas financieros en los distintos procedimientos de gestión, lo que provoca una alta rotación y descompensación de ejecución de tiempos en el proceso por desconocimiento.

De acuerdo a la comprobación realizada en la carga de datos en el sistema interno, se identificó que el sistema reportó valores sobregirados, lo que provoca repetición de actividades y tiempo adicional para detectar errores de cálculo manual realizado por el personal que remite la información de recursos, humanos, personal de la Asociación de Funcionarios y analistas financieros.

RECOMENDACIÓN:

Al Director de Contabilidad

Solicitar capacitaciones previas a la asignación de actividades y responsabilidades. Coordinar con la Dirección de Planificación y Dirección de Desarrollo Institucional, elaborar el Manual de Gestión a fin de definir registros, anexos.

DISCUTIDO CON:

Dra. Mercedes Manríquez - Directora de Contabilidad

	Elab. por: B.J.	Fecha:13/02/10
	Sup. por: C.C.	Fecha:13/02/10

B - 6 / 4

**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E
INTEGRACIÓN**

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

**AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES
AL TALENTO HUMANO**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

HALLAZGOS DE AUDITORÍA

PROCEDIMIENTO: CALCULO DE REMUNERACIONES PAÍS

**HALLAZGO
PAGO DE HORAS EXTRA**

**REF.
P/T
C-1/3**

CONDICIÓN:

Existen pagos ejecutados con rubros no autorizados en horas extras, debido a que no existen políticas para verificar documentación antecedente debidamente aprobada para la realización del pago

CRITERIO:

Los analistas financieros deben aplicar lo dispuesto en los artículo 121 de la Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y las Normas de Control Interno 110-10, Control Interno Concurrente, 140 -03 Autorización de Operaciones, 210 – 04 Documentación Respaldo y su Archivo y 230 – 10, Control Previo al Pago.

CAUSA:

En la documentación de respaldo de horas extras que reposa en la Dirección

Financiera, no se localizó ni presentó la documentación que demuestre la necesidad de los trabajos realizados por los funcionarios de la Entidad en las horas extraordinarias o suplementarias, avalizado por la Unidad de Recursos Humanos.

La falta de control previo al proceso impide verificar el cumplimiento de las disposiciones que constan en el reglamento para el pago de horas extra, lo que provoca desembolsos de dinero en forma duplicada o sin la respectiva autorización

EFFECTO:

Se han realizado tramites de pago de horas extra de un 4%, sin autorización, consecuentemente se origina un proceso adicional de cálculo para el reembolso de los valores acreditados.

CONCLUSIÓN:

El procedimiento establecido para el control y pago de horas extras del personal que labora en el país, no permite precautelar en forma apropiada y documentada la rendición de cuentas, puesto que no se conoce con oportunidad los valores asignados, la legalidad del gasto.

RECOMENDACIÓN:

Al Director General Financiero

Disponer a los analistas, el control de los documentos habilitantes de las horas suplementarias que serán pagadas a favor de los funcionarios, verificando que quede constancia escrita de los resultados.

DISCUTIDO CON:

Lic. Jorge Salazar Maldonado - Director General Financiero

Dra. María Bermeo Revilla - Directora de Administración de Caja

	Elab. por: B.J.	Fecha:10/02/10
	Sup. por: C.C.	Fecha:10/02/10

B - 6 / 4

**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E
INTEGRACIÓN**

UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

**AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO PAGO DE REMUNERACIONES
AL TALENTO HUMANO**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

HALLAZGOS DE AUDITORÍA

**PROCEDIMIENTO: CÁLCULO DE REMUNERACIONES PAÍS Y
EXTERIOR**

HALLAZGO	REF. P/T
CONTROL Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA “VITUAL PC 2004”	C -1/5

CONDICIÓN:

El sistema de información “Virtual PC 2004” refleja errores del 16% en cálculos globales, fundamentalmente debido a particularidades en actualizaciones que no se han realizado por falta de un Plan Informático que contenga proyectos a corto y mediano plazo.

CRITERIO:

Mantener una adecuada adquisición y actualización de los sistemas de información dispuesto en la Norma de Control Interno 400 – 09 sobre la seguridad general en los centros de procesamientos de datos.

No se observó lo dispuesto en la Norma de Control Interno 400 – 03 Operación y mantenimiento

CAUSA:

Mediante Memorando N° 267 AUD/2010, se solicitó a la Dirección General Tecnológica remita el Manual de usuario del sistema Virtual PC 2004” documento que contestado por el Director argumentando: “Debido a la antigüedad de los sistemas de personal de roles, la falta de una aplicación que integre a estos componentes, la plataforma en la que fueron desarrollados y el cambio de legislación, contribuyeron a que algunos cálculos tengan que realizarse manualmente, se esta analizando el nuevo sistemas de administración de Recursos Humanos desarrollado por el Ministerio de Relaciones Laborales a fin de consolidar la información correspondiente al manejo de nómina y el Distributivo del Personal.

EFECTO:

La base de datos automatizada no permite tomar decisiones oportunas, debido a la antigüedad del sistema de roles y la falta de desarrollo de una aplicación que integre los componentes de la nómina, en forma inmediata

Se desarrollan actividades complementarias y paralelas con procesos fuera de línea, que comprometen la integridad de la información, además se observa que para cálculos independientes del sistema y de los dispositivos de respaldo.

CONCLUSIÓN:

La falta de actualización del sistema de roles y nómina no ofrecen facilidades ni las seguridades requeridas, en razón de que se encuentran desactualizados, sin mantenimiento y no están integrados al sistema y provocan errores de cálculo de remuneraciones a los analistas contables, y consecuentemente provocan repetición de revisiones y análisis.

RECOMENDACIÓN:

Al Director General Financiero

Coordinar con los Directores de Tecnología y Recursos Humanos para que elaboren un proyecto para el desarrollo de una solución integral para el manejo de la información de personal y nómina que cubra las necesidades del Ministerio y se implante al menor tiempo posible.

DISCUTIDO CON:

Ing. Oscar Fuentes - Director de Tecnología Enc.

Lic. Jorge Salazar Maldonado - Director General Financiero

Dra. Heidy Molina – Directora General de Recursos Humanos

	Elab. por: B.J.	Fecha:10/02/10
	Sup. por: C.C.	Fecha:10/02/10

4.1.6. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

4.1.6.1. ELABORACIÓN DEL INFORME

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El trabajo desarrollado, constituirá un modelo de Auditoría de Gestión favorable para los estudiantes de la ESPE y toda persona interesada en la investigación profunda en las entidades del sector público.

Al finalizar el examen de auditoría, se logró cumplir con los objetivos establecidos por el equipo auditor, estableciendo recomendaciones que permitirán a la gestión financiera mejorar sus procedimientos, minimizar los riesgos y optimizar sus recursos.

La unidad administrativa necesita de la implementación de herramientas de gestión para medir continuamente el grado de cumplimiento de las metas, en consideración que esta es la encargada de administrar el buen manejo de los recursos económicos asignados a la institución.

La diferencia entre registros y políticas establecidas, no arroja una información confiable que permita a quienes hacen uso de esta tomar decisiones con eficiencia y acordes a una realidad.

5.2. RECOMENDACIONES

Realizar una evaluación continua a los controles internos de la unidad administrativa y las medidas correctivas implantadas en los procesos, con el objeto de una mejora continua y actualización en base a los cambios del entorno en el que se desenvuelve esta Cartera de Estado.

Depurar la base de datos e integrarla en los módulos correspondientes a la administración del Recurso Humano y la gestión financiera a fin de obtener información suficiente, competente y oportuna, bajo este contexto es importante resaltar el nivel de complejidad de esta Entidad y el grado de interrelacionamiento con las entidades de control del sector público, a fin de desarrollar un sistema que integre las particularidades del personal que colabora en la carrera diplomática y en el servicio exterior.

Realizar coordinaciones con Planificación a fin de establecer un sistema de medición de la gestión como Balanced Score Card, flujos de trabajo, segregación de funciones, listas maestras de documentos, acciones correctivas, identificación de oportunidades de mejora, a fin de implementar un Sistema de Gestión de Calidad y una futura certificación ISO a los procesos administrativos.

ANEXOS

a) PLANIFICACIÓN PRELIMINAR:

**a.1) DOCUMENTACIÓN ANTECEDENTE Y HABILITANTE DEL
PROCESO**



REPUBLICA DEL ECUADOR



MEMORANDO N° 0051-2009/AUD

PARA: BYRON JIMÉNEZ

21 - 30

DE: ARTURO ÁLVAREZ

FECHA: 26 de noviembre de 2009

ASUNTO: SOLICITANDO ORDEN DE TRABAJO

Mucho agradeceré que con cargo a imprevistos del año 2009, se sirva realizar un examen especial de gestión al proceso de Pago de Remuneraciones del Talento Humano del MRECI en el período 01 de enero al 31 de diciembre del 2009, para lo cual nombro a usted Jefe de Equipo y al Ing. Noboa Operativo, este trabajo se lo realizará en 60 días laborables y la supervisión estará a cargo del Ing. Consuelo Cola. Al finalizar el trabajo de campo, presentará el respectivo Informe, con conclusiones y recomendaciones. En el tiempo estimado, está incluido hasta la aprobación del Informe en Contraloría.

Atentamente,

Arturo Álvarez
Auditor General



REPUBLICA DEL ECUADOR



MEMORANDO Nº 0055- 2009/AUD

PARA: ARTURO ALVAREZ
AUDITOR GENERAL

61 - 70

DE: BYRON JIMÉNEZ

FECHA: 26 de noviembre de 2009

ASUNTO: SOLICITANDO PROFESIONALES ESPECIALISTAS

A fin de dar cumplimiento a la Orden De Trabajo 00183, me permito solicitar a usted señor Director, que como parte del Equipo Multidisciplinario que realizará el examen especial de gestión al proceso de Pago de Remuneraciones del Talento Humano del MRECI en el período 01 de enero del 2009 – al 31 de diciembre 2009; se sirva solicitar a la Dirección de Tecnología y de la Dirección de Asesoría Jurídica un profesional experto en procesos informáticos por un tiempo de 20 días laborables y un abogado en jurisprudencia, por 10 días laborables respectivamente.

Atentamente,

Byron Jiménez
JEFE DE EQUIPO

DDI/bj
Responsable



REPUBLICA DEL ECUADOR



Ministerio
de Relaciones Exteriores,
Comercio e Integración

MEMORANDO N° 0060-2009/AUD

PARA: JORGE SALAZAR ACOSTA
DIRECTOR GENERAL TECNOLÓGICO

61 - 71

DE: ARTURO ÁLVAREZ
AUDITOR GENERAL

FECHA: 26 de noviembre de 2009

ASUNTO: SOLICITANDO ESPECIALISTA EN INFORMÁTICA

La unidad de Auditoría Interna, va a realizar un examen especial de gestión al Proceso de Pago de Remuneraciones del Talento Humano del MRECI, por lo que solicito a usted se sirva designar un especialista en los sistemas de información de la Dirección General Financiera a fin de que colabore técnicamente con el análisis, por un tiempo de 20 días laborables.

Atentamente,

Arturo Álvarez
Auditor General

DDI/bj
Responsable



REPUBLICA DEL ECUADOR



Ministerio
de Relaciones Exteriores,
Comercio e Integración

MEMORANDO N° 0061-2009/AUD

PARA: MARÍA AUXILIADORA MEJÍA
DIRECTORA GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA

61 - 72

DE: ARTURO ÁLVAREZ
AUDITOR GENERAL

FECHA: 26 de noviembre de 2009

ASUNTO: SOLICITANDO ASESOR LEGAL

La unidad de Auditoría Interna, va a realizar un examen especial de gestión al Proceso de Pago de Remuneraciones del Talento Humano del MRECI, por lo que solicito a usted se sirva designar un Doctor en leyes a fin de que colabore jurídicamente con el análisis, por un tiempo de 10 días laborables.

Atentamente,

Arturo Álvarez
Auditor General

DDI/bj
Responsable



REPUBLICA DEL ECUADOR



MEMORANDO N° 00150-2009/DGTEC

PARA: ARTURO ÁLVAREZ
AUDITOR GENERAL

51 – 60.1

DE: JORGE SALAZAR ACOSTA
DIRECTOR GENERAL TECNOLÓGICO

FECHA: 27 de noviembre de 2009
2009/AUD

REF: MEMO N° 060-

**ASUNTO: COLABORADOR PARA EQUIPO DE TRABAJO PARA
AUDITORÍA**

En atención al memorando de la referencia, me permito comunicar a usted que se ha designado al Profesional 5, Ing. Oscar Fiallos que por conocimiento del sistema interno de roles, es el funcionario idóneo para que participe en el examen a la gestión del proceso de Pago de Remuneraciones del Talento Humano del MRECI, durante el tiempo que se considere necesario para el análisis.

Atentamente,

Jorge Salazar Acosta
Director General Tecnológico

DDI/bj
Responsable



REPUBLICA DEL ECUADOR



MEMORANDO N° 00210-2009/DGAJ

PARA: ARTURO ÁLVAREZ
AUDITOR GENERAL

51 – 60.2

DE: MARÍA AUXILIADORA MEJÍA
DIRECTORA GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA

FECHA: 27 de noviembre de 2009
2009/AUD

REF: MEMO N° 61-

**ASUNTO: COLABORADOR DE EQUIPO DE TRABAJO PARA
AUDITORÍA**

En atención al memorando de la referencia, me permito comunicar a usted que se ha designado al Profesional 5, Dr. Juan Carlos Larrea para que participe en el examen a la gestión del proceso de Pago de Remuneraciones del Talento Humano del MRECI, durante el tiempo que se considere necesario para el análisis.

Atentamente,

María Auxiliadora Mejía
Directora General de Asesoría Jurídica

DDI/bj
Responsable

VISITA A LAS INSTALACIONES



MEMORANDO N° 00215-2009/AUD

PARA: ARTURO ÁLVAREZ
AUDITOR GENERAL

A.1

DE: BYRON JIMÉNEZ
JEFE DE EQUIPO DE TRABAJO

FECHA: 04 de diciembre de 2009

ASUNTO: VISITA PREVIA A LAS INSTALACIONES

En cumplimiento con el cronograma establecido para la realización del examen especial de gestión al proceso de Pago de Remuneraciones del Talento Humano informo que en visita realizada por el Jefe de Equipo Ing. Byron Jiménez, los días 02 y 03 de diciembre de 2009 a las instalaciones de la Dirección General de Recursos Humanos, se solicitó al a Dra. Heidy Molina la siguiente información para análisis preliminar

- Instructivo para el proceso de Selección de Personal
- Disposiciones para ingreso de servidores Públicos en Cancillería y el Exterior
- Controles de seguridad establecidos para el proceso
- Indicadores de gestión definidos
- Detalle del personal, Ministro, Director Financiero, Directores involucrados y los funcionarios que intervienen en el proceso

En segunda instancia se realizó la visita por parte del Jefe de Equipo Ing. Byron Jiménez, a las instalaciones de la Dirección General Financiera, se solicitó al señor Ing. Jorge Maldonado, Director de esta unidad, el archivo permanente estructurado en análisis anteriores, el mismo que se estructura con la siguiente Documentación:

- Base legal interna y externa de la unidad.
- Normas específicas relacionadas con el examen: Orgánico Funcional, Indicadores de gestión, procesos de selección, procesos de ingreso roles de pago, procesos a roles Cancillería, exterior, manual del sistema, seguridades del proceso de roles, índices de satisfacción de los usuarios y mas normas relacionadas con el examen
- Copia del organigrama de la Entidad
- Nombre y apellidos de las personas involucradas con el proceso.

Atentamente,

Byron Jiménez
Jefe de Equipo



REPUBLICA DEL ECUADOR



MEMORANDO N° 1625-2009/GM/DGARH

PARA: BYRON JIMÉNEZ
AUDITORÍA INTERNA

51 - 60.3

DE: HEIDY MOLINA
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS

FECHA: 02 de diciembre de 2009

ASUNTO: INFORMACIÓN INVOLUCRADOS EXAMEN ESPECIAL

En atención a la solicitud de información, remito a usted la información de los Funcionarios de la Dirección General Financiera, encargados de la gestión del pago de remuneraciones durante el período 2009.

DIRECCIÓN GENERAL FINANCIERA:

Nombre: Oficial Administrativo 1, Jorge Salazar Maldonado

Cargo: Director General

Período de gestión: Julio 2008 – hasta la presente fecha

Número de cédula: 170657998-6

Dirección domiciliaria: Miraflores alto pasaje No. 1115 y Bolivia

Número de teléfono: 2234 189

Nombre: Administrativo 1, Soraya Ruales Castellanos

Cargo: Directora Administración de Caja

Período de gestión: Mayo 2008 – hasta la presente fecha

Número de cédula: 170696615-5

Dirección domiciliaria: Riter 843, Av. La Gasca,

Número de teléfono: 2563 035

Nombre: Administrativo 3 María Bermeo Revilla

Cargo: Directora de Presupuesto

Período de gestión: Julio 28/2008 – hasta la presente fecha

Número de cédula: 030090955-3

Dirección domiciliaria: Tocachi #223 y Jujan (San Bartolo)

Número de teléfono: 2676537

Nombre: Administrativo 1, Mercedes Manríquez Sampedro

Cargo: Directora de Contabilidad

Período de gestión: Noviembre 24/2008 – Febrero 4/2009

Número de cédula: 170773094-9

Dirección domiciliaria: Caluma Lt.46 y Calle “J”

Número de teléfono: 2674 552

Nombre: Canciller 4, Dayanara Medina Proaño

Cargo: Analista Contable Roles Cancillería

Período de gestión: julio 2008 – hasta la fecha

Número de cédula: 170728723-9

Dirección domiciliaria: Muré Duchecela S9-209 y Cañaris

Número de teléfono: 2657 911

Nombre: Canciller 4, Elena Jaramillo Rubio

Cargo: Analista Contable Roles Exterior

Período de gestión: enero 2009 – hasta la fecha

Número de cédula: 171563119-6

Dirección domiciliaria: Caluma Lt.46 y Calle “J”

Número de teléfono: 2674 552

Atentamente,

HEIDY MOLINA

DIRECTORA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

b) NOTIFICACIONES DE INICIO DE EXAMEN

61 - 73



OFICIO: No. 00250
SECCIÓN: DIRECCIÓN DE AUDITORÍA 4
ASUNTO: NOTIFICACIÓN INICIO DE EXAMEN

Quito, 01 de diciembre de 2009

Señor
Jorge Salazar Maldonado
Director General Financiero
Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración
Presente.

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 20 de su Reglamento, notifico a usted, que la Dirección de Auditoría 4, de la Contraloría General del Estado, iniciará el examen especial a el proceso de Pago de Remuneraciones del MRECI, por el período comprendido entre el 2009-ENE- 01 y el 2009-DIC-31.

Agradeceré enviar respuesta señalando nombres y apellidos completos, número de cédula de ciudadanía, dirección domiciliaria y número de teléfono, cargo y período de gestión, a nuestra oficina ubicada en el sexto piso del Edificio Principal del MREC, Av. 10 de Agosto y Carrión.

Atentamente,

Byron Jiménez
Auditoría Interna

c) REFERENCIACIÓN

ARCHIVO PERMANENTE

01-100	Instrucciones permanentes sobre auditoría o exámenes especiales
11-10	Constancia de actualización del archivo permanente, suscrita por el supervisor y jefe de equipo.
11-20.1	Ordenes de trabajo emitidas por el Director de Auditoría relacionada con la entidad auditada.
21-30	Instrucciones del Director sobre auditoría y exámenes especiales a la entidad auditada.
31-40.1	Resultados de la visita previa y evaluación preliminar de la estructura de control interno de la entidad, de anteriores intervenciones.
41-50.1	Síntesis y memorandos de antecedentes de auditorías y exámenes especiales anteriores.
51-60.1	Papeles de auditoría de interés permanente, de la presente y anteriores intervenciones.
61-70	Detalles de las intervenciones de la Contraloría y de la unidad de auditoría interna en la entidad
71-80	Informes sobre el seguimiento de recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades.
81-90.1	Informe final del comparación del tiempo asignado en la orden de trabajo y el ejecutado.
91-100	Liquidación del costo de auditoría por cada intervención
101-200	Organización interna de la entidad
101-110	Base legal y constitución de la entidad
111-120.1	Lista de las máximas autoridades
121-130.1	Lista de niveles directivos
131-140	Lista de principales funcionarios
141-150	Organización general de la entidad
151-160	Ubicación física de las unidades administrativas
161-170	Manuales de funciones y procedimientos
171-180	Reglamentos, instructivos y otra normatividad interna o específica.
181-190	Actas de sesiones y de reuniones de trabajo

- 201-300 Fines y actividades institucionales
 - 201-310 Misión, visión, objetivos y metas institucionales.
 - 201-320 Principales actividades institucionales; y descripción de los bienes, obras o servicios que presta.
 - 201-330 Detalle de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de la entidad.
 - 201-340 Informes de actividades y logro de objetivos y metas.
 - 201-350 Estadísticas sobre los resultados de gestión de la entidad.
 - 201-360 Encuestas y opiniones de la prensa sobre la entidad.
 - 201-370 Otra información relativa.

- 301-400 Gestión financiera-contable
 - 301-310.1 Manuales de administración financiera y de contabilidad
 - 311-320 Estructura organizativa del área financiera y sus unidades administrativas.
 - 321-330 Descripción de procedimientos, métodos, políticas, plan de cuentas, registros y prácticas contables vigentes.
 - 331-340 Lista de firmas o iniciales de personas que autorizan operaciones administrativas-financieras, legalizan documentos o firman cheques.
 - 341-350 Procedimientos de control previo (flujos)
 - 351-360 Planes de caja
 - 361-370 Reportes e informes financieros

361-380	Resultados del análisis financiero y de los controles financieros practicados.
361-390	Estados financieros de periodos anteriores
401-500	Información Presupuestaria de anteriores intervenciones
411-420	Presupuestos Anuales
431-440	Cédulas presupuestarias
441-430	Resultados de la evaluación presupuestaria
501-400	Indicadores y parámetros de gestión
501-410	Eficiencia
501-420	Economía
501-430	Eficacia
501-440	Calidad
501-540	Impacto
501-550	Financieros- presupuestarios
501-560	Gestión operativa y de resultados
601-700	Síntesis o copias de contratos o escrituras
601-610	Contratos de trabajo
611-620	Contratos de préstamo
621-630	Contratos de obra
631-640	Contratos de Compra-Venta
641-650	Contratos de arrendamiento de activos fijos
651-660	Escrituras de propiedades
661-670	Hipotecas
671-680	Escrituras de Comodato
701-800	Asuntos misceláneos
701-810	Resúmenes de problemas legales y juicios a favor o en contra.
701-820	Publicaciones internas
701-830	Formularios principales usados por la entidad.

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 aún tratándose de la misma entidad auditada.

El índice y contenido del archivo corriente que propongo es el siguiente:

INFORMACION GENERAL

- A-1 Visita previa y conocimiento de la entidad
 - A-1.1 Información básica de conocimiento de la entidad
 - A-1.2 Resultados de la evaluación preliminar de la estructura de control interno
 - A-1.3 Componentes identificados en la entidad

- A-2 Planificación del trabajo
 - A-2.1 Memorando de planificación
 - A-2.2 Informe de la auditoría anterior
 - A-2.3 Informes de auditores internos
 - A-2.4 Memorando con sugerencias para la próxima auditoría

- A-3 Notas Importantes
 - A-3.1 Notas recordatorias o guías de auditoría
 - A-3.2 Notas del auditor sobre asuntos pendientes

- A-4 Revisión de papeles de trabajo
 - A-4.1 Guía para la revisión de papeles de trabajo
 - A-4.2 Hojas de supervisión
 - A-4.3 Hojas de revisión del jefe de equipo

- A-5 Información importante de la entidad
 - A-5.1 Contingencias
 - A-5.2 Problemas legales y judiciales vigentes
 - A-5.3 Actas y otros documentos de interés
 - A-5.4 Correspondencia relacionada con la entidad

- A-6 Comunicación parcial de resultados
 - A-6.1 Global de la entidad
 - A-6.2 Puntos de vista de la entidad
 - A-6.3 Actas de reuniones de trabajo















- A-7 Equipo multidisciplinario y presupuestos de tiempo
 - A-7.1 Nómina del equipo multidisciplinario
 - A-7.2 Distribución de trabajo
 - A-7.3 Reportes detallados y resúmenes de tiempo

- A-8 Información financiera del período examinado
 - A-8.1 Estados financieros preparados por el período examinado
 - A-8.2 Información presupuestaria
 - A-8.3 Resultados del análisis financiero y evaluación presupuestaria

INFORMACION POR COMPONENTES

- B Componente "A":
 - B.1 Programa de Trabajo
 - B.2 Resultados de la evaluación específica de control interno
 - B.3 Papeles de Trabajo elaborados por el auditor
 - B.4 Documentación recibida de la entidad o de terceros
 - B.5 Indicadores o parámetros utilizados con sus resultados
 - B.6 Hojas resúmenes sobre hallazgos significativos
 - B.7 Comunicaciones parciales de resultados de auditoría
- C. Componente "B":
- D. Componente "C":

d) MARCAS DE AUDITORÍA

	Ligado
	Comparado
	Observado
	Rastreado
	Indagado
	Analizado
	Conciliado
	Circularizado
	Sin respuesta
	Confirmaciones, respuesta afirmativa
	Confirmaciones, respuesta negativa
	Comprobado
	Cálculos
	

e) GLOSARIO DE TÉRMINOS

Acción correctiva.- acción que se toma para eliminar las causas de una condición indeseable, a fin de minimizar e impedir su recurrencia.

Actividad.- conjunto de actos o labores específicas a realizar por un individuo, proceso o unidad. También puede definirse como una o más operaciones afines o sucesivas que forman parte de un procedimiento ejecutado por una misma persona o un proceso. Es el conjunto de acciones específicas que ejecuta una unidad, equipo, o servidor; necesarias para asegurar el alcance de los objetivos y metas previstas en los planes operativos de gestión de los procesos

Balanced Scorecard.- herramienta de gestión que traduce la estrategia de la institución en un conjunto coherente de indicadores de eficiencia y eficacia.

Control.- proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones

Deficiente.- es la que obtiene resultados menores a los aceptables e inducen al deterioro de la organización pública y a la insatisfacción ciudadana.

Dictamen.- documento o declaración verbal que el perito produce ante el juez que conoce del litigio, y en el que consta su juicio sobre los puntos que le fueron sometidos.

Efectividad.- en el proceso de dirección, organización óptima entre cinco elementos: producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo.

Eficacia.- capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado". Es definida como el grado en que las salidas actuales del sistema se corresponden con las salidas deseadas.

Eficiencia.- capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien". Se define como la relación entre los outputs e inputs actuales. Relación entre el valor del producto y de los recursos utilizados para producirlo. La eficiencia pone de relieve entonces la relación entre el costo y el valor de lo producido.

Especificaciones técnicas.- son requerimientos cuantitativos y cualitativos manifestados por el cliente, los cuales se traducen en guías operativas, para hacer posible su realización y examen.

Estatuto Orgánico.- reglamento, ordenanza o conjunto de normas legales que regulan el funcionamiento de una entidad, cuyas partes o unidades administrativas están interrelacionadas entre sí.

Gestión por Procesos.- es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.

Indicadores.- son subaspectos o subdimensiones de las variables representadas, susceptibles de observación y medición. En forma general se clasifican en dos: De eficacia o de logro, de eficiencia o de gestión.

Mejoramiento Continuo.- Son las acciones emprendidas en toda la organización para incrementar la eficacia y eficiencia de las tareas, actividades y procesos, con el objetivo de generar beneficios adicionales tanto para la organización, como para sus clientes.

Misión.- compendio de la razón de ser una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. Es una declaración objetiva, la formulación de los propósitos asignados a una organización, que define su ámbito de acción y orienta su estrategia de diferenciación. Es la razón de ser de una organización pública.

Nivel Directivo.- constituyen los puestos cuyo rol es de dirección, liderazgo, coordinación y control, en la permanencia, rentabilidad y crecimiento integral de la organización, y forma parte de los procesos gobernantes.

Nivel Productivo.- constituyen los puestos cuyo rol es de ejecución de acciones, en la generación y entrega de productos y servicios al cliente externo, mediante el uso eficiente de los recursos organizacionales, y que forman parte de los procesos agregadores de valor.

Objetivos Estratégicos.- son los resultados globales que una empresa desea alcanzar en un período de tiempo determinado. Los objetivos deben fijarse tanto para la organización, como para cada proceso.

Proceso.- conjunto de actividades interrelacionadas que utilizan recursos para transformar insumos en productos o servicios de mayor valor agregado, que satisfacen las necesidades de un cliente interno o externo. Conjunto de actividades relacionadas entre sí que transforman insumos agregando valor, a fin de entregar un bien o servicio a un cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización.

Producto.- el resultado de la producción, sea de bienes físicos o de servicios que tiende a satisfacer una necesidad del mercado. Resultado de la ejecución de actividades de un proceso. Son las salidas o expresión material de los objetivos de los sistemas; son los fines y las metas de los

sistemas. El producto representa el resultado obtenido de una secuencia de actividades que la institución realiza, en donde se muestra su imagen y la calidad, siempre bajo la premisa de satisfacer al cliente.

Retroalimentación.- permite que la organización evalúe la dinámica del proceso, los productos en relación con las entradas y de esta manera procurar el mejoramiento continuo. Proceso que permite identificar factores claves de éxito y áreas de mejoría, en función de los resultados determinados en la Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño, a fin de establecer planes de mejoramiento.

Usuarios.- cualquiera que requiera los servicios de un sistema o producto o que utiliza un servicio.

Validación.- confirmación, mediante el suministro de evidencia objetiva, que se cumplen los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.

Valor Agregado.- actividades o tareas que aportan valor en la generación del producto. Incremento neto del valor de uso de un producto, como consecuencia del trabajo incorporado.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Básica:

- ✓ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Normas de Control Interno
- ✓ DE LA PEÑA Gutiérrez Alberto, Auditoría. Un Enfoque Práctico
- ✓ GONZÁLEZ Fernández Francisco, Javier Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión, Autor: (Fundacion ConfeMetal Editorial)
- ✓ LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA
- ✓ LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO
- ✓ LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO EXTERIOR
- ✓ MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACIÓN, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos
- ✓ NORMATIVA ISO 9001-2000
- ✓ eSIGEF, Instructivos para el manejo del Sistema de Administración Financiera

Bibliografía Complementaria:

- ✓ ALCARAZ R. 1998, El Emprendedor del Éxito, McGraw Hill. México,
- ✓ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (1992): Manual General de Auditoria Gubernamental. Quito-Ecuador.
- ✓ COWELL, Donald W, 1991, Mercadeo de Servicios. Un nuevo enfoque: del operativo al perceptivo, Fondo Editorial LEGIS, Colombia

- ✓ FRANKLIN, Enrique. Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio. Segunda Edición
- ✓ HUGHES GD: 1996, Mercadotecnia. Planeación Estratégica. Addison-Wesley, Iberoamericana, México, páginas 152
- ✓ MALDONADO, Milton. Auditoría de Gestión Economía, Ecología, Eficiencia,
- ✓ NARANJO Alice Conceptos de Auditoria Operacional
- ✓ TÉLLEZ, Benjamín. Auditoría un Enfoque Práctico 2004
- ✓ WHITTINGTON Ray (1999) Auditoria. Un Enfoque Integra, Colombia. Editorial Mc GRAW HILL INTERAMERICANA , S.A.

Internet:

- ✓ http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html
- ✓ Eficacia, Ética. Tercera edición 2006.
- ✓ www.monografias.com
- ✓ www.google.com opción Libros
- ✓ <http://www.utpl.edu.ec/ecc/wiki/index.php/Auditoria>
- ✓ <http://www.unach.edu.ec/Virtualizacion/INVESTIGACION%20CIENTI>
- ✓ [FICA/mastexto_metodolo.htm](http://www.fica.com/mastexto_metodolo.htm)
- ✓ http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html
- ✓ <http://www.slideshare.net/ReaLopez/audioria-gestion-estrategica>
- ✓ www.deza.admin.ch