



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE  
LOJA**

**La Universidad Católica de Loja**

**AREA ADMINISTRATIVA**

**TITULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**“Auditoría de Gestión al área de Recursos Humanos de la Dirección  
Provincial de Educación de Galápagos, ciudad Puerto Baquerizo  
Moreno, período 2010.”**

**TRABAJO DE FIN DE TITULACION.**

**AUTOR:** Solórzano Rubio, Verónica Elizabeth

**DIRECTOR:** Castro Iñiguez, Graciela Esperanza, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO SAN CRISTÓBAL**

**2015**

## **APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACION**

Magister.

Graciela Castro Iñiguez.

### **DOCENTE DE LA TITULACION**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Auditoría de Gestión al área de Recursos Humanos de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos, ciudad Puerto Baquerizo Moreno, período 2010 realizado por la estudiante Solórzano Rubio Verónica Elizabeth, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 27 de abril de 2015

f).....

## DECLARACION DE AUTORÍA Y CESION DE DERECHOS

“Yo, Solórzano Rubio Verónica Elizabeth, declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Auditoría de Gestión al área de Recursos Humanos de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos, ciudad Puerto Baquerizo Moreno, período 2010 investigación, siendo Graciela Castro Iñiguez; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f).....

Solórzano Rubio Verónica Elizabeth

C I. 2000060117

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación está dedicado a las personas más importantes en mi vida, a quienes me dieron la vida a mis padres Héctor Solórzano y Elizabeth Rubio ellos me han dado todo su amor y cariño, a mi esposo Guillermo, mi hermosa hija Andreita y a mis hermanos María Alexandra, María Fernanda y Héctor Andrés ellos han sido el pilar de superación profesional.

Verónica Elizabeth Solórzano Rubio

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a todas las personas que me ayudaron con la culminación del presente trabajo, a la señora Directora de mi tesis; a Directora de Educación por la apertura para realizar el tema de investigación; a Doctora Isabelita Robles Docente UTPL por su apoyo incondicional; a Licenciada María Eugenia Martínez por su colaboración; a mis padres, Héctor y Elizabeth, por haber inculcado en mí los deseos de superación desde mi infancia hasta mis estudios de pregrado; y, a mi esposo Guillermo e hija por todo el amor y comprensión que recibí durante mis estudios;

Verónica Elizabeth Solórzano Rubio

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACION.....	ii
DECLARACION DE AUTORÍA Y CESION DE DERECHOS .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCION.....	3
CAPÍTULO 1 .....	5
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	6
1.1.1. TIPO DE EMPRESA .....	6
1.1.2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	7
1.1.3. ORGANIGRAMA FUNCIONAL .....	8
1.2. BASE LEGAL.....	9
1.3. PLAN ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS (2009-2014).....	10
1.3.1. OBJETIVOS.....	10
1.3.2. MISIÓN.....	10
1.3.3. VISIÓN.....	11
1.3.4. VALORES.....	11
1.3.5. POLÍTICAS ESTABLECIDAS .....	12
CAPÍTULO 2.....	14
2.1 ANTECEDENTES.....	15
2.1.1 CONTROL DE GESTIÓN.....	16
2.1.2 ELEMENTOS DE GESTIÓN.....	17
2.1.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	19
2.2 AUDITORÍA DE GESTIÓN:.....	20
2.2.1. DEFINICIÓN.....	20

2.2.2.	PROPÓSITOS.....	21
2.2.3	OBJETIVOS.....	22
2.2.4	ALCANCE.....	23
2.2.5	ENFOQUE.....	24
2.2.6	RIESGOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	25
2.3	PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	26
2.3.1	FASE 1. CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	26
2.3.2	FASE 2. PLANIFICACIÓN.....	27
2.3.3	FASE 3. EJECUCIÓN.....	28
2.3.4	FASE 4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	30
2.3.5	FASE 5. SEGUIMIENTO.....	31
2.4	INDICADORES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	32
2.4.1	DEFINICIÓN.....	32
2.4.2	CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	33
2.5	HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	34
2.5.1	TÉCNICAS DE AUDITORÍA.....	34
2.5.2	MARCAS DE AUDITORÍA.....	35
CAPÍTULO 3	.....	37
3.1.	CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	37
3.1.1.	ORDEN DE TRABAJO.....	37
3.1.2.	NOTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	38
3.2.	Planificación.....	47
3.2.1	MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....	47
3.3.	EJECUCIÓN DE AUDITORÍA.....	58
3.3.1.	PROGRAMAS DE AUDITORÍA.....	58
3.3.2.	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICA.....	70
3.3.3.	MATRIZ DE PONDERACIÓN.....	76
3.3.4.	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.....	82
3.3.4.1.	DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO.....	82

INFORME GENERAL .....	102
CONCLUSIONES.....	1123
RECOMENDACIONES.....	1145
ANEXOS.....	1156

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación comprende la auditoría de gestión al área de recursos humanos de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos, de la ciudad de Puerto Baquerizo Moreno. Se analizaron los subcomponentes de remuneraciones y beneficios sociales, supervisión al personal y responsabilidad del personal durante el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

El personal que labora en el área de recursos humanos de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos demostró muy poco conocimiento sobre algunos aspectos importantes de las leyes y reglamentos que aplican a diario, lo cual lógicamente generó problemas internos.

Al final de la auditoría puedo decir que el personal de talento humano no cumple con el perfil requerido para llevar a cabo la tarea que se requiere en esta área, sin embargo, lo poco que manejan lo han hecho con responsabilidad y cumpliendo con los pagos de acuerdo a lo que el mismo sistema les permitía, considerando la necesidad de actualizarse a la brevedad posible para evitar conflictos internos y la desmotivación de todo el personal que incluye a los docentes.

### **PALABRAS CLAVES:**

Auditoría, subcomponentes, reglamentos, conflictos

## ABSTRACT

The present research is the audit of management to the human resources Department of the Provincial direction of Education in the Galapagos province, in Puerto Baquerizo Moreno. The subcomponents of remuneration and social benefits, as well the oversight staff and responsibility of personnel were analyzed during the period from January 1 to December 31, 2010.

The staffs that work in the area of human resources of the Provincial direction of Education has showed little knowledge about some important aspects of the laws and regulations that apply daily, which logically generated internal problems

At the end of the audit, I can say that human resources staff does not have the enough profile required to carry out the tasks in this area. However, the little handle they did, have done with responsibility and the payments have done according to the government system; they are aware of the necessity to be update allowing them to meet, considering the need to update as soon as possible to avoid internal conflicts and the discouragement of staff which also includes the teachers.

### **KEYWORDS:**

Audit, subcomponents, regulations, conflicts

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se esquematizó en tres capítulos: en el primero se detallan los antecedentes de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos, el organigrama estructural, la planeación estratégica, normas y leyes en las que se rige la institución para prestar sus servicios a la comunidad educativa local y provincial.

El segundo capítulo comprende el marco teórico referencial del proyecto de investigación, es decir, se da una amplia explicación de lo que es la auditoría en su forma y esencia, se detalla lo que es control y elementos de gestión y por supuesto la auditoría de gestión con sus propósitos, objetivos, alcance, enfoque, riesgos y procesos, de acuerdo a criterios de varios autores como es Yanel Blanco Luna y el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado y otros autores.

Finalmente, en el tercer capítulo, se desarrollan las fases de la auditoría de gestión, porque se sustenta en la información procesada en los papeles de trabajo, cuadros estadísticos, tablas, y hojas de hallazgos. Así También, contiene las conclusiones y recomendaciones dirigidas a los directivos de la entidad.

El tema fue escogido considerando las funciones que en el período de análisis ejercía en la institución; situación que permitió conocer los diferentes problemas que se presentaban por la falta de organización y conocimiento de algunos de los funcionarios. Con estos antecedentes la auditoría de gestión es la mejor herramienta que permitirá conocer en detalle el desempeño de la institución y el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Con la oportunidad de vinculación con la entidad, existió toda la predisposición para aplicar todos los procedimientos requeridos, conté con el apoyo del área de recursos humanos y el personal de la institución, durante el proceso me percate que la institución recibe directrices en la administración y gestión educativa por parte de la Subsecretaría de Educación y del Ministerio de Educación, en lo referente a la parte económica al Ministerio de Finanzas.

Luego de aplicadas las normas, observaciones y entrevistas y de obtener los resultados se procedió a elaborar el informe final de resultados, que revela las falencias que tiene la institución.

Los objetivos planteados fueron logrados, a pesar del limitante del tiempo en algunas ocasiones, culminando el presente trabajo de investigación con la elaboración del informe final.

Las recomendaciones expuestas a la autoridad de la institución son para mejorar y las condiciones institucionales y corregir los resultados hallados en las funciones y actividades del área de Recursos Humanos.

**CAPÍTULO I**  
**ANTECEDENTES DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE**  
**GALÁPAGOS**

## **1.1 Descripción de la empresa**

### **1.1.1. Tipo de empresa**

La Dirección Provincial de Educación de Galápagos, es una institución pública que desde su creación en el año de 1973, ha prestado servicios a la comunidad promoviendo la creación de nuevos establecimientos educativos de acuerdo al crecimiento poblacional de sus islas.

Así también, presta servicios a la comunidad de supervisión escolar, régimen escolar, escuela para padres, SINAB, Proyecto CRADLE, estadística, y actualmente cuenta con el programa de educación para adultos Manuela Sáenz.

Su máxima autoridad es la Lic. Dora González Bajaan con su cargo de Director Técnico de Área; el personal que labora en la institución está compuesto por técnicos docentes y administrativos. En la actualidad, con la aprobación de la nueva Ley de Educación el personal pasa a cambiar su régimen laboral y formará parte del personal administrativo.

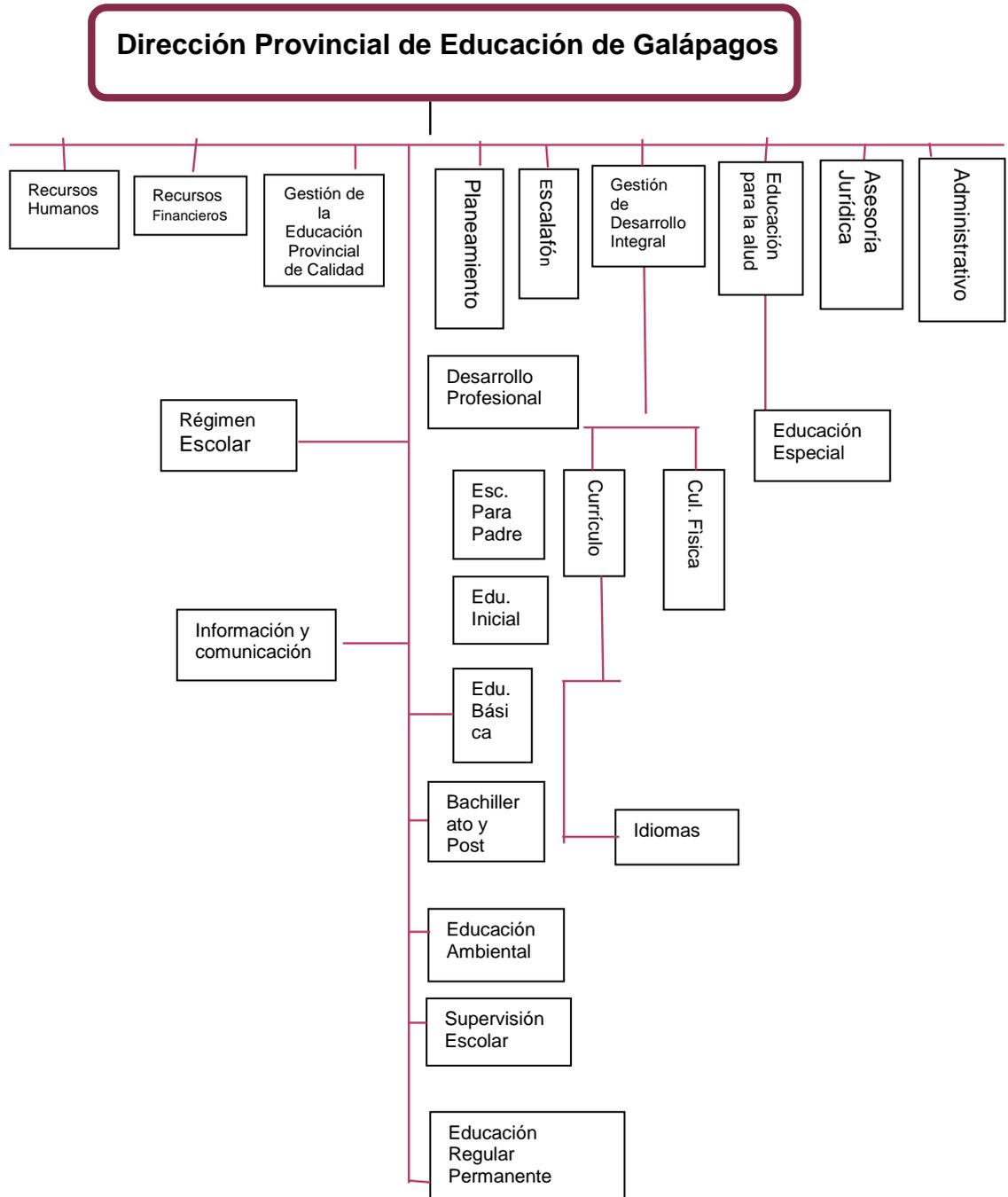
Entre las funciones principales que tiene la Dirección de Educación está el brindar servicios educativos de calidad a ciudadanos y ciudadanas de todas las nacionalidades y pueblos del país, a través de un proyecto educativo nacional, que fomente la unidad en la diversidad y el desarrollo de destrezas generales, básicas y específicas en los estudiantes, acorde con estándares nacionales e internacionales, para potenciar el desarrollo cultural y socioeconómico del país.

Por otro lado, las labores que tiene la Dirección Provincial de Educación a su cargo es la cancelación de los sueldos, estímulos económicos, y beneficios adicionales al personal docente, administrativo y bonificado de los tres cantones de la provincia: Santa Cruz, Isabela y San Cristóbal (Floreana), a nivel primario, siendo un total de 310 servidores públicos.

Cuenta con el apoyo de dos supervisores provinciales, quienes, como su nombre lo indica, supervisan que los docentes cumplan con las leyes y reglamentos establecidos en la Ley de Educación para beneficio de los niños y niñas de la provincia.

## 1.1.2. Organigrama Estructural

Gráfico N° 1: Organigrama estructural

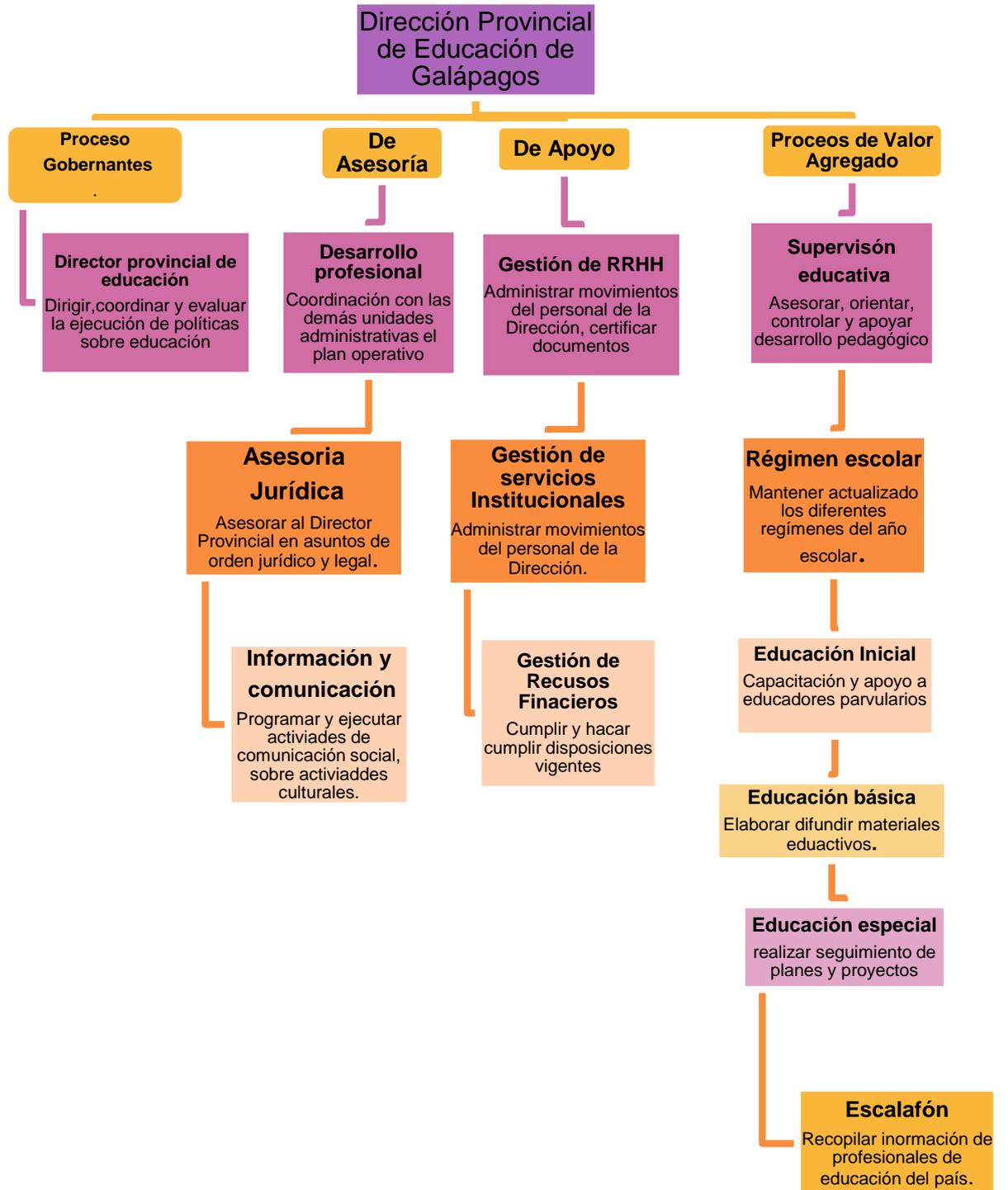


**Fuente:** Dirección Provincial de Educación de Galápagos

**Elaborado por:** Verónica Solórzano

### 1.1.3. Organigrama Funcional

Gráfico N° 2: Organigrama funcional



**Fuente:** Dirección Provincial de Educación de Galápagos

**Elaborado por:** Verónica Solórzano

## 1.2. Base Legal

De acuerdo al “Registro Oficial No 256 del día miércoles 28 de febrero de 1973, Decreto No 164, capítulo II en la Administración del señor General de Brigada Guillermo Rodríguez Lara Presidente de la República”, en el capítulo II Art 6º- en el que dice textualmente: “Créase la Dirección Provincial de Educación de Galápagos, con sede en Puerto Baquerizo Moreno, con las atribuciones legales y reglamentarias que tienen las similares del país”.

Capítulo II Art. 7º: “Asígnese al Director Provincial de Educación de Galápagos, el control técnico administrativo de todos los planteles de Educación Media, situados en esa provincia en armonía con las facultades que tienen los Subdirectores Generales de Educación, sin perjuicio de que el Ministro de Educación determine otras por delegación de su autoridad”.

A su vez, las leyes que debe cumplir la dirección provincial de educación son las siguientes:

- ✓ Constitución del Ecuador del 2008.
- ✓ Ley de Educación y su Reglamento.
- ✓ Ley orgánica de Servicio Público, a LOSEP.
- ✓ Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio y su Reglamento; derogada entrando en vigencia la Ley Orgánica de Educación Intercultural.
- ✓ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.
- ✓ Normas de Control Interno para el sector público de la República del Ecuador.

### **1.3. Plan estratégico de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos (2009-2014)**

#### **1.3.1. Objetivos**

**General.-** Construir un sistema educativo en la integralidad del ser humano con la naturaleza y en la investigación científico-pedagógica a través de la aplicación del nuevo Modelo de Gestión y las ocho políticas del plan decenal que oriente la formación y desarrollo de los recursos humanos de Galápagos.

Brindar una educación de calidad acorde con la conservación y recursos sostenibles.

#### **Específicos:**

- Modernizar la estructura técnica, administrativa, financiera y pedagógica de la DPEG y de las instituciones educativas de la provincia con la reingeniería y rendición de cuentas que garantice un servicio de calidad.
- Construir un sistema educativo basado en la integridad del ser humano con la naturaleza y en la investigación científico-pedagógica a través de la aplicación del nuevo modelo de gestión y las ocho políticas del plan decenal que oriente la formación y desarrollo de los recursos humanos de Galápagos.
- Implementar el diseño curricular para el sistema educativo de Galápagos que responda a las características del entorno y a las demandas sociales de la región insular con la participación de la sociedad civil.
- Desarrollar procesos continuos de mejoramiento de los recursos humanos de la comunidad educativa de Galápagos relacionada con el buen vivir, la conservación y protección de la naturaleza y respeto a los derechos humanos.

#### **1.3.2. Misión**

La Dirección Provincial de Educación de Galápagos tiene como misión, cumplir y hacer cumplir las políticas educativas del Estado, conservando las características propias del ecosistema insular que, a través de sus unidades

educativas, oferta una educación de calidad y calidez que articula los diferentes componentes mediante el compromiso y participación de la sociedad que propone una reforma educativa integral e integrada, procurando el desarrollo humano y fortaleciendo la investigación, ciencia y tecnología.

### **1.3.3. Visión**

Ser el ente rector constituido en un cuerpo colegiado, generador de un alto nivel gerencial con amplio poder de autogestión y liderazgo en el ámbito educativo y en la producción científica, tecnológica y cultural, con una práctica educativa de excelencia orientada hacia la calidad, equidad y calidez humanística.

### **1.3.4. Valores**

- ⊕ **Jurídico.-** Respeto y aplicación de las normas vigentes.
- ⊕ **Equidad.-** Creación de condiciones adecuadas para que los ciudadanos y ciudadanas sin discriminación alguna, tengan acceso a los servicios educativos de calidad, proveen de igualdad de oportunidades para todas y todos los niños y niñas.
- ⊕ **Eficiencia.-** Garantizar la utilización óptima de los recursos humanos, materiales y financieros.
- ⊕ **Rendición de Cuentas:** Necesidad de que todos los miembros que forman parte del sistema educativo provincial rinda cuentas a la sociedad sobre su gestión y calidad de servicio que imparten.
- ⊕ **Calidad.** Creación de condiciones adecuadas en las instituciones educativas del Sistema Educativo Provincial para un mejor desenvolvimiento y de este modo, ofertar servicios educativos de excelencia para la formación de niños y jóvenes de Galápagos.
- ⊕ **Identidad.** Ofrecer una entrega educativa con respeto a nuestros valores culturales.
- ⊕ **Dignidad.** Reconocer al ser humano con todas sus capacidades y - potencialidades.

- ⊕ **Educación democrática.** Crítica, participativa y para el desarrollo humano.
- ⊕ **Pertinencia.** Necesidad de que el sistema educativo provincial, cuente con un proyecto educativo que garantice la formación integral e integrada de los estudiantes, para su inserción creativa, reflexiva y prepositiva en la sociedad del conocimiento y la información.
- ⊕ **Participación.** Gestión escolar compartida entre los distintos miembros de la comunidad educativa: directivos, maestros, estudiantes, padres de familia y demás actores sociales, para fortalecer el desenvolvimiento de las instituciones con la intervención activa y positiva de su comunidad, que permita tomar decisiones en relación a la organización, funcionamiento, evaluación y rendición de cuentas

### **1.3.5. Políticas establecidas**

- ⊕ Construir un sistema educativo basado en la integridad del ser humano con la naturaleza y en la investigación científico-pedagógica a través de la aplicación del nuevo modelo de Gestión y las políticas del Plan Decenal (es un instrumento de gestión estratégica, su finalidad es mejorar la calidad educativa y lograr una mayor equidad en el sistema educativo a los ciudadanos) que oriente la formación y desarrollo de los recursos humanos de Galápagos.
- ⊕ Diseñar y aplicar un sistema de seguimiento, control y evaluación del quehacer educativo en sus diferentes niveles y modalidades, que asegure el cumplimiento de los fines y objetivos de la educación insular y nacional, a través de sus reformas.
- ⊕ Desarrollar un proceso continuo de mejoramiento de los recursos humanos de la comunidad educativa de Galápagos relacionada con el buen vivir, la conservación y protección de la naturaleza y respeto a los derechos humanos.
- ⊕ Garantizar el acceso a una educación de calidad bajo un enfoque de derechos en las Islas Galápagos

## **Objetivos estratégicos**

- Lograr la desconcentración del sistema educativo en las islas Galápagos.
- Racionalizar los recursos físicos: optimización y mayor utilización de la capacidad instalada en los establecimientos educativos.
- Articular la educación inicial con la educación general básica.
- Profundizar la aplicabilidad del currículo.
- Ejercer la rectoría del sistema educativo.
- Implementar un sistema de rendición de cuentas.
- Equiparar las oportunidades para personas con discapacidad.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEORICO**

## 2.1 Antecedentes

Para abordar de una manera cabal a la auditoría de gestión habrá que comenzar realizando una aproximación histórica y observar cómo el concepto y su práctica han ido transformándose y evolucionando en el transcurso de los tiempos. Un interesante recuento de este cambio es el presentado por el profesor Madariaga.

Al comienzo del siglo XX la auditoría estaba concebida principalmente como una actividad protectora, siendo su fin primordial descubrir y evitar fraudes. En los últimos decenios, la auditoría ha evolucionado hacia un *asesoramiento* de la dirección general de las empresas, prestando servicios fiscales, asesoría en sistemas de contabilidad, estudios de investigación administrativos e industriales y organización de sociedades. La auditoría debe determinar y valorar cómo se aplican las políticas y los programas de la empresa y si existen controles seguros u ajustados a las necesidades de la misma. (Madariaga, 2004, p. 13-14)

Como puede evidenciarse en base a la cita anterior, la manera de entender a la auditoría de gestión ha recorrido un largo viaje desde aquella concepción primitiva que veía a la auditoría como un simple instrumento de control y prevención a aquella otra más contemporánea que entiende a la auditoría como una herramienta de gran importancia para el óptimo funcionamiento de las entidades. En el caso de la institución objeto de esta investigación, al ser una entidad pública y de carácter educativo, vale comenzar señalando que la auditoría a desarrollar servirá para que los objetivos que se han establecido sean alcanzados.

Por otra parte, con el fin de apuntar ciertos aspectos importantes para dar con una definición satisfactoria de auditoría también será necesario recurrir a la etimología, en este sentido resulta útil presentar lo expuesto por el profesor Arter (2003) al respecto

“Originalmente la palabra auditar proviene de la antigua práctica de registrar el cargamento de un barco a medida que la tripulación nombraba los diferentes artículos y sus cantidades. La palabra se deriva del término inglés *aural* (escuchar) que a su vez proviene del latín *auris* (oído). El auditor (oyente) representaba al rey y su presencia aseguraba que se registraran apropiadamente todos los impuestos del cargamento. Desde este temprano inicio la labor del auditor se asoció con controles y cumplimiento... El proceso de la auditoría, como se practica en la actualidad, tiene sus raíces en las aplicaciones financieras. A medida que la civilización occidental pasó de la Edad

Media al período del Renacimiento, el préstamo de dinero adquirió gran importancia tanto para el comercio como para los reinos. Así, surgió la necesidad de contar con un agente externo e imparcial que diera fe de la honradez tanto de los prestamistas como de los prestatarios (Arter, 2003, p.1)

Lo que se destaca de la cita anterior es principalmente la referencia al acto de “escuchar” que está comprendido en el término “auditor” y que lleva a reflexionar que aún en los tiempos actuales el profesional de la auditoría debe ser un individuo capaz de escuchar la información que los individuos que integran la entidad le hacen llegar, pero no solamente escuchar, sino que en este verbo pueden confluir otro tipo de acciones y que hacen referencia a la capacidad del auditor de convertirse en un receptor que recibe toda la información que la entidad pueda ofrecerle y que le será de gran utilidad para el diagnóstico e informe futuros.

Asimismo, otra connotación que se deriva de la cita anterior es la exigencia de imparcialidad y autonomía de acción que se le hace al profesional de la auditoría, pues sólo ambas condiciones pueden asegurar que las conclusiones y resultados a los que llegue sean suficientemente independientes y que no estén influenciados por alguna presión al interior de la entidad auditada. Esta autonomía, en tal caso, debe estar asegurada y exigida por la propia entidad que delega o contrata los servicios del equipo auditor.

### **2.1.1 Control de Gestión**

Con respecto al término “control de gestión” habrá que señalar que, con el fin de evitar las ambigüedades, se debe distinguir entre las dos perspectivas que dicho término conllevan, las que según serían:

En primer lugar, una perspectiva limitada de lo que significa el control en la organización, centrada en muchos casos en el cálculo contable del resultado, y, en segundo lugar, una perspectiva más amplia del control que no sólo considera los aspectos financieros sino también, y especialmente, el contexto en el que se realizan las actividades. (Arnat ,2000, p. 27)

Puesto que la auditoría de gestión se realizará al departamento de recursos humanos de una entidad pública, ambas perspectivas serán consideradas, aunque otorgando más predominancia a la segunda, en el sentido que se considerarán las particularidades físicas y sociales que definen a una entidad

pública, que además tiene la particularidad de tener una ubicación geográfica especial.

Asimismo, el hecho que la entidad por auditar sea una institución de carácter público conlleva a entender el control de gestión desde una óptica más de servicio que propiamente empresarial, razón por la cual resulta de gran utilidad la definición que la Contraloría General del Ecuador hace de este término.

El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de la administración y los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad. (Contraloría General del Ecuador, 2003, p.16)

Es decir, se consideran de cierta manera aspectos similares a los de las empresas privadas, pero enfocándolos hacia lo público, lo que es de suma importancia pues los excedentes y las rentabilidades de las instituciones públicas, estatales o gubernamentales interesan significativamente a todos los ciudadanos.

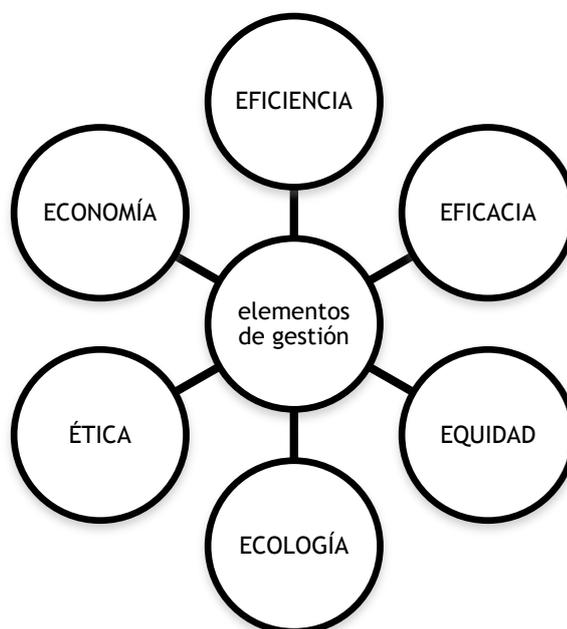
### **2.1.2 Elementos de gestión**

Se procede a continuación a revisar cada uno de los elementos que hacen parte de la gestión, basándonos para ello en lo establecido por la propia Contraloría General

- ⊕ **Economía:** son los instrumentos correctos a menos costo, o la adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido.
- ⊕ **Eficiencia:** es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma.
- ⊕ **Eficacia:** es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados. La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos, o sea la medición del cumplimiento de objetivos y metas.

- ⊕ **Ecología:** son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.
  
- ⊕ **Ética:** es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad.
  
- ⊕ **Equidad:** implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de estimular las áreas cultural y económicamente deprimidas, y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperantes sobre el reparto de la carga tributaria.(Contraloría General del Estado,2003, p 20-21)

**Gráfico N° 2: Las 6 E's de los elementos de gestión**



**Elaborado por:** Verónica Solórzano

**Fuente:** (Contraloría General del Estado, 2003)

Cada uno de los elementos de gestión anteriormente señalados tiene relación con los indicadores de gestión que servirán para determinar el desempeño del área a auditar y que serán revisados en el capítulo correspondiente.

### 2.1.3 Planeación estratégica

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de las instituciones hacia el futuro. El diseñar la planificación estratégica debe ser una acción en la que deben intervenir cada uno de los miembros de la organización, pues de esa manera las líneas de acción que se establezcan serían perseguidas por todos y no sólo por directivos y autoridades.

En tal caso, ya cuando se pone manos a la obra en la realización de la planificación estratégica habrá que comenzar respondiendo a las siguientes preguntas, las mismas que son tomadas del profesor Muñiz (2003), pero transcritas en versión de la autora de esta investigación:

- a. ¿A dónde queremos ir?
- b. ¿En dónde estamos hoy?
- c. ¿A dónde debemos ir?
- d. ¿A dónde podemos ir?
- e. ¿A dónde iremos?
- f. ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

Como puede deducirse de la revisión de cada uno de los literales apuntados la planificación estratégica debe ser la respuesta a las preguntas que se plantean y que ubican a la institución en un contexto determinado, para desde ahí partir con su accionar.

Otra definición de plan estratégico es la dada por Muñiz que lo entiende

Como el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, estos elementos incluyen normas, medidas de actuación, sistemas y procesos de trabajo. La planificación es una forma de proceder a partir del estudio de las diferentes opciones. La planificación estratégica permite marcar las directrices y medidas de actuación para un período a largo plazo. Para poder realizar la planificación estratégica se necesita una serie de componentes o elementos que

deben estar relacionados entre sí y que además, se deben ir confeccionando de una forma ordenada. La auditoría de gestión, entre las primeras acciones que realiza, está la revisión de la planificación estratégica de la entidad a auditar pues ella ofrece una visión panorámica de los objetivos, planes y lineamientos que pretende seguir. Asimismo, son los objetivos establecidos en la planificación estratégica los que deberán ser verificados sus cumplimientos o no.(Muñiz, 2003)

## **2.2 Auditoría de gestión:**

### **2.2.1. Definición**

Una primera definición de lo que es una auditoría de gestión la ubica en un nivel intermedio entre la auditoría financiera y una alternativa de solución a ciertos problemas que se presentan en la empresa por que dicen: El concepto de auditoría de gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo. Constituye un ingrediente necesario en la plena implantación de la auditoría integral (Auditores & Gerentes, 2008).

Otras definiciones hacen hincapié en el carácter “verificador” de cumplimiento de objetivos que tiene la auditoría, en este sentido tiene por objeto la verificación del proceso de toma de decisiones que sigue la gerencia de una entidad, con el propósito de alcanzar los propósitos y objetivos marcados para la misma. (Mora, 2008).

A su vez, otras aproximaciones al concepto hacen alusión, a más de a su novedad, a la necesidad de ciertas empresas de rencaminar sus acciones por los originales senderos trazados; por ejemplo, en la planificación estratégica. En este sentido señala

La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.( Redondo,1996,P.54).

La auditoría de gestión que se realice al área de recursos humanos de la

Dirección Provincial de Educación de Galápagos si cumple la función para la que será implementada, sin duda permitirá que la gestión y la organización de la entidad y específicamente de dicha área se reajuste a los objetivos perseguidos.

### **2.2.2. Propósitos**

Para ir estableciendo los propósitos que guían a la auditoría de gestión, vale comenzar con lo señalado por Blanco (2003), quien básicamente los reduce a:

Evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, (Blanco, 2003). Con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y a la actuación de la dirección.

La anterior es una aproximación un tanto alejada de los propósitos establecidos para una auditoría a una entidad pública y, más bien, resulta afín a empresas de carácter empresarial, esto, por la alusión a lo competitivo de la cita. En tal caso, el considerar como propósito de la auditoría de gestión la emisión de un informe sobre el desempeño del director resulta valedero para ser considerado en el caso puntual de la entidad a auditar en el transcurso de esta investigación.

Más apropiados al contexto de este trabajo y a las particularidades de la entidad por auditar son los propósitos señalados por la Contraloría General del Estado y que se transcriben a continuación:

Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos. Determinar lo adecuado de la organización de la entidad...Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones... Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas. (Contraloría General del Ecuador, 2003, p. 36-37).

En tal sentido, Mira (2006) manifiesta que la auditoría es en términos generales un proceso, llevado a cabo conforme a unas normas, mediante el cual los estados financieros de una sociedad se someten a examen y verificación de unos expertos cualificados e independientes (auditores) con el fin de que emitan su opinión sobre la fiabilidad que les merece la información económico-financiera contenida en los mismos.

### 2.2.3 Objetivos

Con respecto a los objetivos que se persiguen con la aplicación de la auditoría de gestión se ha podido, en base a la investigación de la bibliografía pertinente señalar que:

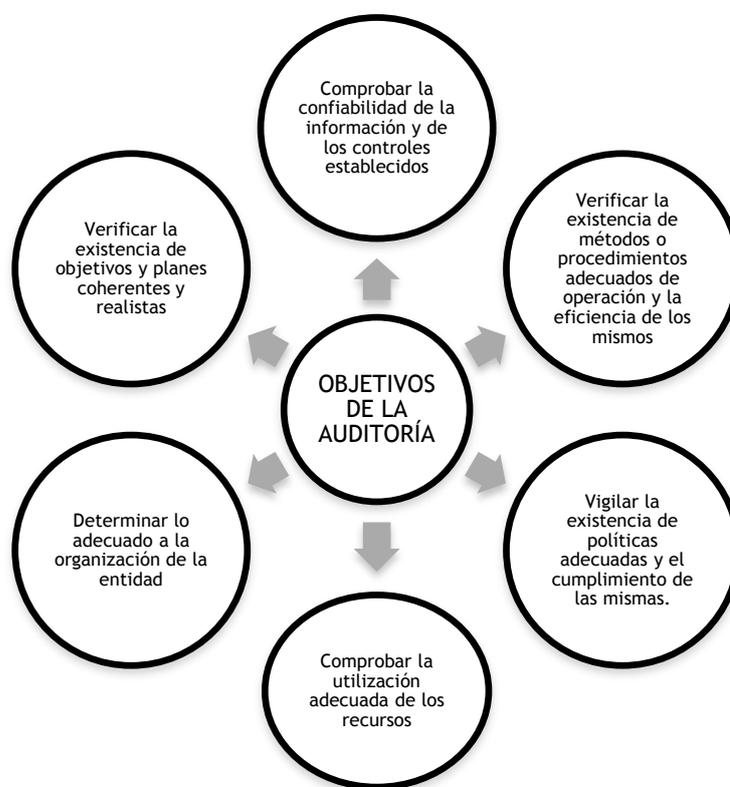
El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en áreas de la empresa y brindar soluciones a sus deficiencias. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

De acuerdo a lo expresado en Auditores & Gerentes (2008), quienes aseguran que en la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización.

El carácter totalizante de la auditoría de gestión puede evidenciarse en la cita anterior y en la observación de la larga lista de objetivos que se persiguen con la aplicación de la misma. A más de los anteriores se puedan señalar otros objetivos claves de la auditoría, tales como los expresados por Madariaga, (2004). "Averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos administrativo-contables presentados por la dirección, así como sugerir las mejoras administrativo-contables que procedan".(p.3) Objetivos que están más cerca a lo contable y financiero que los apuntados anteriormente.

Ahora, ya dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se pueden señalar como objetivos principales a los siguientes:

**Gráfico N° 3: Los objetivos de la auditoría de gestión**



**Elaborado por:** Verónica Solórzano

**Fuente:** (Blanco, 2003, pág. 80).

#### **2.2.4 Alcance**

Para entender a cabalidad el objeto que se está analizando, se debe determinar los aspectos que se involucran establecer desde ahora el alcance, con el fin de no extender en aspectos irrelevantes para la presente auditoría. Esta definición contribuirá para que los hallazgos, conclusiones y recomendaciones se enmarquen en los objetivos establecidos para la auditoría. En este sentido, la investigación de la bibliografía pertinente señala que

La auditoría de gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas... El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como: especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión, contracción e integración; también podría incluir los factores de producción. (Auditores & Gerentes, 2008, p. 26-27)

Por su parte, como señalan Huisa & Nieves (2003)., la auditoría de gestión, en este caso presupuestaria, estaría limitada por su parte al buen juicio del auditor en las circunstancias y es variable, dependiendo del objetivo que se pretende examinar a la gestión del presupuesto que puede ser global o parcial de los procesos de gestión del presupuesto de actividades o proyectos de inversión o por áreas o funciones que cumple una entidad.

Con respecto al alcance de la Auditoría de Gestión:

Se señala que 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 a todas aquellas operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes. (Contraloría General del Ecuador, 2003, p.37)

### **2.2.5 Enfoque**

La Auditoría de Gestión se ubica, bajo el enfoque estructural, como auditoría parcial dentro de la Auditoría Integral, tal como puede observarse en las empresas o instituciones, y se encuentra dirigida a una de las funciones encaminadas a evaluar o estudiar la calidad de las actividades de gestión organizacional, teniendo como objetivos diagnosticar y precisar si la gerencia, bajo la óptica de la administración moderna o gestión, está cumpliendo con el logro de objetivos y metas previstos.

A su vez, y como señala el profesor Moreno (2006), el enfoque de la Auditoría de Gestión, involucraría una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (eficacia) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía). Su propósito general consiste en:

- Evaluación del Desempeño (rendimiento).
- Identificar áreas problemáticas, causas relacionadas y las alternativas para mejorar; y.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.

### 2.2.6 Riesgos de la auditoría de gestión

El riesgo de auditoría es aquel que puede causar la emisión de un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían su opinión. El riesgo de auditoría tiene tres componentes:

- Riesgo inherente.
- Riesgo de control.
- Riesgo de detección.

Las dos primeras categorías de riesgo se encuentran fuera de control por parte del auditor y son propias de los sistemas y actividades del ente, en cambio, el riesgo de detección está directamente relacionado con las tareas del auditor, así lo señala un estudio realizado por la Universidad de Buenos Aires (2002, pág. 62). El mismo estudio realiza una aproximación a cada uno de los tipos de riesgo. Así:

- ❖ "Riesgo de auditoría" significa el riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante. El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.
- ❖ "Riesgo inherente" es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.
- ❖ "Riesgo de control" es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.

- ❖ "Riesgo de detección" es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases.

## **2.3 Proceso de la auditoría de gestión**

### **2.3.1 Fase 1. Conocimiento preliminar**

Según la Contraloría General del Ecuador, (2003) la fase “conocimiento preliminar consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal. Todo lo cual permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables” (p.129).

Finalmente, la misma Contraloría General establece como finalidad principal de esta fase el obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; lo cual permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

#### **Objetivos**

El objetivo fundamental de esta investigación, es poder medir el grado de organización que tiene la compañía y visualizar, el tamaño de las operaciones y el monto de los honorarios, en la determinación de éstos influyen varios aspectos, los cuales se pueden evaluar por medio de un cuestionario. Además, la información aquí obtenida sirve de base para la planeación del trabajo. (Luna, 2004)

#### **Propósitos**

En esta etapa, el propósito de la auditoría se debe desarrollar para instrumentar el inicio del trabajo de auditoría propiamente dicha. En esta fase deben tenerse en cuenta determinadas cuestiones de importancia que pueden condicionar la marcha posterior del informe, así lo entienden los investigadores Redondo & otros (1996)

## **Alcance**

En esta fase se establece las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar su alcance y, se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto. (Zanabria, 2005)

### **2.3.2 Fase 2. Planificación**

El documento presentado por la Contraloría General del Ecuador (2003) “Señala que la Planificación tiene la función de orientar la revisión hacia los objetivos establecidos, razón por la cual deben establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar” (p.153).

## **Objetivos**

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen.

## **Propósitos**

La planeación debe ser estratégica, participativa y proactiva, es decir la planeación debe hacerse con participación de todos los miembros del equipo de auditoría o los integrantes de la oficina de auditoría interna, según sea el caso, quienes deberán aportar las alternativas para realizar las tareas y selecciona los métodos más apropiados para lograr los objetivos de la auditoría. (Zanabria, 2005)

## **Alcance**

La planeación se realiza a fin de asegurar que el equipo de auditores tengan o actualicen su conocimiento y comprensión del entorno externo e interno en que se desarrolla la entidad; sobre las principales actividades que ejecuta; la estructura de control interno y las disposiciones legales aplicables que le permitan evaluar el nivel de riesgo de auditoría, así como determinar las áreas críticas potenciales hallazgos. (Zanabria, 2005).

### 2.3.3 Fase 3. Ejecución

El documento desarrollado por la Contraloría General señala que

En la fase de ejecución es donde se desarrolla propiamente la auditoría, pues en esta instancia se ejecutan los hallazgos y se obtiene 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.(Contraloría General del Estado,2003, p.184).

Esta fase, tal como señalan Fernández & otros (2010), es también denominada auditoría *in situ* o fase activa, a su vez, constituye la fase de la realización propiamente dicha.

#### Objetivos

Su objetivo consiste en verificar mediante contraste sobre el terreno que la información en la fase pre-auditoría es correcta y comprende los sistemas de gestión de la empresa, en evaluar los puntos débiles y fuertes y en reconciliar las discrepancias existentes entre los requisitos normativos y la evidencia. Se suele dividir en cuatro etapas:

**Gráfico 4: las cuatro etapas de la ejecución según Fernández & otros (2010)**



**Fuente:** (Fernández, Iglesias, Llana, & Fernández, 2010, pág. 136)

**Elaborado por:** Verónica Solórzano

## **Propósitos**

- Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.
- Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializadas, entidades similares, organismos internacionales y otros.
- 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.
- 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.
- 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. (Contraloría General del Estado, 2003)

## **Alcance**

Las pruebas sustantivas son aquellas que diseña el auditor con el objeto de conseguir evidencia que permita opinar sobre la integridad, razonabilidad y validez de los datos producidos por el sistema contable de la empresa auditada. Las pruebas sustantivas son las que se aplican a cada cuenta en particular en busca de evidencias comprobatorias. Ejemplos son: el arqueo de caja chica, circulación de saldos de los clientes, etc.

Los procedimientos sustantivos intentan dar validez y fiabilidad a toda la información que generan los estados contables y en concreto a la exactitud monetaria de las cantidades reflejadas en los estados financieros. (López, 2010, pág. 106)

Finalmente, vale señalar que en esta etapa el equipo de auditoría desarrolla los

objetivos, aplica los procedimientos y las distintas actividades programadas en el plan de auditoría y el programa de auditoría. Esta fase, según apuntan Huisa & Nieves (2003) distinguiría 3 sub etapas: El trabajo de campo, elaboración del borrador del informe y seguimiento de medidas correctivas.

#### **2.3.4 Fase 4. Comunicación de resultados**

Según señala la profesor Blanco (2003), las comunicaciones del auditor con los encargados de la entidad pueden hacerse en forma oral o por escrito. La decisión del auditor de comunicar ya sea oralmente o por escrito depende de factores tales como el tamaño, estructura de operaciones, estructura legal y procesos de comunicación de la entidad que se audita, así como de la naturaleza, sensibilidad e importancia de los asuntos de auditoría.

#### **Objetivos**

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada. (Contraloría General del Estado, 2003,p.215)

#### **Propósitos**

- a) Tiene que manifestar si las cifras ofrecidas por los responsables del área auditada son correctas...
- b) Deberá exponer los criterios de verificación fijados por ambas partes, auditor y auditado...
- c) Deben reflejarse los puntos débiles (ineficacia, ineficiencia, anti-economía, etc.), así como los puntos fuertes detectados.
- d) Tiene que expresar, en su caso, la existencia de hechos o situaciones

que hayan dificultado o impedido el trabajo del auditor.

e) El informe, y en especial las conclusiones y recomendaciones, deben estar redactadas con absoluta claridad evitando totalmente las explicaciones ambiguas y confusas...

f) Sin disimular la realidad de los hechos, deben evitarse los redactados irritantes. (Redondo, 1996).

### **Actividad**

Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa. (Contraloría General del Estado, 2003, p.215)

### **2.3.5. Fase 5. Seguimiento**

Aunque la auditoría propiamente dicha finaliza en el momento en que el auditado acepta el informe; sin embargo, puede acordarse la realización de un seguimiento de las acciones correctoras por parte de la entidad auditora. No hay que olvidar que el resultado es quien tiene la responsabilidad de determinar e iniciar cualquier acción correctora necesaria para corregir una no conformidad o para eliminar la causa de una no conformidad.

### **Objetivos**

La auditoría finaliza en el momento en que el auditado acepta el informe; sin embargo, puede acordarse la realización de un seguimiento de las acciones correctoras por parte de la entidad auditora.

(Luna, 2004). Nos dice que “La responsabilidad del auditor se limita a la identificación de la no conformidad. Si se acuerda una auditoría de seguimiento, después de verificar la implantación de las acciones correctoras, la entidad auditora debe preparar un informe de seguimiento y distribuirlo de forma similar al informe de la auditoría original”.

## **Propósitos**

- a) Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
- b) De acuerdo al grado de deterioro y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una re-comprobación de cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
- c) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos. (Contraloría General del Estado, 2003, p.240)

## **Alcance**

Acorde con lo anterior se encuentra lo señalado por el manual de la Contraloría General del Estado (2009) donde se señala que, “con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores internos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente” (p. 240).

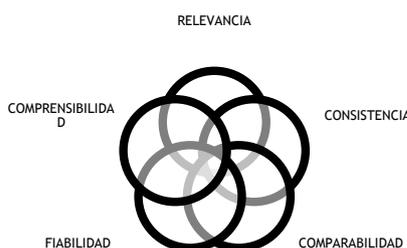
## **2.4 Indicadores para la auditoría de gestión**

### **2.4.1 Definición**

La correcta definición de los indicadores en general y de los indicadores de gestión particularmente, es una necesidad difícil de exagerar en los planteamientos sobre los que asienta la “Nueva Gestión Pública”. Subrayando esta importancia, Burlaud (1972, pág. 33), citado por Cansino (2001, pág. 244), afirma que “juzgar al responsable de una actividad con indicadores poco apropiados puede llevar a comportamientos irracionales”.

En tal sentido, los datos proporcionados por los indicadores deben contar con las características de:

### Gráfico Nº 5: Características de los indicadores



**Fuente:** (Contraloría General del Ecuador, 2003)

**Elaborado por:** Verónica Solórzano

En tal caso, y siguiendo los aportes de Benjamín (2007, págs. 87 - 88), puede señalarse que los indicadores son un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en relación con los resultados que se pretenden alcanzar, convirtiéndose en el marco de referencia para definir la jerarquía de los aspectos a auditar, establecer las prioridades de las acciones a analizar y precisar el valor de las cifras y comportamiento que se obtengan. Es necesario apuntar que, en el proceso de implementación de la auditoría, la selección de indicadores es fundamental porque reduce la subjetividad en la forma de asignar valores o puntos con un criterio estimativo, pondera objetivamente el peso de los factores bajo análisis y se construye en una guía de actuación para todos los que participen en ella.

#### 2.4.2 Clasificación de los indicadores de gestión

En base a la investigación realizada en las fuentes bibliográficas y lincográficas se ha podido establecer la siguiente clasificación de los indicadores:

1. *Indicadores de eficiencia.* Estos indicadores deben permitir a los responsables de los procesos evaluar la gestión frente a la optimización de los recursos. Cada vez que se estructure un indicador de eficiencia, éste debe relacionar un recurso con el número de unidades o actividades realizadas, con el fin de poder evaluar los consumos de dicho recurso. La formulación del indicador depende del lenguaje que se quiera tener en la organización.
2. *Indicadores de eficacia.* Los que permiten a los responsables de los procesos evaluar la calidad de su gestión en términos de los atributos

propios de sus resultados.

3. *Indicadores de efectividad.* Permiten a los responsables de los procesos evaluar el impacto de la misión u objetivo de sus procesos. Este impacto se mide en términos de rendimiento frente a lo programado, la productividad según su capacidad instalada, cobertura y participación, entre otros aspectos. A su vez, se sabe que la efectividad debe ser la combinación de la eficiencia con la eficacia, lo que lleva a considerar la necesidad de cumplir las actividades programadas o planificadas, pero a costos altos, acaso, con la insatisfacción de nuestros clientes. En este sentido, todos los procesos o planes de trabajo deberían contar con indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, con el fin de evaluar la verdadera gestión de los procesos, y de los responsables del mejoramiento continuo. (Contraloría General del Estado, 2003, p. 103).

## **2.5 Herramientas para la auditoría de gestión**

### **2.5.1 Técnicas de auditoría**

Hay que comenzar señalando a las técnicas como el conjunto de recursos que se emplean en un arte o una ciencia. Como señalan ciertos estudios de Auditores & Gerentes (2008), son pasos lógicos para llegar al examen de auditoría o también recursos investigativos que realiza el auditor para hacer el examen. En este sentido, son los recursos particulares de investigación, utilizados por el auditor para obtener los datos necesarios para corroborar la información que ha obtenido o le han suministrado (Evidencia Primaria). Finalmente, son los métodos prácticos de investigación y prueba que el Contador Público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional.

A su vez, hay que considerar que 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, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. (Contraloría General del Estado, 2003, p.67)

Se presenta a manera de tabla aquellas técnicas más recomendadas para una auditoría profesional, para lo cual nos hemos basado en los aportes del manual de Contraloría General del Ecuador Anexo 3. (2003, p.145).

### **2.5.2 Marcas de auditoría**

Siguiendo los aportes del profesor Sánchez (2006) se puede definir a las “marcas de auditoría” como “un símbolo que equivale a procedimientos de auditoría aplicados sobre el contenido de los papeles de trabajo; constituye una declaración personal, individual e intransferible sobre el autor de la cédula de auditoría, cuyas iniciales aparecen en el encabezado”(p.133).

Lo que el manual de la Contraloría General del Estado señala en relación a las marcas de auditoría es:

Son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no. A su vez, las marcas preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel. (Contraloría General del Estado, 2003, p.80)

### **2.5.3 Papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo, tal como lo señala el profesor Peña constituyen los soportes documentales y material recogido que evidencian el trabajo desarrollado, su amplitud y recomendaciones finales. (Peña, 2008). Todo documento que sirva de apoyo para el conocimiento, confrontación, verificación, etc., es un papel de trabajo, los cuales son conocidos también como cédulas o planillas de trabajo. En ellos el auditor escribe su labor. Agrupan desde la planeación que abarca el programa de la entrevista inicial, el programa general, los específicos y su desarrollo, hasta los memorandos de recomendaciones o informes finales.

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia

del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.(Contraloría General del Estado, 2003, p. 72)

El término papeles de trabajo es, en consecuencia, amplio, incluye toda la evidencia obtenida por el auditor para mostrar el trabajo que ha efectuado, los métodos y procedimientos que ha seguido y las conclusiones que se han obtenido, según lo manifestado por Estupiñán (2005, p. 18)

El mismo autor indica que los papeles de trabajo constituyen una compilación de toda la evidencia obtenida por el auditor y cumplen los siguientes objetivos fundamentales:

- Facilitar la preparación del informe de Auditoría y revisión fiscal.
- Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe, coordinar y organizar todas las fases del trabajo de auditoría.
- Proporcionar información para la preparación de declaraciones de impuestos y documentos de registro.
- Coordinar y organizar todas las fases del trabajo de Auditoría.
- Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de Auditoría aplicados.

**CAPÍTULO III**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**

### 3.1. Conocimiento preliminar

#### 3.1.1. Orden de trabajo

##### **Oficio No 001-DPEG.**

**Sección:** UNIDAD ADMINISTRATIVA DE CONTROL

**Asunto:** Auditoría de Gestión a la Dirección Provincial de Educación de Galápagos, área de Recursos Humanos de la ciudad de Puerto Baquerizo Moreno, periodo 2010.

Puerto Baquerizo Moreno, 05 de abril del 2011.

Señora

Verónica Solórzano R.

FUNCIONARIA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS.

Presente.

En cumplimiento a lo dispuesto por el señor Delegado Provincial de la Contraloría General del Estado en la Provincia de Galápagos, en Oficio # CGG-013-2011, de 01 de abril del 2011, autorizo a usted señora Verónica Solórzano Rubio, para que de conformidad con el Artículo 18 del Reglamento a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, realice una Auditoría de Gestión a la Unidad de Recursos Humanos de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos, ubicada en la ciudad de Puerto Baquerizo Moreno, cantón de San Cristóbal, provincia de Galápagos.

Los objetivos de esta labor son:

- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y más normativas vigentes, relacionadas con el manejo del Recurso Humano de la institución.
- Establecer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
- Determinar la eficiencia eficacia y legalidad en el manejo de Recursos Humanos.

Con los resultados que se obtengan se servirá presentar el informe en el que consten los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones.

El tiempo estimado para la ejecución de esta acción es de 90 días laborables.

Atentamente,

Mgs. Graciela Castro Iñiguez.

Director de Tesis.

### 3.1.2. Notificación del trabajo

**NIA-01-VS-2011**

**OFICIO:** N° CGEG-003-2011 RECURSOS HUMANOS  
**SECCIÓN:** UNIDAD ADMINISTRATIVA DE CONTROL GALÁPAGOS.  
**ASUNTO:** NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORIA.

Puerto Baquerizo Moreno, 07 de abril del 2011

Licenciada.  
Dora Gonzales Bajaña.  
DIRECTORA PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS.

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 21 de su reglamento, notifico a usted que la Unidad Administrativa de Control, se encuentra realizando la Auditoría de Gestión a la Unidad de Recursos Humanos de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos, por el período comprendido entre el 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010.

Los objetivos generales son:

- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y más normativas vigentes, relacionadas con el trámite, supervisión, calificación del Recurso Humano de la institución.
- Establecer el grado de cumplimiento de las facultades, objetivos y metas institucionales.
- Determinar la eficiencia eficacia y legalidad en el manejo de Recursos Humanos.

Solicitando la colaboración de usted como máxima autoridad y de todo el personal Administrativo y de servicios para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Atentamente,

Verónica Solórzano Rubio.  
Jefe de Equipo.

**OFICIO:** No CGEG-004-2011 RECURSOS HUMANOS  
**SECCIÓN:** UNIDAD ADMINISTRATIVA DE CONTROL GALÁPAGOS.  
**ASUNTO:** NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORIA.

**NIA-02-VS-2011**

Puerto Baquerizo Moreno, 07 de abril del 2011

Licenciada.

Fabiola Pincay Sánchez.

JEFA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS.

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 21 de su reglamento, notifico a usted que la Unidad Administrativa de Control, se encuentra realizando la Auditoría de Gestión a la Unidad de Recursos Humanos de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos, por el período comprendido entre el 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010.

Los objetivos generales son:

- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y más normativas vigentes, relacionadas con el trámite, supervisión, calificación del Recurso Humano de la institución.
- Establecer el grado de cumplimiento de las facultades, objetivos y metas institucionales.
- Determinar la eficiencia eficacia y legalidad en el manejo de Recursos Humanos.

Agradeceré enviar respuesta, señalando nombres y apellidos completos, N° de cédula de ciudadanía, dirección domiciliaria, lugar habitual de trabajo y número de teléfono, cargo y período de gestión en la institución, a nuestra oficina ubicada en la calle Av. Jaime Roldós 101 e Ignacio Hernández.

Atentamente,

Verónica Solórzano Rubio.

Jefe de Equipo

**OFICIO:** No CGEG-005-2011 RECURSOS HUMANOS  
**SECCIÓN:** UNIDAD ADMINISTRATIVA DE CONTROL GALÁPAGOS.  
**ASUNTO:** NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORIA.

**NIA-03-VS-2011**

Puerto Baquerizo Moreno, 07 de abril del 2011

Licenciada.

Maritza Ortega Sandoval.

ANALISTA 1 DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS.

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 21 de su reglamento, notifico a usted que la Unidad Administrativa de Control, se encuentra realizando la Auditoría de Gestión a la Unidad de Recursos Humanos de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos, por el período comprendido entre el 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010.

Los objetivos generales son:

- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y más normativas vigentes, relacionadas con el trámite, supervisión, calificación del Recurso Humano de la institución.
- Establecer el grado de cumplimiento de las facultades, objetivos y metas institucionales.
- Determinar la eficiencia eficacia y legalidad en el manejo de Recursos Humanos.

Agradeceré enviar respuesta, señalando nombres y apellidos completos, N° de cédula de ciudadanía, dirección domiciliaria, lugar habitual de trabajo y número de teléfono, cargo y período de gestión en la institución, a nuestra oficina ubicada en la calle Av. Jaime Roldós 101 e Ignacio Hernández.

Atentamente,

Verónica Solórzano Rubio.

Jefe de Equipo.

**OFICIO:** No CGEG-006-2011 RECURSOS HUMANOS  
**SECCIÓN:** UNIDAD ADMINISTRATIVA DE CONTROL GALÁPAGOS.  
**ASUNTO:** NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORIA.

**NIA-04-VS-2011**

Puerto Baquerizo Moreno, 07 de abril del 2011

Señora.

Mónica Gualacata Romero.

ANALISTA 2 DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS.

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 21 de su reglamento, notifico a usted que la Unidad Administrativa de Control, se encuentra realizando la Auditoría de Gestión a la Unidad de Recursos Humanos de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos, por el periodo comprendido entre el 01 de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010.

Los objetivos generales son:

- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y más normativas vigentes, relacionadas con el trámite, supervisión, calificación del recurso humano de la institución.
- Establecer el grado de cumplimiento de las facultades, objetivos y metas institucionales.
- Determinar la eficiencia eficacia y legalidad en el manejo de Recursos Humanos.

Agradeceré enviar respuesta, señalando nombres y apellidos completos, número de cédula de ciudadanía, dirección domiciliaria, lugar habitual de trabajo y número de teléfono, cargo y período de gestión en la institución, a nuestra oficina ubicada en la calle Av. Jaime Roldós 101 e Ignacio Hernández.

Atentamente,

Verónica Solórzano Rubio.

Jefe de Equipo.

## VISITA PREVIA A LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS

La Auditoría de Gestión a la Unidad de Recursos Humanos en la Dirección Provincial de Educación de Galápagos, se realizó en cumplimiento a la orden de trabajo 001-DPEG del 05 de abril del 2011, emitida por el Delegado *Provincial de la Contraloría General del Estado de la Provincia de Galápagos*, visita realizada el 11 de abril de 2011.

✓ **Nombre de entidad**

Dirección provincial de educación de Galápagos

✓ **Dirección**

Ubicada en la Av. Alberto Spencer y Ramón Unámuno en la ciudad de Puerto Baquerizo Moreno de la provincia de Galápagos

✓ **Base legal**

La Dirección Provincial de Educación de Galápagos fue creada mediante Decreto Ejecutivo No.164, en su artículo 6, publicado en el Registro Oficial No. 256 de 28 de febrero de 1973.

✓ **Misión**

La Dirección Provincial de Educación de Galápagos tiene como misión, cumplir y hacer cumplir las políticas educativas del Estado conservando las características propias del ecosistema insular que, a través de sus unidades educativas oferta una educación de calidad y calidez que articula los diferentes componentes mediante el compromiso y participación de la sociedad que propone una Reforma Educativa Integral e integrada procurando el desarrollo humano fortaleciendo la investigación, ciencia y tecnología.

**Visión**

Ser el ente rector constituido en un cuerpo colegiado, generador de un alto nivel gerencial con amplio poder de autogestión y liderazgo en el

ámbito educativo y en la producción científica, tecnología y cultural, con una práctica educativa de excelencia orientada hacia la calidad, equidad y calidez humanística.

✓ **Estructura orgánica funcional**

**Procesos Gobernantes**

**Director Provincial de Educación:** Dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la ejecución de las políticas sobre educación en el ámbito de su jurisdicción. Conceder comisiones de servicios, traslados y licencias dentro de la provincia, de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

**De Asesoría:**

- Desarrollo Profesional
- Asesoría Jurídica
- Información y Comunicación

**De Apoyo**

- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión de Servicios Institucionales y Tecnologías Informática
- Gestión de Recursos Financieros

**Procesos Generadores de Valor Agregado**

- Supervisión Educativa
- Régimen Escolar
- Currículo
- Educación Inicial
- Educación Básica
- Bachillerato y Post-Bachillerato
- Educación Especial
- Educación Popular Permanente
- Idiomas Extranjeros
- Educación Física
- Educación Ambiental
- Sistema Nacional de Bibliotecas
- Educación para la Salud
- Escalafón

✓ **Actividad principal**

La dirección provincial de Galápagos tiene como actividad principal la ejecución de las políticas sobre educación en la ámbito de su jurisdicción.

Así como también presta servicios a la comunidad de Supervisión Escolar, Régimen Escolar, Escuela para Padres, SINAB, Proyecto CRADLE, Estadística y actualmente cuenta con el Programa de Educación para Adultos Manuela Sáenz.

✓ **Objetivos generales y específicos**

A la entidad le corresponde cumplir varios objetivos, entre los principales constan las siguientes:

**Objetivo global**

Ofrecer a la población galapagueña una educación de calidad, que responda a las características especiales del entorno y a sus necesidades de inserción en los ámbitos nacional y mundial, para garantizar con la participación ciudadana, el desarrollo sustentable de la provincia sobre la base de protección y conservación de sus elementos y recursos naturales.

**Objetivos generales y específicos**

- ✓ Modernizar la estructura técnica, administrativa, financiera y pedagógica de la DPEG y de las instituciones educativas de la provincia con la reingeniería y rendición de cuentas que garanticen un servicio de calidad.
- ✓ Construir un sistema educativo basado en la integridad del ser humano con la naturaleza y en la investigación científico-pedagógica a través de la aplicación del nuevo Modelo de Gestión y las ocho políticas del Plan.
- ✓ Implementar el Diseño Curricular para el sistema educativo de Galápagos que responda a las características del entorno y a las demandas sociales de la región insular con la participación de la sociedad civil.

✓ **Metas políticas**

**Jurídico.** Respeto y aplicación de las normas vigentes

**Equidad.** Creación de condiciones adecuadas para que los ciudadanos y ciudadanas sin discriminación alguna, tengan acceso a los servicios educativos de calidad, de tal forma que provea igualdad de oportunidades para todos/todas los niños/as, y para las instituciones que pertenecen a Galápagos.

**Calidad.** Creación de condiciones adecuadas en las instituciones educativas del Sistema Educativo Provincial para un mejor desenvolvimiento y de este modo, ofertar servicios educativos de excelencia para la formación de niños y jóvenes de Galápagos.

✓ **Valores de la entidad**

**Jurídico.** Respeto y aplicación de las normas vigentes.

**Equidad.** Creación de condiciones adecuadas para que los ciudadanos y ciudadanas sin discriminación alguna, tengan acceso a los servicios educativos de calidad, proveen la igualdad de oportunidades para todas y todos los niños y las niñas.

**Eficiencia.** Garantizar la utilización óptima de los recursos humanos, materiales y financieros.

**Rendición de cuentas.** Necesidad de que todos los miembros que forman parte del sistema educativo provincial rinda cuentas a la sociedad sobre la gestión y calidad de servicio que imparten.

**Identidad.** Ofrecer una entrega educativa con respeto a nuestros valores culturales.

**Dignidad.** Reconocer al ser humano con todas sus capacidades y potencialidades.

**Educación democrática.** Crítica, participativa y para el desarrollo humano.

**Eficiencia.** Establecimiento de un modelo que garantice la utilización óptima de los recursos humanos, materiales y financieros.

**Pertinencia.** Necesidad de que el Sistema Educativo Provincial, cuente con un Proyecto educativo que garantice la formación integral e integrada de los estudiantes, para su inserción creativa, reflexiva y prepositiva en la sociedad del conocimiento y la información.

**Participación.** Gestión escolar compartida entre los distintos miembros de la comunidad educativa: directivos, maestros, estudiantes, padres de familia y demás actores sociales, para fortalecer el desenvolvimiento de las instituciones con la intervención activa y positiva de su comunidad, que permita tomar decisiones en relación a la organización, funcionamiento, evaluación y rendición de cuenta.

### 3.2. Planificación

MPP-01-VS-2011  
Página 1/9

#### 3.2.1 Memorando de planificación preliminar

	<b>DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS</b>																			
<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>																				
<b>Tipo de Auditoria:</b> Auditoria de Gestión en la Dirección Provincial de Educación de Galápagos al área de Recursos Humanos de la Ciudad de Puerto Baquerizo Moreno.	<b>Período Examinado:</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.																			
<b>Preparado por:</b> Verónica Solórzano	<b>Fecha:</b> 15/04/2011																			
<b>Revisado por:</b> Mgs. Graciela Castro	<b>Fecha:</b> 18/04/2011																			
<b>1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA</b> Informe, Memorando de antecedentes y síntesis del informe																				
<b>2. FECHAS DE INTERVENCIÓN</b>																				
<table border="1"><thead><tr><th style="background-color: #f4a460;">Cronograma</th><th style="background-color: #f4a460;">Fecha Estimada</th></tr></thead><tbody><tr><td>Orden de trabajo</td><td>05/04/2011</td></tr><tr><td>Conocimiento preliminar</td><td>12/04/2011</td></tr><tr><td>Planificación</td><td>25/04/2011</td></tr><tr><td>Inicio del trabajo en el campo</td><td>16/05/2011</td></tr><tr><td>Finalización del trabajo en el campo</td><td>27/06/2011</td></tr><tr><td>Discusión borrador del informe con funcionarios</td><td>06/07/2011</td></tr><tr><td>Emisión del informe final.</td><td>15/07/2011</td></tr><tr><td>Presentación del informe aprobado a la Dirección Provincial de Educación.</td><td>25/07/2011</td></tr></tbody></table>			Cronograma	Fecha Estimada	Orden de trabajo	05/04/2011	Conocimiento preliminar	12/04/2011	Planificación	25/04/2011	Inicio del trabajo en el campo	16/05/2011	Finalización del trabajo en el campo	27/06/2011	Discusión borrador del informe con funcionarios	06/07/2011	Emisión del informe final.	15/07/2011	Presentación del informe aprobado a la Dirección Provincial de Educación.	25/07/2011
Cronograma	Fecha Estimada																			
Orden de trabajo	05/04/2011																			
Conocimiento preliminar	12/04/2011																			
Planificación	25/04/2011																			
Inicio del trabajo en el campo	16/05/2011																			
Finalización del trabajo en el campo	27/06/2011																			
Discusión borrador del informe con funcionarios	06/07/2011																			
Emisión del informe final.	15/07/2011																			
Presentación del informe aprobado a la Dirección Provincial de Educación.	25/07/2011																			

### 3. EQUIPO DE AUDITORÍA

MPP-01-VS-2011  
Página 2/9

Multidisciplinario	Nombres y Apellidos
• Jefe de Equipo	Verónica Solórzano
• Supervisor	Graciela Castro.

### 4. DÍAS PRESUPUESTADOS

Días laborables distribuidos en las siguientes fases: 90 días laborables

Fases de auditoría	Días
FASE I, Conocimiento Preliminar	20 días
FASE II, Planificación	15 días
FASE III, Ejecución	30 días
FASE IV, Comunicación de resultados	25 días
Seguimiento	0 días
<b>TOTAL</b>	<b>90 días</b>

### 5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

DESCRIPCIÓN	CANT.	P. Unit.	TOTAL
Hojas papel bond	840	0,03	25,20
Esferos / lápices	6	0,50	3,00
folders	4	1,00	4,00
Tinta impresora	1	40,00	40,00
Copias	300	0,05	15,00
Anillados	8	10,00	30,00
Viáticos/alimentación			180,00
Transporte Aéreo			220,00
Transporte Terrestre	2	10,00	20,00
<b>TOTAL</b>			<b>537,20</b>

## **6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA:**

### **6.1 Información de la empresa**

#### **+ Descripción de la empresa**

La Dirección provincial de Educación de Galápagos, es una institución pública que se encuentra ubicada en la Capital de la Provincia de Galápagos, presta servicios a la comunidad de Supervisión Escolar, Régimen Escolar, Escuela para Padres, SINAB, Proyecto CRADLE, Estadística, y actualmente cuenta con el Programa de Educación para Adultos Manuela Sáenz.

Así también, la Dirección Provincial de Educación de Galápagos tiene a su cargo la cancelación de los sueldos, estímulos económicos, y beneficios adicionales al personal docente, administrativo y bonificado de los tres cantones de la provincia de Santa Cruz, Isabela y San Cristóbal (Floreana), a nivel primario siendo un total de 310 servidores públicos. La Dirección Provincial cuenta con el apoyo de dos Supervisores Provinciales, como su nombre lo indica ellos supervisan que los docentes cumplan con las leyes y reglamentos establecidos en la Ley de Educación para beneficio de los niños y niñas de la provincia.

#### **+ Misión:**

La Dirección Provincial de Educación de Galápagos tiene como misión, cumplir y hacer cumplir las políticas educativas del Estado conservando las características propias del ecosistema insular que, a través de sus unidades educativas oferta una educación de calidad y calidez que articula los diferentes componentes mediante el compromiso y participación de la sociedad que propone una Reforma Educativa Integral e integrada procurando el desarrollo humano fortaleciendo la investigación, ciencia y tecnología.

#### **+ Visión**

Ser el ente rector constituido en un cuerpo colegiado, generador de un alto nivel gerencial con amplio poder de autogestión y liderazgo en el ámbito educativo y en la producción científica, tecnológica y cultural, con una práctica educativa de excelencia orientada hacia la calidad, equidad y calidez humanística.

## ✦ **Objetivos institucionales**

### **General**

- Construir un sistema educativo en la integralidad del ser humano con la naturaleza y en la investigación científico-pedagógica a través de la aplicación del nuevo Modelo de Gestión y las ocho políticas del plan Decenal que orienten la formación y desarrollo de los recursos humanos de Galápagos.
- Brindar una Educación de Calidad acorde con la conservación y recursos sostenibles.

### **Específico**

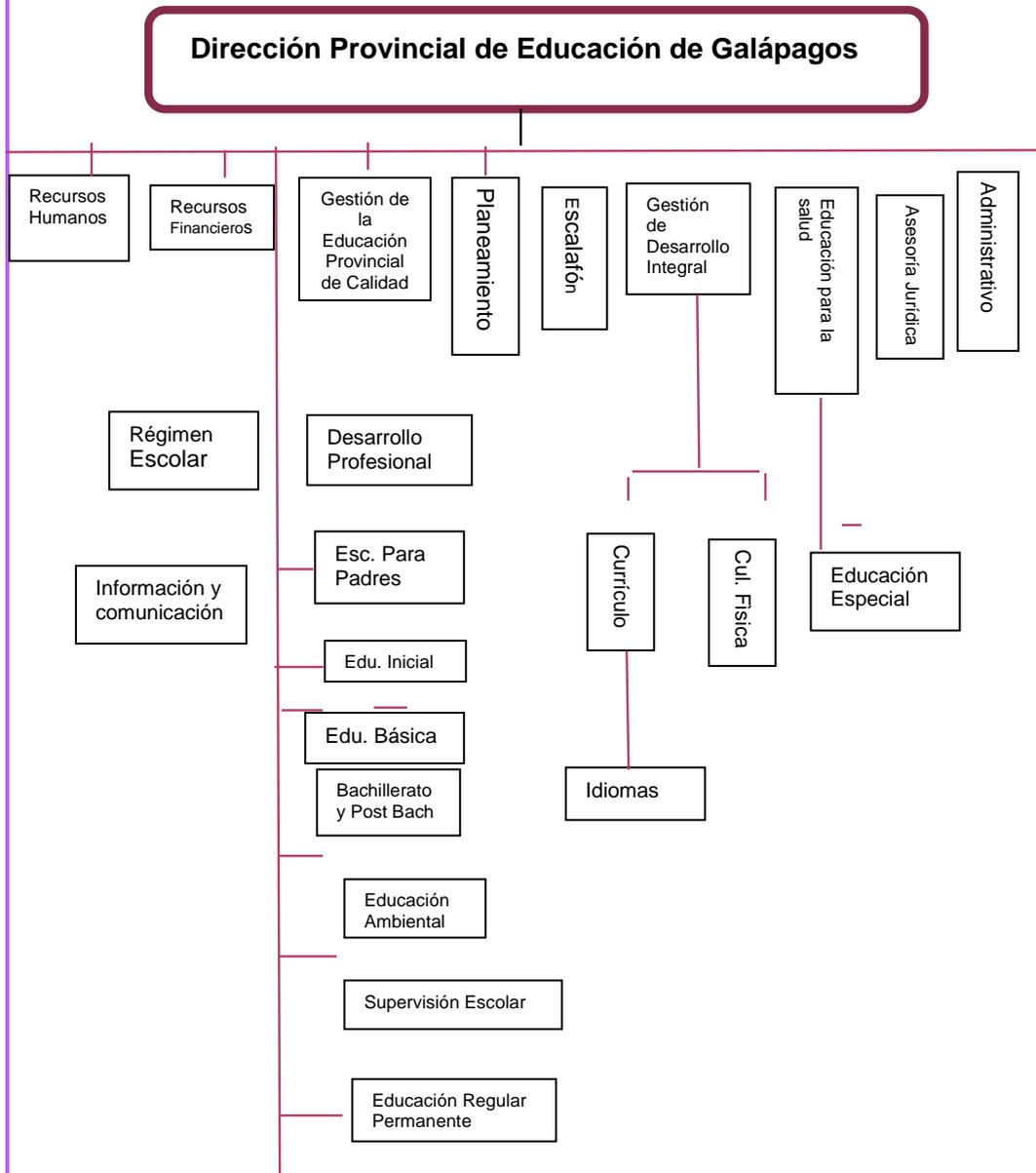
- Modernizar la estructura técnica, administrativa, financiera y pedagógica de la DPEG y de las instituciones educativas de la provincia con la reingeniería y rendición de cuentas que garantice un servicio de calidad.
- Construir un sistema educativo basado en la integridad del ser humano con la naturaleza y en la investigación científico-pedagógica a través de la aplicación del nuevo Modelo de Gestión y las ocho políticas del Plan Decenal que oriente la formación y desarrollo de los recursos humanos de Galápagos.
- Implementar el Diseño Curricular para el sistema educativo de Galápagos que responda a las características del entorno y a las demandas sociales de la región insular con la participación de la sociedad civil.
- Desarrollar procesos continuos de mejoramiento de los recursos humanos de la comunidad educativa de Galápagos relacionada con el buen vivir, la conservación y protección de la naturaleza y respeto a los derechos humanos.

## ✦ **Actividad principal**

La Dirección Provincial de Educación de Galápagos tiene como actividad principal la ejecución de las políticas sobre la educación en el ámbito de su jurisdicción.

✦ Estructura orgánica

Gráfico Nº 1: Organigrama estructural



Fuente: Dirección Provincial de Educación de Galápagos

Elaborado por: Verónica Solórzano

⊕ **Financiamiento**

Se financia con recursos del Estado para cancelación de sueldos y servicios básicos de la Dirección provincial de Educación y sueldos para docentes de establecimientos educativos fiscales. Siendo su entidad rectora el Ministerio de Educación.

⊕ **Normativa legal**

- Constitución de la República del Ecuador.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Ley Orgánica del Servicio Público.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.
- Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento
- Ley del Régimen Tributario Interno.
- Código de Trabajo.
- Código de Procedimiento Civil.
- Normativas del Sistema de Administración Financiera,
- Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos del Sector Público,
- Catálogo General de Cuentas, emitido por el Ministerio de Economía y Finanzas.
- Reglamento General de Bienes del Sector Público.
- Normas de Control Interno para el sector público de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Educación Intercultural.
- Acuerdos ministeriales

⊕ **FODA**

**Fortalezas**

- Tres personas capacitadas en el área de manejo de personal (un Jefe y dos analistas).
- Adecuados medios de registro y control de asistencia del personal.
- Reglamento de la Ley de Servicio Público.
- Nueva Ley de Educación Intercultural.
- Se aplica el Código del Trabajo.

- Uso de hojas de rutas para registrar salidas de la Institución.

#### **Oportunidades**

- Cursos gratuitos ofertados por del Ministerio de Educación y la Contraloría General del Estado.
- Convenios con institutos de educación superior en el extranjero.
- Ascenso de puestos mediante el concurso de méritos y oposiciones.

#### **Debilidades**

- Demora de entrega de documentación tramitada en el área (acciones de personal, nuevos contratos, certificados de asistencia de personal con nombramiento y contrato los envían a destiempo) de los usuarios tanto internos como externos de la institución
- Ausencia del Reglamento Orgánico Funcional de la Institución
- No existe plan anual de capacitación para todo el personal
- No contamos con indicadores de gestión.
- No se ha elaborado el Manual de Competencias.

#### **Amenazas**

- Cambios constantes de la Autoridad Superior; al ingresar alguien nuevo siempre realiza cambios de personal por área.
- Cambio de funciones de acuerdo a la nueva Ley de Educación para lo cual aún no han sido preparados.
- Los cambios sociales y tecnológicos provocan una rápida obsolescencia del material didáctico
- Recorte de gastos en educación por parte del gobierno central.

### **6.2. Detalle de componentes para la fase de Ejecución.**

#### **Componente: Dirección Provincial de Educación de Galápagos.**

- **Subcomponente:** Remuneraciones y Beneficios sociales
- **Subcomponente:** Supervisión al personal
- **Subcomponente:** Responsabilidad del personal

### **6.3. Objetivos de la Auditoría**

#### **Objetivo General**

Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y más normativas vigentes, relacionadas con el trámite, supervisión, calificación del Recurso Humano de la institución.

### Objetivos específicos

- ✓ Medir la eficiencia, calidad y satisfacción del área de recursos humanos utilizando indicadores de gestión para el período 2010.
- ✓ Verificar el cumplimiento de disposiciones legales, reglamentarias y normativas vigente.
- ✓ Emitir un informe de Auditoría final que contendrá: los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

### 6.4. Alcance

Auditoría de gestión al departamento de recursos humanos de la Dirección Provincial de Galápagos por el período comprendido entre el 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre del 2010.

### 6.5. Indicadores de Gestión.

#### Remuneraciones y Beneficios sociales

$$\frac{\text{Número de empleados registrados en el SIITH}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\frac{\text{Número de empleados que reciben sus sueldos al finalizar el mes}}{\text{Total de empleados}}$$

#### Supervisión al personal

$$\frac{\text{Número de evaluaciones ejecutadas del desempeño}}{\text{Total de evaluaciones planificadas}}$$

$$\frac{\text{Cantidad o número de proyectos y actividades realizadas}}{\text{Total de proyectos y actividades planificadas para el 2010}}$$

#### Responsabilidad del personal

⊕ 
$$\frac{\text{Número de personas que conocen las leyes que rigen su trabajo}}{\text{Total del personal}}$$

#### 7. Trabajos a realizar en la fase de Ejecución.

##### **Fase de Ejecución**

Evaluación específica del control interno

Matriz de ponderación por cada componente

Resultados de la matriz de ponderación

Hojas de trabajo

Hojas de hallazgos

#### 8. Firmas de responsabilidad de la Planificación

\_\_\_\_\_  
Mgs. Graciela Castro

**SUPERVISOR**

**Fecha:** 18 de abril de 2011

### 3.2.2. Planificación estratégica



**DIRECCIÓN PROVINCIAL DE  
EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS**



## ÍNDICE DE ARCHIVO CORRIENTE

**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Área de Recursos Humanos

**PERIODO:** Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

REFERENCIA	DETALLE
OT	Orden de trabajo
NIA	Notificación de inicio de auditoría
IVP	Informe de visita previa
CN	Cedula Narrativa
MPP	Memorando de planificación preliminar
PA	Programa de Auditoría
ECI	Evaluación de control interno
MP	Matriz de Ponderación
RMP	Resultados de la Matriz de Ponderación
CA	Cédula Analítica
HT	Hoja de trabajo
HH	Hoja de Hallazgos



## HOJA DE MARCA

**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Área de Recursos Humanos

**PERIODO:** Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

REFERENCIA	DETALLE
✓✓	Sumas cuadradas correctamente
✓	Verificado y cotejado
©	Verificado con nómina de servidores
△	Calificación Comprobada
○	Comprobado
□	Observado

### 3.3. Ejecución de auditoría

#### 3.3.1. Programas de auditoría

<b>PA-01-VS-2011</b> <b>Página 1/2</b>				
		<b>DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS</b>		
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA</b>				
<b>TIPO DE AUDITORIA:</b> Auditoría de Gestión				
<b>COMPONENTE:</b> Área de Recursos Humanos				
<b>SUBCOMPONENTE:</b> Remuneraciones y Beneficios sociales				
<b>PERIODO:</b> Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010				
N°	Descripción	Ref.	Elaborado Por:	Fecha
1	<b>OBJETIVOS:</b> Evaluar si el área de Recursos Humanos cumple con las normas y políticas establecidas en el pago de las Remuneraciones y Beneficios sociales.	<b>MP-01_VS-2011</b>	V.S.	16/05/2011
2	Determinar el grado en que los servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendados.	<b>RMP-01_VS-2011</b>	V.S.	16/05/2011
3	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b> Aplique la evaluación específica de control interno para este componente de Remuneración y Beneficios sociales del año 2010.	<b>ECI-01_VS-2011</b>	V.S.	17/05/2011
4	Aplique los indicadores de gestión básicos previstos para este componente.	<b>CA-01-VS-2011</b>	V.S.	17/05/2011

5	Realice los procedimientos necesarios de verificación los distributivos de sueldos para obtener la evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía	CA-01-VS-2011	V.S.	18/05/2011
6	<b>RIESGO</b> Que los pagos de sueldos y salarios no se efectúen con prontitud		V.S	18/05/2011
7	<b>PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO</b> Analice el procedimiento de pago de sueldos y salarios en la Dirección de educación.	CN-01-VS-2011	V.S.	19/05/2011
8	Verifique el correcto cálculo en los roles de cualquier mes del año 2010.	CA-07_VS-2011	V.S.	19/05/2011
<p><b>Elaborado por:</b> Verónica Solórzano <b>Revisado por:</b> Mgs. Graciela Castro</p>				



**DIRECCIÓN PROVINCIAL DE  
EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS**



## CÉDULA NARRATIVA

**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Área de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Remuneraciones y Beneficios sociales

**PERIODO:** Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Para la verificación del cumplimiento del pago de remuneraciones y beneficios sociales, se realiza un seguimiento al proceso de pago a los docentes que laboran en la Dirección de Educación de Galápagos.

En el trabajo de campo según se observa y mediante la explicación de la Jefa del Área de recursos humanos, Lcda. Fabiola Pincay, que la elaboración del rol de pagos lo realiza una analista y posteriormente es revisado y aprobado por el jefe del departamento.

Se realizan tres plantillas (Líquido a pagar, total descuentos y partidas), para exportar e ingresar al sistema presupuestario de remuneraciones y nómina (eSIPREN). Luego se valida el ingreso de la información con historia laboral IESS en lo referente a los valores de aportes individuales y patronales, y en el sistema de gestión financiera (eSIGEF) se valida el número de cuenta de beneficiarios

Ingresada la respectiva información se ordenará la hoja electrónica por cédula y en el último registro ingresaremos en la columna "Líquido a pagar", igual en la de "Total Ingresos", dicha información recibe el Ministerio de Finanzas y esta entidad se encarga de enviar los pagos al Banco Central, para acreditar a los beneficiarios en forma individual.

Los sueldos y salarios del personal docente, administrativo, bonificado, conserjes, a contrato y nombramiento se cancelan con fondos del estado. Se

cuenta con el presupuesto asignado por el ministerio de finanzas para su cancelación.

**CN-01\_VS-2011**

**Página 2/2**

Se cuenta con la disposición de realizar al personal los descuentos de Ley (aportes al IESS, Retenciones Judiciales, Préstamos Quirografarios y Préstamos Hipotecarios), menos descuentos por conceptos de Aportes y Préstamos a Cesantía y casas comerciales.

Para justificar la asistencia del personal se presenta el respectivo certificado y los pagos se realizan hasta el día 25 de cada mes. Es decir que muchas veces así se envíen las planillas a tiempo, el Ministerio de Finanzas tarda en acreditar los respectivos valores por concepto de sueldos y salarios, es por ello que los sueldos no se pagan a tiempo.

**Elaborado por:** Verónica Solórzano

**Revisado por:** Mgs. Graciela Castro



**DIRECCIÓN PROVINCIAL DE  
EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS**



**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Área de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Supervisión al personal

**PERIODO:** Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

N°	Descripción	Ref.	Elaborado Por:	Fecha
1	<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <p>Evalué si el área de recursos humanos cumple con las normas y políticas establecidas para la supervisión del personal.</p>	MP-02_VS-2011	V.S.	20/05/2011
2	<p>Determine el grado en que los servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendados.</p>	RMP-02_VS-2011	V.S.	23/05/2011
3	<p><b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b></p> <p>Efectué la evaluación específica de control interno para este subcomponente de Supervisión al personal.</p>	ECI-02_VS-2011	V.S.	25/05/2011
4	<p>Aplique los indicadores de gestión previstos para este componente</p>	CA-03_VS-2011	V.S.	25/05/2011

5	<p><b>RIESGO</b></p> <p>Que no se cumplan las supervisiones planificadas a las actividades del personal.</p>			
6	<p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <p>Analice si existen procedimientos para la supervisión al personal de las actividades que realizan en su trabajo.</p>	CN-02_VS-2011	V.S.	26/05/2011
7	<p>Realice la verificación del cumplimiento de las evaluaciones realizadas al personal.</p>	CN-02_VS-2011	V.S.	26/05/2011
<p><b>Elaborado por:</b> Verónica Solórzano <b>Revisado por:</b> Mgs. Graciela Castro</p>				


**DIRECCIÓN PROVINCIAL DE  
EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS**

**CÉDULA NARRATIVA**

**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Área de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Supervisión al personal

**PERIODO:** Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Dentro de la supervisión al personal, está la evaluación de desempeño, la misma que tiene varios objetivos dependiendo de la organización, se entiende a la evaluación como un medio o instrumento para mejorar el rendimiento del talento humano de la organización.

La evaluación permite la medición del potencial humano y así conocer la evolución que han desarrollado los mismos en sus puestos de trabajo, así también ofrece oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización a partir de los resultados de la evaluación de desempeño.

En la Dirección Provincial de Educación de Galápagos el recurso humano es supervisado por sus obligaciones, por medio de las evaluaciones semestrales, dos al año entregadas al jefe inmediato superior para su calificación y validez. Una vez realizado este proceso se entrega a la Unidad Administrativa de Talento Humano para su conocimiento y ellos informan al servidor su calificación obtenida, felicitándole o recomendándole que supere la puntuación obtenida. Esto es supervisado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

En el caso de los contratos de servicios ocasionales, es un requisito la evaluación de desempeño para la renovación del contrato para el siguiente ejercicio fiscal.

Las escalas de la evaluación de desempeño son las siguientes:

- ✓ **Excelente:** Es aquel que supera los objetivos y metas programadas.
- ✓ **Muy Bueno:** Es el que cumple los objetivos y metas programadas.
- ✓ **Satisfecho:** Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad.
- ✓ **Deficiente:** Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad.
- ✓ **Inaceptable:** Su productividad no permite atender las demandas de los usuarios.

El servidor que tenga la calificación de deficiente, volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses, de obtener la misma calificación, será declarado inaceptable. Y el servidor que tenga la calificación de inaceptable, será destituido del puesto.

**Elaborado por:** Verónica Solórzano

**Revisado por:** Mgs. Graciela Castro



**DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS**



**CÉDULA NARRATIVA**

**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Área de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Supervisión al personal

**PERIODO:** Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

La evaluación que realiza el personal del servicio público es el siguiente:

**FORMULARIO SENRES-EVAL-01**

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
<b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>					
Apellidos y Nombres del Servidor:					
Denominación del Puesto que Desempeña:					
Título o profesión:					
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato (o superior inmediato):					
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:		Hasta:	
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
Actividades Esenciales		# Actividades:	Factor: 20%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (Número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
<b>Total Actividades Esenciales:</b>					<b>0%</b>

La evaluación está diseñada para evaluar 5 campos. **Indicadores de gestión del puesto.-** Constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos.

**Conocimientos.-** Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales.

**Competencias técnicas del puesto.-** Es el nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, medidas a través de relevancia y nivel de desarrollo.

**Competencias Universales.-** Destrezas a través de comportamientos laborales observables que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía.

**Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo.-** Interés del servidor para gestionar y cooperar de manera coordinada con los miembros del equipo, unidad o institución.

Se puede concluir que el personal que labora en la Dirección provincial de educación en el área de recursos humanos ha pasado las evaluaciones correspondientes satisfactoriamente.

**Elaborado por:** Verónica Solórzano

**Revisado por:** Mgs. Graciela Castro



**DIRECCIÓN PROVINCIAL DE  
EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS**



## PROGRAMA DE AUDITORÍA

**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Área de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Responsabilidad del personal

**PERIODO:** Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

N°	Descripción	Ref.	Elaborado Por:	Fecha
<b>1</b>	<b>OBJETIVOS:</b> Evalúe si el personal del área de Recursos Humanos conoce las normas y políticas establecidas en sus jornadas de trabajo	<b>MP-03_VS-2011</b>	V.S.	27/05/2011
<b>2</b>	Determine el grado en que los servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendados.	<b>RMP-03_VS-2011</b>	V.S.	30/05/2011
<b>3</b>	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b> Elabore la evaluación específica de control interno para este subcomponente de responsabilidad del personal.	<b>ECI-03_VS-2011</b>	V.S.	31/05/2011
<b>4</b>	Aplique el indicador de gestión nivel de conocimiento de normas y leyes por parte de los servidores públicos	<b>CA-05_VS-2011</b>	V.S.	31/05/2011
<b>5</b>	Verifique las evaluaciones de desempeño del personal	<b>CN-03-VS-2011</b>	V.S.	01/06/2011

6	<p><b>RIESGO</b></p> <p>El personal no cumple sus obligaciones en su jornada de trabajo por desconocimiento de normas y leyes</p>			
7	<p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <p>Revise el manual de funciones del personal del área de Recursos Humanos.</p>	CN-03_VS-2011	V.S.	02/06/2011
8	<p>Realice una inspección del ambiente de trabajo mediante inspección directa.</p>	CN-03-VS-2011	V.S.	03/06/2011
<p><b>Elaborado por:</b> Verónica Solórzano</p>				

### 3.3.2. EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICA

ECI-01-VS-2011  
Página 1/2



**DIRECCIÓN PROVINCIAL DE  
EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS**



## EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO

**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Área de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Remuneraciones y Beneficios sociales

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
<b>ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD</b>					
1	¿El área de Recursos Humanos de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos cuenta con políticas de pago de remuneraciones y beneficios sociales?		x		No cuenta la entidad con políticas internas, se rige mediante políticas generales del Ministerio de Educación
2	¿Aplica el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales?	x			
3	Se realiza a tiempo el pago de sueldos, salarios y otras obligaciones		x		
4	¿El área de Recursos Humanos paga a los servidores públicos, las horas extraordinarias y suplementarias?		x		No se cuenta con un presupuesto

<b>5</b>	¿El área de recursos humanos realiza descuentos a las remuneraciones de la servidora o servidor público?	x			Solamente se retiene para el pago de pensiones alimenticias.
<b>6</b>	¿Los servidores públicos que laboran en la Dirección Provincial de Educación de Galápagos perciben una remuneración justa, proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad?	x			Regulado mediante la LOSEP
<b>7</b>	¿Los servidores públicos que laboran en la Dirección Provincial de Educación de Galápagos gozan de vacaciones, licencias, comisiones y permisos?	x			Regulado mediante la LOSEP
<b>8</b>	¿Se cuenta con un registro, en base a documentación e información justificativa del pago de remuneraciones y otros beneficios?	x			Reporte del reloj biométrico
<b>9</b>	¿Se efectúan los respectivos formularios de retención del impuesto a la renta?	x			
<b>10</b>	¿Las personas que trabajan en el área de Recursos Humanos, conocen y aplican el código de trabajo?	x			

**Entrevista a:** Lcda. Fabiola Pincay Sánchez

**Elaborado por:** Verónica Solórzano

**Revisado por:** Mgs Graciela Castro



**DIRECCIÓN PROVINCIAL DE  
EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS**



**EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO**

**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Área de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Supervisión al personal

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
<b>ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD</b>					
1	¿La entidad cuenta con políticas de supervisión de las actividades del personal?		x		Se rigen mediante políticas generales del Ministerio de Educación
2	¿Para el control de asistencia, el área de Recursos cuenta con algún sistema de registro?	x			Se cuenta con un reloj biométrico
3	¿El área de recursos humanos ha realizado la planificación institucional del talento humano?	x			
4	¿Se realizan informes de las actividades realizadas por el personal?	x			
5	¿Se ha realizado la detección de necesidades del personal?		x		
6	¿Se realizan evaluaciones de desempeño por competencias?	x			Cumplimiento Según art. 77, LOSEP
7	¿Se aplican sanciones disciplinarias?	x			

<b>8</b>	¿El departamento de recursos humanos revisa el cumplimiento de normas, políticas?	x			
<b>9</b>	¿Controla y coordina la ejecución de los programas vigentes y las políticas educativas, científicas y tecnológicas, de conformidad con los principios y fines de la educación prescritos en la Ley Orgánica de Educación Intercultural?	x			
<b>10</b>	¿Cuenta con otros métodos de supervisión al personal?		x		
<p><b>Entrevista a:</b> Lcda. Fabiola Pincay Sánchez</p> <p><b>Elaborado por:</b> Verónica Solórzano</p> <p><b>Revisado por:</b> Mgs. Graciela Castro</p>					



**DIRECCIÓN PROVINCIAL DE  
EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS**



**EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO**

**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Área de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Responsabilidad del personal

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
<b>ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD</b>					
1	¿El personal que labora en la Dirección de educación trabaja con responsabilidad?	x			
2	¿El personal de la Dirección de Educación conoce sus deberes, obligaciones y prohibiciones?		x		Existe encargos en múltiples funciones
3	¿Los Funcionarios cuidan la imagen institucional?	x			
4	¿El personal del área de Unidad de Administrativa de Talento Humano está capacitado en el uso de los sistemas de información del Ministerio de Educación?	x			Actualmente han existido cambios en el sistema, se encuentran en capacitación.
5	¿El personal cumple con su horario de jornada laboral diaria?	x			

6	¿El personal de la Dirección de Educación de Galápagos cumple en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público, brindando información oportuna y pertinente?	x			
7	¿El personal de la Dirección de Educación de Galápagos participa activamente en los cursos ofrecidos por parte del Ministerio de Educación?		x		Participa en algunos cursos, no tienen muchos recursos económicos.
8	¿Cuida el personal la documentación e información que tienen en función al puesto que ocupan?	x			
9	¿El área de recursos Humanos mantiene un archivo cronológico de las resoluciones de clasificación y valoración de puestos?	x			
10	¿El área de recursos Humanos mantiene un registro de las asistencias del personal Docente y Administrativo que laboran en los diferentes establecimientos educativos de la provincia?	x			

**Entrevista a:** Lcda. Fabiola Pincay Sánchez

**Elaborado por:** Verónica Solórzano

**Revisado por:** Mgs. Graciela Castro

### 3.3.3. Matriz de ponderación

**MP-01-VS-2011**  
**Página 1/2**

	<b>DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS</b>		
<b>MATRIZ DE PONDERACIÓN</b>			
<b>TIPO DE AUDITORIA:</b> Auditoría de Gestión			
<b>COMPONENTE:</b> Área de Recursos Humanos			
<b>SUBCOMPONENTE:</b> Remuneraciones y Beneficios sociales			
Nº	CONTROLES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿El área de Recursos Humanos cuenta con políticas de pago de remuneraciones y beneficios sociales?	3	1
2	¿Aplica el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales?	3	3
3	Se realiza a tiempo el pago de sueldos, Salarios y otras obligaciones	3	1
4	¿El área de Recursos Humanos paga a los servidores públicos, las horas extraordinarias y suplementarias?	3	1
5	¿El área de recursos humanos realiza descuentos a las remuneraciones de la servidora o servidor público?	3	3
6	¿Los servidores públicos perciben una remuneración justa, proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad?	3	3

Nº	CONTROLES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
7	¿Los servidores públicos que laboran en la Dirección Provincial de Educación de Galápagos gozan de vacaciones, licencias, comisiones y permisos?	3	3
8	¿Se cuenta con un registro, en base a documentación e información justificativa del pago de remuneraciones y otros beneficios?	3	3
9	¿Se efectúan los respectivos formularios de retención del impuesto a la renta?	3	3
10	¿Las personas que trabajan en el área de Recursos Humanos, conocen y aplican el código de trabajo?	3	3
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>24</b>



**DIRECCIÓN PROVINCIAL DE  
EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS**



**MATRIZ DE PONDERACIÓN**

**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Área de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Supervisión al personal

Nº	CONTROLES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿La entidad cuenta con políticas de supervisión de las actividades del personal?	3	0
2	¿Para el control de asistencia, el área de Recursos cuenta con algún sistema de registro?	3	3
3	¿El área de recursos humanos ha realizado la planificación institucional del talento humano?	3	0
4	¿Se realizan informes de las actividades realizadas por el personal?	3	0
5	¿Se ha realizado la detección de necesidades del personal?	3	1
6	¿Se realizan evaluaciones de desempeño por competencias?	3	3
7	¿Se aplican sanciones disciplinarias?	3	3
8	¿El departamento de recursos humanos revisa el cumplimiento de normas, políticas?	3	3

Nº	CONTROLES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
9	¿Controla y coordina la ejecución de los programas vigentes y las políticas educativas, científicas y tecnológicas, de conformidad con los principios y fines de la educación prescritos en la Ley Orgánica de Educación Intercultural?	3	3
10	¿Cuenta con otros métodos de supervisión al personal?	3	3
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>19</b>



**DIRECCIÓN PROVINCIAL DE  
EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS**



**MATRIZ DE PONDERACIÓN**

**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Área de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Responsabilidad del personal

Nº	CONTROLES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿El personal que labora en la Dirección de educación trabaja con responsabilidad?	3	3
2	¿El personal de la Dirección de Educación conoce sus deberes, obligaciones y prohibiciones?	3	2
3	¿Los Funcionarios cuidan la imagen institucional?	3	2
4	¿El personal del área de Unidad de Administrativa de Talento Humano está capacitado en el uso de los sistemas de información del Ministerio de Educación?	3	2
5	¿El personal cumple con su horario de jornada laboral diaria?	3	3
6	¿El personal de la Dirección de Educación de Galápagos cumple en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público, brindando información oportuna y pertinente?	3	3
7	¿El personal de la Dirección de Educación de Galápagos ha dado a conocer algún inconveniente con los compañeros en la entidad?	3	3

Nº	CONTROLES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
8	¿El personal de la Dirección de Educación de Galápagos participa activamente en los cursos ofrecidos por parte del Ministerio de Educación?	3	2
9	¿Cuida el personal la documentación e información que tienen en función al puesto que ocupan?	3	3
10	¿El área de Recursos Humanos mantiene un archivo cronológico de las resoluciones de clasificación y valoración de puestos?	3	3
11	¿El área de recursos Humanos mantiene un registro de las asistencias del personal docente y administrativo que laboran en los diferentes establecimientos educativos de la provincia?	3	3
<b>Total</b>		<b>33</b>	<b>29</b>

### 3.3.4. Resultados de la evaluación de control interno

#### 3.3.4.1. Determinación de los niveles de riesgo

		<b>RMP-01-VS-2011</b>
	<b>DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS</b>	
<b>TIPO DE AUDITORIA:</b> Auditoría de Gestión <b>COMPONENTE:</b> Área de Recursos Humanos <b>SUBCOMPONENTE:</b> Remuneraciones y Beneficios sociales		

Fórmula:

<b>CP=</b> Calificación porcentual	$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$
<b>CT=</b> Calificación Total	$CP = \frac{24}{30} \times 100$
<b>PT=</b> Ponderación Total	$CP = 80\%$

Niveles de riesgo y confianza:

Calificación Porcentual	Grado de confianza	Niveles de Riesgo
15-50%	BAJO	ALTO
51-75%	MEDIO	MEDIO
76-100%	ALTO	BAJO

#### Comentario de Auditoría:

El área de Recursos Humanos, con una calificación porcentual del 80%, tiene un grado de confianza alta y un nivel de riesgo bajo, es decir que la gestión de pago y administración de las remuneraciones y beneficios sociales, se están ejecutando de acuerdo a las normas y leyes establecidas, sin embargo cabe enfatizar que falta un 20% para que la gestión sea efectiva.

		<b>RMP-02-VS-2011</b>
	<b>DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS</b>	ministerio de educación ECUADOR 
<b>TIPO DE AUDITORIA:</b> Auditoría de Gestión <b>COMPONENTE:</b> Área de Recursos Humanos <b>SUBCOMPONENTE:</b> Supervisión al personal		

Fórmula:

<p><b>CP</b>= Calificación porcentual</p> <p><b>CT</b>= Calificación Total</p> <p><b>PT</b>= Ponderación Total</p>	$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$ $CP = \frac{19}{30} \times 100$ $CP = 63,33\%$
--	--

Niveles de riesgo y confianza:

Calificación Porcentual	Grado de confianza	Niveles de Riesgo
15-50%	BAJO	ALTO
51-75%	MEDIO	MEDIO
76-100%	ALTO	BAJO

#### Comentario de Auditoría:

De la evaluación interna de la supervisión al personal se obtuvo un porcentaje del 63,63%, es decir, el grado de confianza es medio al igual que su nivel de riesgo. Estas deficiencias en la supervisión al personal deben mejorar, ya que no se tiene un control de las actividades que realiza el personal y la alta dirección no podrá tomar decisiones oportunas. Así también es importante detectar las necesidades del personal para realicen su trabajo en un buen ambiente interno.

		<b>RMP-03-VS-2011</b>
	<b>DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS</b>	
<p><b>TIPO DE AUDITORIA:</b> Auditoría de Gestión</p> <p><b>COMPONENTE:</b> Área de Recursos Humanos</p> <p><b>SUBCOMPONENTE:</b> Responsabilidad del personal</p>		

Fórmula:

<p><b>CP=</b> Calificación porcentual</p> <p><b>CT=</b> Calificación Total</p> <p><b>PT=</b> Ponderación Total</p>	$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$ $CP = \frac{29}{33} \times 100$ $CP = 87,88\%$
--	--

Niveles de riesgo y confianza:

Calificación Porcentual	Grado de confianza	Niveles de Riesgo
15-50%	BAJO	ALTO
51-75%	MEDIO	MEDIO
76-100%	ALTO	BAJO

**Comentario de Auditoría:**

El 87,88% obtenido de la evaluación interna del subcomponente responsabilidad del personal, se ubica con un grado de confianza alta y un nivel de riesgo bajo.

El personal que labora en la dirección de educación debe tener claras sus responsabilidades dentro de la institución, es responsabilidad de la máxima autoridad el socializar las normas, políticas y leyes internas como externas que deben tener en cuenta los servidores públicos y las servidoras públicas a la hora de cumplir sus labores.



DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS



**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Área de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Remuneraciones y Beneficios sociales

**PERIODO:** Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

**CÉDULA ANALÍTICA: INDICADORES DE GESTIÓN**

**OBJETIVO:** Cumplir en un 100% el registro de los servidores públicos

**Ficha técnica 01**

Nombre del Indicador	Factores Críticos /de éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación Brecha
Número de servidores registrados en el SIITH	*Servidores públicos que no se encuentren registrados en el sistema  *Base de datos del personal desactualizada.	$\frac{\text{Servidores registrados en el SIITH}}{\text{Total de empleados}} \times 100$ $\frac{55}{58} \times 100$ Indicador =94,83%	Porcentaje (%)	Mensual	100%	Rol de pagos de la Dirección Provincial de Educación.	<b>Indicador</b> $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ 94,83/100 x100 =94.83%  <b>Brecha</b> 100 - 94,83= 5,17%  <b>Brecha favorable</b>

**Gráfico:**



**Interpretación:**

En el subcomponente de servidores registrados se observa que 55 servidores públicos de los 58 existentes, 3 personas no han sido registradas debidamente en el Sistema Informático Integrado de Talento Humano y Remuneración – SIITH, la jefa de área de recursos humanos debe tener actualizada la base de datos de los servidores.

**Elaborado por** Verónica Solórzano

**Revisado por:** Mgs. Graciela Castro



DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS



**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Área de Recursos Humanos

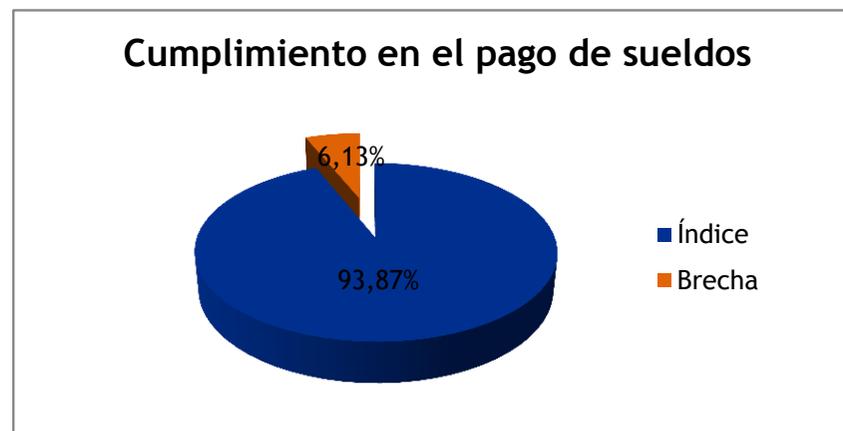
**SUBCOMPONENTE:** Remuneraciones y Beneficios sociales

**PERIODO:** Del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

**CEDULA ANALÍTICA: INDICADORES DE GESTIÓN**

OBJETIVO: Cumplir en un 90% el pago puntual de sueldos							Ficha técnica 02
Nombre del Indicador	Factores Críticos /de éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación Brecha
Cumplimiento en el pago de sueldos	*Incumplimiento del pago de sueldos  *Falta de presupuesto	$\frac{\text{Empleados que reciben pago de sueldo puntualmente}}{\text{Total de empleados}} \times 100$ $\frac{49}{58} \times 100$ Indicador = 84,48%	Porcentaje (%)	Mensual	90%	Área de Recursos Humanos	<b>Indicador</b> <hr/> <b>Estándar</b> 84,48/90 x100 =93.87%  <b>Brecha</b> 100 – 93,87= 6,13%  <b>Brecha favorable</b>

**Gráfico:**



**Comentario de auditoría:**

El pago de sueldos y salarios a los servidores públicos de la Dirección de Educación de Galápagos en un porcentaje muy bajo, no se ha efectuado puntualmente. Es importante que estos pagos se realicen al finalizar el mes para evitar un ambiente interno negativo en la institución.

**Elaborado por:** Verónica Solórzano

**Revisado por:** Mgs. Graciela Castro



DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS



**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Área de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Supervisión al personal

**PERIODO:** Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

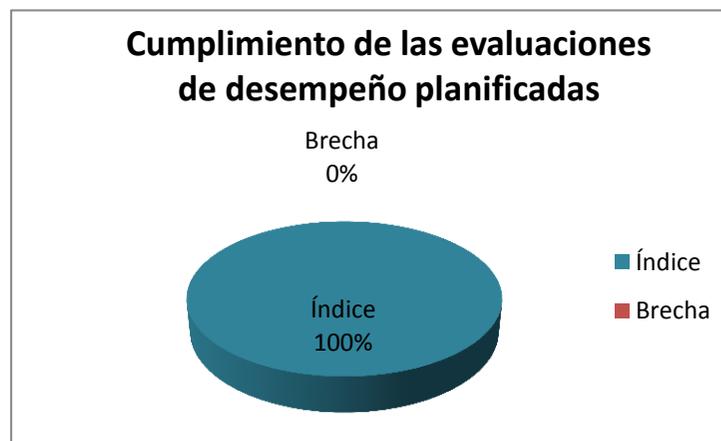
**CÉDULA ANALÍTICA: INDICADORES DE GESTIÓN**

**OBJETIVO:** Cumplir en un 100% en la evaluación del desempeño

Ficha técnica 03

Nombre del Indicador	Factores Críticos /de éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación Brecha
Cumplimiento con las evaluaciones planificadas	* Mal desempeño de las funciones de servidores públicos.  *Incumplimiento de las planificaciones.	$\frac{\text{No Evaluación del desempeño}}{\text{Evaluaciones de desempeño planificadas}} \times 100$ $\frac{2}{2} \times 100$ Indicador = 100%	Porcentaje (%)	Anual	100%	Área de Recursos Humanos	<b>Indicador</b> $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ 100/100 x100 =100%  <b>Brecha</b> 100 – 100= 1%  <b>Brecha favorable</b>

**Gráfico:**



**Comentario de auditoría:**

Mediante este indicador se observa que las planificaciones previstas para el año 2010, han sido cumplidas en su totalidad esto es muy bueno, ya que se evidencia la correcta ejecución de las evaluaciones de desempeño realizadas por el departamento de recursos humanos a todo el personal, cuyos resultados se ubicaron en los parámetros de excelente y muy buenos.

**Elaborado por:** Verónica Solórzano

**Revisado por:** Mgs. Graciela Castro



DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS



**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Área de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Supervisión al personal

**PERIODO:** Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

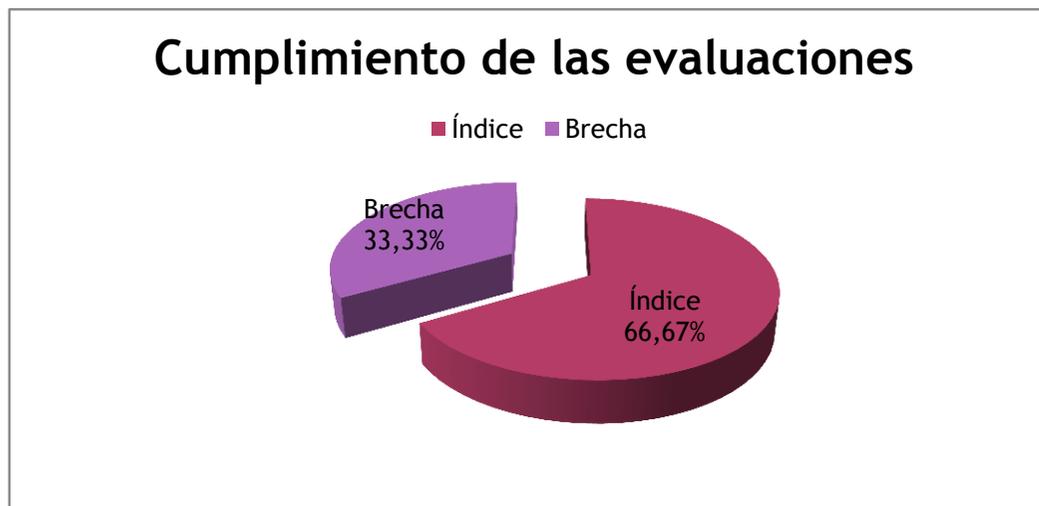
**CÉDULA ANALÍTICA: INDICADORES DE GESTIÓN**

**OBJETIVO:** Cumplir en un 90% de la evaluación de proyectos

Ficha técnica 04

Nombre del Indicador	Factores Críticos /de éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación Brecha
Cumplimiento de las Evaluaciones	<p>*Que los proyectos no cumplan los objetivos.</p> <p>*Que no se cumplan los proyectos planificados</p>	$\frac{\text{Evaluación de proyectos}}{\text{Total de proyectos planificados}} \times 100$ $\frac{3}{5} \times 100$ <p>Indicador = 60%</p>	Porcentaje (%)	Anual	90%	Área de Recursos Humanos	<p><b>Indicador</b></p> <p><b>Estándar</b></p> <p>60/90 x100 =66,67%</p> <p><b>Brecha</b></p> <p>100 – 66,67= 33,33%</p> <p><b>Brecha desfavorable</b></p>

**Gráfico:**



**Comentario de auditoría:**

Del cumplimiento de las evaluaciones a los proyectos ejecutados en la Dirección Provincial de Educación de Galápagos solamente se ha llevado a cabo el 66,67%, es decir no se ha evaluado a todos los proyectos quedando una brecha desfavorable del 33,33%.

**Elaborado por:** Verónica Solórzano

**Revisado por:** Mgs. Graciela Castro



DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS



**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Área de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Responsabilidad del personal

**PERIODO:** Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

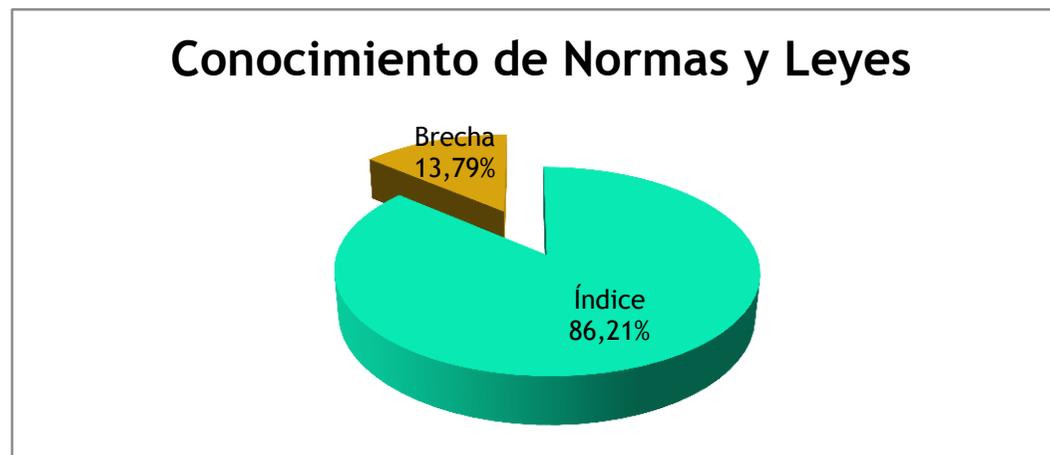
**CÉDULA ANALÍTICA: INDICADORES DE GESTIÓN**

**OBJETIVO:** Conocer al 100% las normas, políticas y leyes

**Ficha técnica 05**

Nombre del Indicador	Factores Críticos /de éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación Brecha
Conocimiento de normas y leyes por parte de los servidores públicos	*Desconocimiento de los deberes y obligaciones.  *Incumplimiento de obligaciones laborales	$\frac{\text{Conocen las normas y leyes que rigen su trabajo}}{\text{Total del personal}} \times 100$ $\frac{50}{58} \times 100$ <p>Indicador = 86,21%</p>	Porcentaje (%)	Anual	100%	Área de Recursos Humanos	<p><b>Indicador</b> <b>Estándar</b> X100</p> <p>86,21/100 x100 =86,21%</p> <p><b>Brecha</b></p> <p>100 – 86,21= 13,79%</p> <p><b>Brecha desfavorable</b></p>

**Gráfico:**



**Comentario de auditoría:**

Se puede observar que el 86,21% del personal de la Dirección provincial de Educación conoce las normas, leyes y políticas que rigen su trabajo, quedando una brecha desfavorable del 13,79% del personal que desconoce las normas de trabajo.

**Elaborado por:** Verónica Solórzano

**Revisado por:** Mgs. Graciela Castro



**DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS**



**CÉDULA ANALÍTICA**

**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Área de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Remuneraciones y Beneficios sociales

**PERIODO:** Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

**DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS**

**Rol de pagos- Enero de 2010**

No	Apellidos y Nombres	Cargo	RMU	Aporte Personal	Aporte Patronal	IECE	Prest Quirografario	Imp. Renta	Total descuento	Líquido a Recibir
1	©Gualacata Romero Mónica Margarita	Pub Apoy 1	1.110,00	125,99	101,57	5,55	185,00	0	310,99	799,01
2	©Ortega Sandoval Maritza del Rocio	Público 3	1.870,00	212,25	171,11	9,35	230,00	5,93	448,18	1.421,82
3	©Pincay Sánchez Fabiola Alexandra	Público 3	1.870,00	212,25	171,11	9,35	300,00	92,95	605,20	1.264,80
<b>Total</b>			<b>4.850,00</b>	<b>550,49</b>	<b>443,79</b>	<b>24,25</b>	<b>715,00</b>	<b>98,88</b>	<b>1364,37</b>	<b>3.485,63</b>

### **Comentario**

Se observa que el área de Recursos Humanos realiza mes a mes el cálculo de los rubros correspondientes a sueldos y salarios. Se tomó una muestra aleatoria de cualquier mes en la que se verificó los cálculos, sumas y saldos, llegando a la conclusión que los roles son efectuados con cálculos correctos y que los docentes reciben todos los beneficios que por ley les corresponde.

### **MARCAS DE AUDITORÍA**



Sumas cuadras correctamente



Verificado y cotejado



Verificado con la nómina de servidores

**Elaborado por:** Verónica Solórzano

**Revisado por:** Mgs. Graciela Castro

HH-01\_VS-2011



**DIRECCIÓN PROVINCIAL DE  
EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS**

ministerio de  
**educación**  
ECUADOR

## HOJA DE HALLAZGO Nº 1

**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Área de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Remuneraciones y Beneficios Sociales

**PERIODO:** Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

### **NO SE REALIZAN PAGOS DE SUELDOS PUNTUALMENTE**

Los pagos con respecto a sueldos y salarios no se cancelan a tiempo por lo que los docentes que laboran en la Dirección Provincial de Educación de Galápagos se encuentran descontentos.

Inobservó lo establecido en el Art. 83 del Código de Trabajo que expresa el *“Plazo para pagos.- El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana, y el pago de sueldos, no mayor de un mes.”*

La causa principal de que no se paguen puntualmente los sueldos es la acreditación tardía del Ministerio de Finanzas, la misma que no tiene fecha definida sino lo que se disponga a nivel de Gobierno, otro factor es que no existe agilidad por parte de la analista para gestionar el pago oportuno.

En consecuencia el personal se desmotiva ocasionando mal desempeño en sus funciones.

**Elaborado por:** Verónica Solórzano

**Revisado por:** Mgs. Graciela Castro


**HOJA DE HALLAZGO Nº 2**

**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Área de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Remuneraciones y Beneficios Sociales

**PERIODO:** Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

**LOS SERVIDORES PÚBLICOS RECIBEN EL PAGO DE TODOS LOS  
BENEFICIOS SOCIALES QUE POR LEY CORRESPONDE**

Los servidores públicos a más de su salario y remuneración mensual unificada, reciben el pago de todos los beneficios sociales que les corresponde.

En la Ley Orgánica de Servicio Público, Art 84 nos dice en lo que refiere a la Carrera docente expresa que *“El personal docente comprendido en todos los niveles y modalidades gozará de estabilidad, actualización, formación continua, mejoramiento pedagógico y académico, percibirá una remuneración justa de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos.”*

Correcto manejo del sistema de rol de pagos y beneficios sociales, la persona encargada de este sistema está totalmente capacitada.

Mejor rendimiento del personal en actividades correspondientes a su jornada de trabajo.

**Elaborado por:** Verónica Solórzano

**Revisado por:** Mgs. Graciela Muñoz

HH-03\_VS-2011



**DIRECCIÓN PROVINCIAL DE  
EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS**



### **HOJA DE HALLAZGO Nº 3**

**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Área de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Supervisión del personal

**PERIODO:** Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

#### **LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ES REALIZADA EN SU TOTALIDAD**

El personal del área de Recursos humanos de la Dirección de Educación realiza evaluaciones de desempeño a todo el personal.

Resolución 038 SENRES - 2008 Art. 19. De la periodicidad.- *“La evaluación de desempeño, se la efectuará dos veces al año, esto es, una vez cada seis meses a excepción de los períodos de prueba.”*

El responsable del Área de Recursos Humanos ejecuta a cabalidad las políticas, normas y procedimientos para la evaluación de desempeño.

Personal adecuado y capacitado en su área de trabajo. Además los servidores públicos con buena calificación, reciben un memorando informándole la calificación obtenida.

De 32 personas evaluadas el 90% obtuvieron excelentes resultados y el 10% muy buena.

**Elaborado por:** Verónica Solórzano

**Revisado por:** Mgs. Graciela Castro


**HOJA DE HALLAZGO N° 4**
**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Área de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Responsabilidad del personal

**PERIODO:** Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

**NO SE CUENTA CON EL MANUAL DE FUNCIONES**

El área de Recursos humanos no cuenta con un manual de funciones y responsabilidades.

**La Norma de control interno NCI 200-04 En la estructura Organizativa** expresa que: *"Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores."*

Falta de interés de la máxima autoridad para crear y poner en vigencia el manual de funciones e Inobservancia de las normas y de la ley.

No existen responsables a la hora de la rendición de cuentas y además los servidores públicos desconocen sus funciones y los procedimientos administrativos que se mantienen en la Dirección Provincial de Educación de Galápagos.

**Elaborado por:** Verónica Solórzano

**Revisado por:** Mgs. Graciela Castro

HH-05\_VS-2011



**DIRECCIÓN PROVINCIAL DE  
EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS**



## HOJA DE HALLAZGO Nº 5

**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Área de Recursos Humanos

**SUBCOMPONENTE:** Responsabilidad del personal

**PERIODO:** Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

### CONOCIMIENTO DE NORMAS, POLÍTICAS Y LEYES

El personal del área de recursos humanos no conoce en su totalidad las normas, políticas y leyes que rigen su trabajo.

Las Normas de Control Interno 200-08 Adhesión a las políticas institucionales expresa que: *“Las servidoras y servidores de las entidades, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo.”*

No se cuenta con mecanismos propicios para fomentar la adhesión de normas, políticas y leyes que rigen su trabajo.

Sanciones al personal por el desconocimiento de normas, políticas y leyes aplicables.

**Elaborado por:** Verónica Solórzano

**Revisado por:** Mgs. Graciela Castro



**DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS**

**INFORME GENERAL**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS, PUERTO BAQUERIZO MORENO PERÍODO 2010”.**

**TIPO DE AUDITORIA:**  
AUDITORIA DE GESTIÓN

**PERÍODO COMPRENDIDO:**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

**Galápagos - Ecuador**

## CARTA PRESENTACIÓN DE INFORME

Asunto: Carta de presentación de informe  
Puerto Baquerizo Moreno, 25 de julio de 2011.

Licenciada.

Dora Gonzales Bajaña

**DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA**

Ciudad.

De mis consideraciones:

Hemos realizado la “Auditoria de gestión en la dirección provincial de educación de galápagos al área de recursos humanos de la ciudad de puerto Baquerizo Moreno por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamentales emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

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

De conformidad con lo dispuesto en el Art. 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deberán ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter obligatorio.

Atentamente,

Mgs Graciela Castro I.

**SUPERVISOR**

## CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES

### DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE GALÁPAGOS

**PERIODO: 2010-01-01 AL 2010-12-31.**

Nº	RECOMENDACIONES	2011-2012										RESPONSABLES	
		SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.		
1	Desarrollará un sistema de registro oportuno de los docentes.	X											Analista del área de Recursos Humanos Control perenne
2	Gestionará conjuntamente con el Ministerio de Finanzas para la acreditación oportuna en las cuentas de los docentes lo valores correspondientes de las remuneraciones.	X											Jefa Recursos Humanos
3	Verificará el correcto cálculo de las planillas de roles y beneficios sociales	X											Jefa Recursos Humanos

Nº	RECOMENDACIONES	2011-2012										RESPONSABLES
		SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	
4	Subir oportunamente al sistema las planillas mensuales.	X										Jefa Recursos Humanos
5	Ejecutar las evaluaciones de desempeño necesarias y de acuerdo las necesidades de la Dirección de Educación.				x							Jefa Recursos Humanos
6	Verificar la transparencia en el proceso de las evaluaciones.				x							Jefa Recursos Humanos Analista del área
7	Elaborará un manual de funciones y responsabilidades inmediatamente en donde se definirán claramente los objetivos y funciones de cada puesto.					x						Jefa Recursos Humanos Analistas del área
8	Dar a conocer a todo el personal las normas políticas y leyes que deben considerar al realizar su trabajo.							x				Jefa Recursos Humanos Analistas del área

## INFORME DE RESULTADOS



### HALLAZGO Nº 1: *ATRASOS EN PAGOS DE SUELDOS Y SALARIOS*

**CONDICIÓN.-** Los pagos con respecto a sueldos y salarios no se cancelan a tiempo por lo que los docentes que laboran en la Dirección Provincial de Educación de Galápagos se encuentran descontentos.

**CRITERIO.-** De acuerdo al código de trabajo en su Art. 83.- expresa que el “Plazo para pagos.- El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana, y el pago de sueldos, no mayor de un mes.”

**CAUSA.-** La causa principal de que no se paguen puntualmente los sueldos es la acreditación tardía del Ministerio de Finanzas y además no existe agilidad por parte de la analista para gestionar el pronto pago.

**EFFECTO.-** Personal desmotivado por tanto no desempeña bien sus funciones. En tal sentido habría que señalar la necesidad que el jefe del Área de recursos humanos tenga actualizada la nómina en el sistema SIITH y así evitar contratiempos en el pago de remuneraciones. Hay que recordar que el trabajo es un derecho y un deber social.

#### **CONCLUSIÓN:**

El atraso en los pagos de salarios y remuneraciones atenta contra los derechos laborales y aumenta la disconformidad de los colaboradores.

#### **RECOMENDACIONES:**

Se recomienda a la analista del Área de Recursos Humanos:

- ❖ Desarrollar un sistema de registro oportuno de los docentes.
- ❖ Gestionar conjuntamente con el Ministerio de Finanzas para lograr la acreditación oportuna en las cuentas de los docentes de los valores correspondientes de las remuneraciones.



## **HALLAZGO N° 2: *BENEFICIOS LABORALES AL DÍA***

**CONDICION.-** Los servidores públicos a más de su salario mensual reciben el pago de todos los beneficios sociales que les corresponde.

**CRITERIO.-** LOSEP Art 84. Carrera docente expresa que “El personal docente comprendido en todos los niveles y modalidades gozará de estabilidad, actualización, formación continua, mejoramiento pedagógico y académico, percibirá una remuneración justa de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos.”

**CAUSA.-** El cumplimiento a cabalidad de la norma se debería fundamentalmente a un Correcto manejo del sistema de rol de pagos y beneficios sociales, la persona encargada de este sistema está totalmente capacitada.

**EFECTO.-** Todo lo cual traer consigo a que exista un Mejor rendimiento del personal en actividades correspondientes a su jornada de trabajo.

### **CONCLUSIÓN:**

El cumplimiento del pago de los beneficios laborales entre los colaboradores conlleva a contar con empleados comprometidos con los objetivos de la entidad. En este sentido, vale recalcar que el pago por concepto de remuneraciones y beneficios sociales no debe entenderse como un gasto, sino más bien como una inversión al interior de recursos humanos, pues si el personal se encuentra bien remunerado desempeñará de mejor manera sus actividades y por tanto el ambiente interno será favorable. Las provisiones y pagos con respecto a sueldos, dichos valores son acreditados por el Banco Central mediante un presupuesto.

### **RECOMENDACIONES:**

En base a lo señalado y con el fin de mantener como política de la entidad el cumplimiento de las obligaciones laborales, se recomienda a la jefa del Área de Recursos humanos:

- ❖ Verificar el correcto cálculo de las planillas de roles y beneficios sociales.
- ❖ Subir oportunamente al sistema las planillas mensuales.



### **HALLAZGO Nº 3: *EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO REALIZADA EN SU TOTALIDAD***

**Condición:** Al personal del área de Recursos humanos de la Dirección de Educación se le realiza evaluaciones de desempeño.

**CRITERIO.-** Resolución 038 SENRES - 2008 Art. 19. De la periodicidad.- “La evaluación de desempeño, se la efectuará dos veces al año, esto es, una vez cada seis meses a excepción de los períodos de prueba.”

**CAUSA.-** El responsable del Área de Recursos Humanos ejecuta a cabalidad las políticas, normas y procedimientos para la evaluación de desempeño.

**EFECTO.- Personal adecuado y capacitado en su área de trabajo. Además los servidores públicos con buena calificación tienen mayor posibilidad para ascender de puestos**

Se ha determinado que la totalidad del personal del área de Recursos humanos de la Dirección de Educación ha recibido evaluaciones de desempeño, situación que se encuentra en perfecta concordancia con lo establecido en la Tal cumplimiento se debería a que el responsable del Área de Recursos Humanos ejecuta a cabalidad las políticas, normas y procedimiento para la evaluación de desempeño, todo lo cual trae consigo la existencia de un personal adecuado y debidamente capacitado en su área de trabajo. Además de esto los servidores públicos con buena calificación tienen mayores posibilidades en ascender de puestos. En tal sentido, la correcta aplicación de las evaluaciones ayuda a fomentar la eficiencia y eficacia de los funcionarios y servidores en sus puestos de trabajo, estimulando el desarrollo profesional y potenciando al logro de los objetivos y estrategias institucionales. En tal caso, será la máxima autoridad de la entidad la encargada de gestionar el proceso de evaluación para que no exista la manipulación de la información que se presenta como resultados de evaluación; asimismo, es también responsabilidad de los servidores públicos participar activamente en estas evaluaciones.

**CONCLUSIÓN:**

El evaluar el desempeño de los funcionarios y colaboradores de la entidad trae consigo el contar con servidores debidamente capacitados y altamente eficientes.

**RECOMENDACIONES:**

En base a lo señalado y con el fin de asegurar un desempeño óptimo en la institución, se recomienda a la a la jefa del Área de Recursos Humanos

- ❖ Ejecutar las evaluaciones de desempeño necesarias y de acuerdo a las necesidades de la Dirección de Educación.
- ❖ Verificar la transparencia en el proceso de las evaluaciones.



#### **HALLAZGO Nº 4: INEXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES**

##### **COMENTARIO:**

El Área de Recursos humanos no cuenta con un manual de funciones y responsabilidades, situación que contradice lo establecido en la Normativa de control interno, la misma que en el acápite correspondiente a Estructura Organizativa señala que: “Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores”. Tal falencia se debería fundamentalmente a la falta de interés de la máxima autoridad para crear y poner en vigencia el manual de funciones, así como a la inobservancia de las normas y de la ley. Todo lo cual trae consigo el que no existan responsables a la hora de la rendición de cuentas, además de que los servidores públicos desconocen claramente las funciones que deben desempeñar. En tal sentido, y tal como se menciona en la NCI 200-04 “Es importante contar con un manual de funciones en donde se designen responsabilidades a los servidores públicos y así evitar duplicidad en el desarrollo de las funciones.” Sin embargo, la máxima autoridad del área de recursos humanos no ha observado estas normas por lo tanto no ha puesto interés en crear y poner en vigencia un manual de funciones alineado al organigrama estructural.

##### **CONCLUSIONES:**

La inexistencia de un manual de funciones trae consigo el contar con colaboradores que desconocen las funciones que deben desempeñar.

##### **RECOMENDACIONES:**

Se recomienda a la jefa del Área de Recursos humanos:

- ❖ Elaborar de inmediato un manual de funciones y responsabilidades, donde se definan claramente los objetivos y funciones de cada puesto.



## **HALLAZGO Nº 5: EXISTE DESCONOCIMIENTO DE NORMAS, POLÍTICAS Y LEYES VIGENTES**

### **COMENTARIO:**

El personal del área de Recursos humanos no conoce en su totalidad las normas, políticas y leyes que rigen su trabajo. Situación que se encuentra en completa contradicción con lo estipulado en la normativa de control interno 200-08 correspondiente a la “adhesión a las políticas institucionales”, donde se expresa que “Las servidoras y servidores de las entidades, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo”. Lo que se debería fundamentalmente a que no se cuenta con mecanismos propicios para fomentar la adhesión de normas, políticas y leyes que rigen su trabajo. Situación que de no solucionarse podría traer consigo sanciones al personal por el desconocimiento de normas, políticas y leyes aplicables. En este sentido, vale agregar que en el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, las servidoras y servidores observarán las políticas generales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo, aquellas que hayan sido emitidas y divulgadas por la máxima autoridad, quienes además instaurarán medidas y mecanismos propicios para fomentar la adhesión a las políticas por ellos emitidas. Asimismo, es responsabilidad de las servidoras y servidores en tomar interés en conocer dichas normas para evitar una posterior sanción y, en el peor de los casos, la destitución.

### **CONCLUSIÓN:**

El desconocimiento de las normas, políticas y leyes que rigen el funcionamiento de la Dirección de Recursos humanos, trae consigo contar con personal laborando sin una guía procedimental que encamine correctamente su accionar.

### **RECOMENDACIONES:**

Se recomienda a la jefa del área de Recursos Humanos:

- ❖ Dar a conocer a todo el personal las normas políticas y leyes que deben considerar al realizar su trabajo.

## CONCLUSIONES

1. En base a la auditoría de gestión efectuada se pudo determinar como causa para los atrasos en los pagos a la acreditación tardía hecha por parte del Ministerio de Finanzas, además que no existe agilidad por parte de la analista para gestionar el pronto pago. Todo lo cual trae como resultado que exista un personal desmotivado en los días posteriores a la fecha límite de pago y que, por ende, no desempeñe a cabalidad sus funciones.
2. Los servidores públicos que laboran en la Dirección Provincial de Educación de Galápagos, a más de su salario mensual, reciben el pago de todos los beneficios sociales que les corresponde. Dicho cumplimiento se debería fundamentalmente a un correcto manejo del sistema de rol de pagos y beneficios sociales, puesto que la persona encargada de este sistema está debidamente capacitada. Todo lo cual trae consigo la existencia de un mejor rendimiento del personal en actividades correspondientes a su jornada de trabajo.
3. La falta de pago de los haberes a tiempo ha disminuido el desempeño de las funciones de los servidores.
4. El área de recursos humanos no cuenta con un manual de funciones y responsabilidades, falencia que se debería fundamentalmente a la falta de interés de la máxima autoridad por crear y poner en vigencia el manual de funciones, así como a la inobservancia de las normas y de la ley. Todo lo cual trae consigo el que no existan responsables a la hora de la rendición de cuentas, además de que los servidores públicos desconocen claramente las funciones que deben desempeñar.
5. El personal del área de Recursos humanos no conoce en su totalidad las normas, políticas y leyes que rigen su trabajo. Lo que se debería fundamentalmente a que no se cuenta con mecanismos propicios para fomentar la adhesión de normas, políticas y leyes que rigen su trabajo. Situación que de no solucionarse podría traer consigo sanciones al personal por el desconocimiento de normas, políticas y leyes aplicables.

6. La totalidad del personal de la dirección provincial de Educación de Galápagos fue evaluado en su desempeño por el área de recursos humanos de acuerdo al manual de funciones establecido por el Ministerio de Educación.

## RECOMENDACIONES

Estrechamente relacionadas con cada una de las conclusiones anteriormente apuntadas, se presentan a continuación las respectivas recomendaciones, las mismas que van dirigidas especialmente a la jefa del área de Recursos humanos:

1. Desarrollar un sistema de registro oportuno de los docentes, así como gestionar conjuntamente con el Ministerio de Finanzas para lograr la acreditación oportuna en las cuentas de los docentes de los valores correspondientes de las remuneraciones.
2. Verificar el correcto cálculo de las planillas de roles y beneficios sociales, así como subir oportunamente al sistema las planillas mensuales.
3. Ejecutar las evaluaciones de desempeño necesarias y de acuerdo a las necesidades de la Dirección de Educación, así como verificar la transparencia en el proceso de las evaluaciones.
4. Elaborar de inmediato un manual de funciones y responsabilidades, donde se definan claramente los objetivos y funciones de cada puesto.
5. Finalmente, dar a conocer a todo el personal las normas políticas y leyes que deben considerar al realizar su trabajo.

## **ANEXOS**

**ANEXO No. 1**

**FUNCIONARIOS PRINCIPALES:**

<b><i>NOMBRES</i></b>	<b><i>CARGO</i></b>	<b><i>PERIODO DE GESTIÓN</i></b>	
		<b><i>DESDE</i></b>	<b><i>HASTA</i></b>
Fabiola Pincay Sánchez	Jefa de Recursos Humano	01-08-2008	Continua
Mónica Gualacata Romero	Analista 2 de Recursos Humanos	15-02-2001	Continua
Maritza Ortega Sandoval	Analista 1 de Recursos Humanos	01-09-2009	Continua

## ANEXO No. 2

Mónica Gualacata



Meritza Ortega



### ANEXO No. 3

Tabla Nº 1

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	a) Comparación b) Observación c) Rastreo
Verbal	a) Indagación b) Entrevista c) Encuesta
Escrita	a) Análisis b) Conciliación c) Confirmación d) Tabulación
Documental	a) Comprobación b) Cálculo c) Revisión Selectiva
Física	a) Inspección

**Fuente:** (Contraloría General del Estado, 2003)

## ANEXO No. 4

### Resultados de evaluación desempeño

<b>Nombres Cargo</b>	<b>Periodo de evaluación</b>		<b>Calificación Obtenida</b>	<b>Marca</b>
	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>		
El 90% de los servidores públicos de la institución obtuvieron la calificación de excelente	01-01-2010 01-07-2010	30-06-2010 31-12-2010	Excelente Excelente	 
El 10% de los servidores públicos de la institución obtuvieron la calificación de excelente	01-01-2010 01-07-2010	30-06-2010 31-12-2010	Muy bueno Muy bueno	 

#### MARCA DE AUDITORÍA

 Calificación Comprobada

 Comprobado

 Observado documento

## Anexo No. 5

### Diagnóstico FODA

#### FORTALEZAS

- \* Tres personas capacitadas en el área de manejo de personal
- \* Adecuados medios de registro y control de asistencia del personal.
- \* Leyes y reglamentos para el personal de Servicio Público
- \* Nueva Ley de Educación Intercultural.
- \* Uso de hojas de rutas para registrar salidas de la Institución

#### DEBILIDADES

- \* Demora de entrega de documentación tramitada en el área (acciones de personal, nuevos contratos, certificados de asistencia de personal con nombramiento y contratos los envían a destiempo) de los usuarios tanto internos como externos de la institución.
- \* Ausencia del Reglamento Orgánico Funcional de la Institución
- \* No existe plan anual de capacitación para todo el personal
- \* No contamos con indicadores de gestión.
- \* No se ha elaborado el Manual de Competencias.

#### OPORTUNIDADES

- \* Cursos ofertados por del Ministerio de Educación y la Contraloría General del Estado gratuitos.
- \* Convenios con Institutos de educación superior en el extranjero.
- \* Ascenso de puestos mediante el concurso de méritos y oposiciones

#### AMENAZAS

- \* Cambios constantes de la Autoridad Superior; al ingresar alguien nuevo siempre realiza cambios de personal por área.
- \* Cambio de funciones de acuerdo a la nueva Ley de Educación para lo cual aún no han sido preparados.
- \* Los cambios sociales y tecnológicos provocan una rápida obsolescencia del material didáctico.
- \* Recorte de gastos en educación por parte del gobierno central.

**OFICIO** : No CGEG-007-2011 RECURSOS HUMANOS  
**Sección** : UNIDAD ADMINISTRATIVA DE CONTROL GALAPAGOS  
**Asunto** : Solicitando colaboración de los servidores y oficinas

Puerto Baquerizo Moreno, 25 de abril de 2011

Licenciada  
Dora Gonzales Bajaña  
**DIRECTORA**  
**PROVINCIAL DE EDUCACION DE GALÁPAGOS**  
Presente

De mi consideración:

Por medio del presente me encuentro realizando la auditoría de Gestión a la Unidad de Recursos Humanos a la Dirección Provincial de Educación de Galápagos, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010, por lo que de acuerdo a la Orden de Trabajo CGEG-003-2011 Recursos Humanos del 07 de abril de 2011, solicito a usted, se sirva comunicar al personal de la entidad a su cargo se me preste la colaboración necesaria para realizar nuestro trabajo en el término previsto, además se nos facilite lo siguiente:

- Oficina con las seguridades necesarias
- Escritorio con su respectiva silla
- Suministros de oficina
- Acceso a Internet
- Impresora

Aprovecho la oportunidad para expresarle mis consideraciones y estima.

Atentamente,

Señora. Verónica Solórzano Rubio  
Jefe de Equipo

**OFICIO** : No CGEG-008-2011RECURSOS HUMANOS  
**Sección** : UNIDAD ADMINISTRATIVA DE CONTROL GALAPAGOS  
**Asunto** : Se Solicita información

Puerto Baquerizo Moreno, 25 de abril de 2011

Licenciada  
Dora Gonzales Bajaña  
**DIRECTORA**  
**PROVINCIAL DE EDUCACION DE GALÁPAGOS**  
Presente

De mi consideración:

Para efectos de la Auditoria de Gestión a la Unidad de Recursos Humanos, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010, solicito a usted, se sirva disponer al servidor que corresponda, nos proporcione la siguiente información:

1. Un listado de las principales autoridades, servidores y ex servidores relacionados con el examen, que contenga: nombres y apellidos completos (de acuerdo a los datos de la cédula de ciudadanía), dirección y número de teléfono domiciliario, cargo desempeñado, período de actuación, y copia de la cedula de ciudadanía según el siguiente formato:

**Nómina de servidores y ex servidores**

Nombres y Apellidos	Cargo	Período de Gestión		Cédula de Ciudadanía	Dirección Domiciliaria	Teléfono
		Desde	Hasta A la fecha			

Agradeceré a usted que la información solicitada, la remita en el menor tiempo posible en oficio remitido a nombre de quien suscribe la presente, a las oficinas asignadas en las instalaciones de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos.

Atentamente,

Señora. Verónica Solórzano Rubio  
Jefe de Equipo

**OFICIO** : No CGEG-009-2011 RECURSOS HUMANOS  
**Sección** : UNIDAD ADMINISTRATIVA DE CONTROL GALAPAGOS  
**Asunto** : Se Solicita información

Puerto Baquerizo Moreno, 26 de abril de 2011

Licenciada  
Dora Gonzales Bajaña  
**DIRECTORA**  
**PROVINCIAL DE EDUCACION DE GALÁPAGOS**  
Presente

De mi consideración:

Para efectos de la Auditoria de Gestión a la Unidad de Recursos Humanos a la entidad a su cargo, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010, solicito a usted, se sirva disponer a quien corresponda, me proporcione la siguiente información en medio físico:

1. Estructura orgánica funcional vigente de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos, misión, visión, objetivos, (general y específicos) y metas de la entidad.
2. Detalle de las unidades administrativas (departamentos) que integran la Dirección Provincial de Educación de Galápagos y funciones que realizan, número de servidores que lo integran.
3. Reglamento Orgánico Funcional o Reglamento Orgánico por Procesos, Reglamento Interno Institucional, Registro Oficial de creación de la Dirección Provincial de Educación Galápagos y demás normativas legales expedidas que se aplican en la entidad a su cargo para la buena marcha de la misma.
4. Plan Operativo Anual (POA) o Plan Estratégico (PE), del año 2010

Agradeceré a usted que la información solicitada, la remita en el menor tiempo posible en oficio remitido a nombre de quien suscribe la presente, a las oficinas asignadas en las instalaciones de la Dirección Provincial de Galápagos.

Atentamente,

Señora. Verónica Solórzano Rubio  
**Jefe de Equipo**

**OFICIO** : No CGEG-010-2011RECURSOS HUMANOS  
**Sección** : UNIDAD ADMINISTRATIVA DE CONTROL GALAPAGOS  
**Asunto** : Se Solicita información

Puerto Baquerizo Moreno, 27 de abril de 2011

Licenciada  
Dora Gonzales Bajaña  
**DIRECTORA**  
**PROVINCIAL DE EDUCACION DE GALÁPAGOS**  
Presente

De mi consideración:

Para efectos de la Auditoria de Gestión a la Unidad de Recursos Humanos, a la entidad a su cargo, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010, solicito a usted se sirva disponer a quien corresponda, me proporcione la siguiente información en medio físico:

1. Estructura orgánica funcional vigente de la Dirección Provincial de Educación de Galápagos, misión, visión, objetivos, (general y específicos) y metas de la entidad.
2. Detalle de las unidades administrativas (departamentos) que integran la Dirección Provincial de Educación de Galápagos y funciones que realizan, número de servidores que lo integran.
3. Reglamento Orgánico Funcional o Reglamento Orgánico por Procesos, Reglamento Interno Institucional, Registro Oficial de creación de la Dirección Provincial de Educación Galápagos y demás normativas legales expedidas que se aplican en la entidad a su cargo para la buena marcha de la misma.
4. Plan Operativo Anual (POA) o Plan Estratégico (PE), del año 2010

Agradeceré a usted que la información solicitada, la remita en el menor tiempo posible en oficio remitido a nombre de quien suscribe la presente, a las oficinas asignadas en las instalaciones de la Dirección Provincial de Galápagos.

Atentamente,

Señora Verónica Solórzano Rubio  
**Jefe de equipo**

**OFICIO** : No CGEG-011-2011RECURSOS HUMANOS  
**Sección** : UNIDAD ADMINISTRATIVA DE CONTROL GALAPAGOS  
**Asunto** : Se Solicita información

Puerto Baquerizo Moreno, 26 de abril de 2011

Licenciada  
Dora Gonzales Bajaña  
**DIRECTORA**  
**PROVINCIAL DE EDUCACION DE GALÁPAGOS**  
Presente

De mi consideración:

Para efectos de la Auditoria de Gestión a la Unidad de Recursos Humanos se realizará a la entidad a su cargo, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010, solicito a usted, se sirva disponer a quien corresponda, me proporcione la siguiente información:

1. Resoluciones y Distributivos de sueldos con los cuales el Ministerio de Finanzas aprobó los presupuestos del 2010 de la Dirección Provincial de Galápagos.
2. Roles de sueldos y sus respectivos documentos justificativos desde enero de 2010 a diciembre de 2010 en físico.
3. Detalle con nombres y apellidos de los servidores, cargo, grado, remuneración mensual unificada (RMU), desde enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Información que solicito a usted se atienda a la brevedad posible debido al limitado tiempo asignado para realizar nuestro informe.

Atentamente,

Señora Verónica Solórzano Rubio  
**Jefe de Equipo**