



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Auditoría de gestión a los procesos que se llevan a cabo en el Área de Nómina de la Dirección Nacional de Recursos Humanos del INFA de la ciudad de Quito en el primer cuatrimestre del año 2011

Trabajo de fin de carrera previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

AUTORA: Hidalgo Pila Gabriela de Lourdes

DIRECTORA: Tamayo Galarza Grace Natalie. Dra.

Centro universitario Quito

2012

Certificación

Doctora.

Grace Natalie Tamayo Galarza

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: "Auditoría de gestión a los procesos que se llevan a cabo en el Área de Nómina de la Dirección Nacional de Recursos Humanos del INFA de la ciudad de Quito en el primer cuatrimestre del año 2011" realizado por el profesional en formación: Hidalgo Pila Gabriela de Lourdes; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes

Loja, junio de 2012

f).....

Cesión de derechos

“Yo Hidalgo Pila Gabriela de Lourdes declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representante legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 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).....

Autora: Hidalgo Pila Gabriela de Lourdes

Cedula: 1714644232

AUTORIA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

.....
Hidalgo Pila Gabriela de Lourdes

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo esta dedicado a mi familia, porque ellos siempre me han ofrecido su afecto, protección y comprensión.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a los docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja por su contribución a mi preparación profesional.

También agradezco a los funcionarios y autoridades del Instituto de la Niñez y la Familia INFA, institución que me abrió las puertas para poder llevar a cabo la investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación	ii
Cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	3
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	3
1.2. BASE LEGAL	4
1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN	6
1.3.1. Organigrama Estructural	6
1.3.2. Estructura funcional	7
1.4. PLAN ESTRATÉGICO	13
1.4.1. Misión	13
1.4.2. Visión	13
1.4.3. Valores	14
1.4.4. Objetivos	14

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN	16
2.1.1. Importancia	16
2.1.2. Objetivos	17
2.1.3. Enfoque	17
2.1.4. Alcance	18
2.1.5. Propósitos generales	18
2.2. ANTECEDENTES	19
2.3. BASE CONCEPTUAL	20
2.3.1. Auditoría de gestión	20
2.3.2. Eficiencia	21
2.3.3. Eficacia	22
2.3.4. Efectividad	22
2.3.5. Economía	23
2.4. PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	23
2.4.1. Conocimiento preliminar	23
2.4.2. Planificación	25
2.4.3. Ejecución	26
2.4.4. Informe	27
2.4.5. Seguimiento	29
2.5 INDICADORES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	30
2.5.1 Atributos	31
2.5.2. Tipos	31
2.6. HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	33
2.6.1. Equipo multidisciplinario	33
2.6.2. Control interno	34
2.6.3. Riesgos de la auditoría de gestión	

2.6.4. Muestreo en la auditoría de gestión	36
2.6.5. Evidencias suficientes y competentes	37
2.6.5.1. Elementos	38
2.6.5.2. Clases	38
2.6.5.3. Confiabilidad	39
2.6.6. Técnicas utilizadas	39
2.6.7. Papeles de trabajo	41
2.6.7.1. Marcas de auditoría	43
2.6.8. Parámetros e indicadores de gestión	44

CAPITULO III

APLICACION DE LA PRÁCTICA. AUDITORIA DE GESTION	45
---	----

3.1. FASE DE CONOCIMIENTO PRELIMINAR	45
3.1.1. Orden de trabajo	45
3.1.2. Notificación del trabajo	46
3.1.3. Informe visita previa	47
3.1.3.1. Identificación de la entidad	47
3.1.3.2. Creación base legal	48
3.1.3.3. Misión	48
3.1.3.4. Visión	48
3.1.3.5. Estructura orgánica	48
3.1.3.6. Actividad principal	50
3.1.3.7. Objetivos generales	50

3.2. FASE DE PLANIFICACIÓN

3.2.1. Tipo de examen	50
3.2.2. Objetivos de la auditoría	51
3.2.2.1. Objetivo general	51
3.2.2.2. Objetivos específicos	51
3.2.3. Equipo de auditoría	52
3.2.4. Base legal	52
3.2.7. Principales actividades	

3.2.8. Servicios principales	54
3.2.9. Financiamiento	55
3.2.10. Sistemas informàticos	56
3.2.11. Puntos de interés para el examen (aéreas críticas)	57
3.2.12. Componentes y subcomponentes	59
3.2.13. Indicadores	60
3.2.14. Control interno	68
3.2.15. Diseño del Programa de trabajo de auditoría	70
3.2.16. Entrevista de aplicación al Director del área de nómina	71
3.3. FASE DE EJECUCION	72
3.3.1. Personal del Area de Nòmina	72
3.3.2. Normativa	75
3.3.3. Herramientas informàticas	75
3.3.4. Alcance de gestión	76
3.3.5. Proceso para el pago de la nómina mensual	78
3.3.6. Productos entregados	80
3.3.7. Proceso para el pago de otras partidas	80
3.3.8. Productos entregados	82
3.3.7. Ejecución presupuestaria	82
3.4. FASE DE COMUNICACION DE RESULTADOS	90
3.4.1. Informe de Auditoria	90
3.4.1.1. Motivo	90
3.4.1.2. Objetivo	90
3.4.1.3. Alcance	90
3.4.1.4. Enfoque	90
3.4.1.5. Componentes auditados	91
3.4.1.6. Indicadores utilizados	91
3.4.1.7. Misión institucional	91
3.4.1.8. Visión institucional	91
3.4.1.9. Foda institucional	91
3.4.1.10. Base legal	92
3.4.1.11. Estructura orgànica	

3.4.1.12. Objetivo institucional	94
3.4.1.13. Financiamiento institucional	94
3.4.1.14. Funcionarios principales	95
3.4.1.15. Resultados del examen	96

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	98
Recomendaciones	99
 BIBLIOGRAFIA	 100
 ANEXOS	 101

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se refiere al desarrollo de una Auditoría de Gestión aplicada a los procesos que se levantan a cabo en el Área de Nómina de la Dirección Nacional de Recursos Humanos del INFA en el primer cuatrimestre del año 2011. Dicha aplicación se ejecuta en base a los requerimientos y documentos respaldados por el Manual de Gestión de la Contraloría General del Estado Ecuatoriano. Mediante esta auditoría fue posible determinar entre otros aspectos que el Área de Nómina entrega sus productos y ejecuta su objetivo normalmente dentro de los plazos establecidos, sobre todo en lo referente al pago de haberes mensuales a los servidores de esta Institución a nivel nacional, a pesar de que los procedimientos utilizados y plazos establecidos no están documentados ni reglamentados, provocando que la entidad siga un procedimiento empírico que hace que muchos procesos sean ineficientes, con una falta de optimización dichos procesos por el hecho mismo de no estar definidos y menos aun mejorados.

INTRODUCCIÓN

A partir del año 2008, por decreto ejecutivo y con la integración de las 4 anteriores Instituciones del Estado: ORI, FODI, DAINA e INNFA se crea el Instituto de la Niñez y la Familia - INFA adscrito al Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, como institución del estado y con jurisdicción nacional.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) promueve y fomenta activamente la inclusión económica y social de la población, para asegurar una adecuada calidad de vida. En esta línea, el MIES, a través del Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, garantiza los derechos de niños, niñas y adolescentes en el Ecuador, poniendo en ejecución planes, normas y medidas que imparte el Gobierno Nacional en materia de protección integral a los niños, niñas y sus familias. Su gestión se desarrolla en cuatro líneas de acción: Desarrollo infantil, protección especial, participación, atención en riesgos y emergencias.

El INFA atiende a cerca de 500 mil niños y niñas de entre 0 y 5 años, en cuidado diario, alimentación, estimulación, formación y capacitación familiar, niños y adolescentes que son atendidos por “Protección especial”, cuando se encuentran en situación de: maltrato, abuso, explotación sexual y laboral, víctimas de trata y tráfico, migración, perdidos, con padres privados de la libertad, con discapacidad, embarazo adolescente, mendicidad. Lo hace con acciones de prevención, exigibilidad y restitución de derechos.

Por otro lado, el MIES - INFA a través de su línea de “Riesgos y Emergencias” implementa estrategias para reducir la amenaza de niños, niñas, adolescentes y sus familias afectadas por desastres naturales, además de mecanismos de protección ante catástrofes individuales, situación de refugio y ayudas médicas emergentes a las personas que necesitan de algún tipo de servicio, insumo, medicamento o bien, que no pueda ser entregada por ninguna otra institución pública de salud.

Es así como el MIES a través del INFA, es el ejecutor de servicios de modo directo y a través de terceros, mediante el establecimiento de reglas transparentes, recursos de asignación competitiva y con base en acuerdos de co-inversión, de tal manera que se ha constituido en la institución líder en la ejecución de políticas de protección integral de la niñez y la adolescencia.

El objeto del estudio que se desarrolla a continuación es la aplicación de una Auditoría de Gestión aplicada a los procesos que se llevan a cabo en el Área de Nómina de la Dirección Nacional de Recursos Humanos del INFA en el primer cuatrimestre del año 2011.

De esta manera la auditoría de gestión que se va a desarrollar tiene como objeto ayudar a la institución y a cualquier entidad o empresa a mejorar la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada una empresa o institución.

En el caso de las empresas públicas, el control de gestión pretende lograr una supervisión integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia.

En el capítulo I del presente estudio ha sido posible conocer los aspectos generales de la entidad, desarrollando un primer conocimiento y entendimiento del objeto de la entidad. En el capítulo II se ha desarrollado el marco teórico de la investigación, donde es posible entender a la auditoría de gestión como concepto, su importancia, objetivos y propósitos, comprendiendo el proceso mismo de la auditoría de gestión para su posterior aplicación a través de las diferentes herramientas y técnicas.

En el capítulo III se ingresa al tema mismo de importancia de la investigación, donde se realiza la aplicación práctica de la auditoría de gestión para el INFA, donde a partir de los documentos habilitantes como son la orden de trabajo, la notificación y la planificación de la auditoría, se aplica y desarrolla la visita previa a la institución, la cual permitió identificar la entidad, sus aspectos legales, filosóficos, estructura, entre otros, permitiendo conocer la entidad, para luego adentrarse en las evaluaciones y pruebas necesarias, indicadores, normativas y demás detalles del área de nómina que han hecho posible identificar la situación real de la institución y su cumplimiento en el proceso de gestión, para de esta manera poder concluir en los resultados del examen de auditoría de gestión y del cumplimiento o falta del mismo, permitiendo establecer conclusiones y principalmente las recomendaciones que serán de gran a porte al mejoramiento de la organización y gestión de

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA



CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

“El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) promueve y fomenta activamente la inclusión económica y social de la población, para asegurar una adecuada calidad de vida de todos y todas. En esta línea, el MIES, a través del Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, garantiza los derechos de niños, niñas y adolescentes en el Ecuador, poniendo en ejecución planes, normas y medidas que imparte el Gobierno Nacional en materia de protección integral a los niños, niñas y sus familias. Su gestión se desarrolla en cuatro líneas de acción: Desarrollo infantil, protección especial, participación, atención en riesgos y emergencias.

En desarrollo infantil, el MIES - INFA atiende a cerca de 500 mil niños y niñas de entre 0 y 5 años, en cuidado diario, alimentación, estimulación, formación y capacitación familiar.

Niños, niñas y adolescentes son atendidos por “Protección especial”, cuando se encuentran en situación de: maltrato, abuso, explotación sexual y laboral, víctimas de trata y tráfico, migración, perdidos, con padres privados de la libertad, con discapacidad, embarazo adolescente, mendicidad. Lo hace con acciones de prevención, exigibilidad y restitución de derechos.

La participación ciudadana de los niños, niñas y adolescentes del Ecuador es también una de las prioridades del MIES - INFA, por lo que se promueve espacios para que éstos participen y opinen sobre los temas que les afectan. También genera movilización social para mantener y fortalecerla. Para ello, desarrolla una serie de mecanismos vinculados al desarrollo de capacidades de los actores sociales: familias, comunidades, niños, niñas y adolescentes, instituciones y otros actores sociales.

Así también, el MIES -INFA a través de su línea de “Riesgos y Emergencias” implementa estrategias para reducir la amenaza de niños, niñas, adolescentes y sus familias afectadas por desastres naturales, además de mecanismos de protección ante catástrofes individuales.

situación de refugio y ayudas médicas emergentes a las personas que necesitan de algún tipo de servicio, insumo, medicamento o bien, que no pueda ser entregada por ninguna otra institución pública de salud.

Es así como el MIES a través del INFA, es el ejecutor de servicios de modo directo y a través de terceros, mediante el establecimiento de reglas transparentes, recursos de asignación competitiva y con base en acuerdos de co-inversión, de tal manera que se ha constituido en la institución líder en la ejecución de políticas de protección integral de la niñez y la adolescencia.

El INFA cuenta con su oficina matriz en la ciudad de Quito, de donde se imparten las directrices a las 24 Direcciones provinciales. Ya dentro de cada provincia esta Institución cuenta con Coordinaciones territoriales, cuyo número de Coordinaciones por provincia depende de la extensión de la misma y de su cobertura”.¹

1.2. BASE LEGAL

Con la integración de 4 Instituciones del Estado: ORI, FODI, DAINA y el INNFA , mismas que estaban encargadas de la atención a niños (as) y adolescentes, mediante Decreto Ejecutivo N° 1170 publicado con Registro Oficial No. 381 de 15 de julio de 2008, se crea el Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, como entidad de derecho público, adscrito al Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, con jurisdicción nacional, dotado de personería jurídica, patrimonio propio e independencia técnica, administrativa y financiera.

Este Instituto basa su gestionar en:

- “Plan Nacional Decenal de Protección Integral a la Niñez y Adolescencia emitido por el Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia.
- Decreto Ejecutivo N. 1170 emitido por el Presidente de la República, Eco. Rafael Correa Delgado

¹ Instituto de la Niñez y la Familia. Recuperado el 11 mayo de 2011 de <http://www.infa.gov.ec/mi>

- Convención sobre los Derechos del Niño adoptada y abierta a la firma y ratificación por la Asamblea General en su Resolución 44/25, de 20 de noviembre de 1989.
- La Ley 103 contra la violencia a la Mujer y la Familia
- Acuerdos Ministeriales:

Acuerdo Ministerial 1389, de 2 de febrero de 2009

Reforma Ministerial 1389, de 19 de marzo de 2009

Registro Oficial 560, de 31 de marzo de 2009

Acuerdo Ministerial 02-09, de 12 mayo de 2009”.²

² Instituto de la Niñez y la Familia. Recuperado el 11 de mayo de 2011 de <http://www.infa.gov.ec>

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN

Gráfico N. 01

1.3.1. Organigrama Estructural



FUENTE: EDICION ESPECIAL N. 114 – REGISTRO OFICIAL- Jueves 2 de Abril de 2009-97

1.3.2. Estructura funcional

a.- NIVEL DIRECTIVO

“Misión de la Dirección General del INFA.- Establecer las políticas y directrices institucionales a fin de que se cumpla con la misión y los objetivos propuestos en el Decreto 1170, de acuerdo con la Constitución de la República, con el Código de la Niñez y Adolescencia y con todas las leyes, reglamentos, convenios y más normativa relacionada con la niñez y con la existente para la planificación, regulación y control; propendiendo siempre el bienestar y desarrollo de la niñez y adolescencia.

Atribuciones y responsabilidades:

- a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del INFA, con sujeción a la ley;
- b) Ejecutar las políticas sociales dispuestas por el MIES;
- c) Celebrar a nombre del INFA los contratos y convenios que requiera la gestión institucional;
- d) Dirigir, coordinar y supervisar la gestión del INFA en el ámbito nacional;
- e) Presentar a consideración y aprobación del MIES los planes de acción, el presupuesto institucional y los reglamentos de administración y operación necesarios para el funcionamiento del INFA; entre otros.

b.- NIVEL OPERATIVO

Misión de la Coordinación General de Desarrollo Infantil.-Encaminar, consolidar y fortalecer los procesos del INFA en el sistema nacional de desarrollo infantil, con la delimitación clara de competencias del sistema de salud y del sistema de educación.

Atribuciones y responsabilidades:

- a) Dirigir y coordinar la elaboración de políticas, planes, programas proyectos de desarrollo infantil;
- b) Orientar y acompañar la elaboración e implementación de metodologías, modelos, modalidades, estándares y protocolos de desarrollo infantil;
- c) Coordinar con todas las instancias para garantizar la integralidad de las acciones y procedimientos;
- d) Realizar el monitoreo, seguimiento y control de las Direcciones nacionales y provinciales; entre otros.

Misión de la Coordinación General de Protección Especial.- Coordinar los procesos necesarios a fin de que el INFA cumpla con la responsabilidad que le corresponde en materia de protección especial a la niñez en un momento pertinente, esto es, cuando por diferentes circunstancias los niños y niñas no están disfrutando de sus derechos, porque han sido violentados.

Atribuciones y responsabilidades:

- a) Dirigir y coordinar la elaboración de políticas, planes, programas y proyectos de protección especial;
- b) Orientar y acompañar la elaboración e implementación de metodologías, modelos, modalidades, estándares y protocolos de protección especial;
- c) Coordinar con todas las instancias para garantizar la integralidad de las acciones y procedimientos;
- d) Realizar el monitoreo, seguimiento y control de las Direcciones nacionales y provinciales; entre otros.

Misión de la Dirección de Adopciones.- Restituir el derecho a una familia a los niños, niñas y adolescentes que por diferentes circunstancias se encuentran privad

su medio familiar biológico, cuando este medio no garantiza su bienestar, o cuando por decisión de sus padres (que no han sido despojados de su patria potestad) se estime conveniente.

Misión de la Coordinación General de Participación, Riesgos y Emergencias.- Coordinar los procesos que fortalezcan la participación y el ejercicio de la ciudadanía de los niños, niñas y adolescentes, generando movilización social y construcciones políticas sobre la base de un ejercicio de poder equitativo, a través del fortalecimiento y promoción de mecanismos concretos de participación ciudadana en las comunidades y familias, vinculadas a los territorios y planes de desarrollo comunitarios para afectar positiva y progresivamente la calidad y calidez de vida.

Atribuciones y responsabilidades:

- a) Dirigir y coordinar la elaboración de políticas, planes, programas y proyectos de participación, riesgos y emergencias;
- b) Orientar y acompañar la elaboración e implementación de metodologías, modelos, modalidades, estándares y protocolos de participación riesgos y emergencias;
- c) Coordinar con todas las instancias para garantizar la integralidad de las acciones y procedimientos;
- d) Realizar el monitoreo, seguimiento y control de las Direcciones nacionales y provinciales; entre otros.

Misión de la Dirección de Participación y Ciudadanía.- Establecer todas las acciones de prevención, restitución y de exigibilidad que garantizan protección integral y generan actoría social; impulsando empoderamiento, construcciones políticas, relaciones equitativas de ejercicio del poder, articulando los procesos a espacios territoriales concretos, a planes de desarrollo comunitarios y de país.

Misión de la Dirección de Riesgos y Emergencias.- Asegurar que los niños, niñas, adolescentes y sus familias estén preparados y actúen en forma positiva frente a situaciones de riesgos y emergencias, con el fin de minimizar al máximo los daños y reducir el impacto negativo que puedan sufrir en estas circunstancias.

c.- NIVEL DE ASESORÍA

Misión de la Dirección de Auditoría Interna.- Proporcionar a la Dirección Ejecutiva, así como al nivel territorial y local de la institución, asesoría para el manejo eficiente, efectivo, económico y ético de los recursos institucionales, con sujeción a las disposiciones legales, normas nacionales e internacionales y bajo las directrices y lineamientos que la Contraloría General del Estado ha establecido para el funcionamiento de la auditoría en las instituciones públicas del país. Contribuir al mejoramiento institucional a través de informes de asesoría y del sistema de control expresado en auditorías de gestión y exámenes especiales.

Misión de la Dirección de Comunicación.- Lograr, a través de la comunicación, que el tema de niñez y adolescencia sea asumido por la sociedad en general desde la perspectiva de derechos, en particular por las personas directamente involucradas: niñas, niños, adolescentes, familias, funcionarios públicos y privados, en lo que corresponde a desarrollo infantil, protección especial, participación y ejercicio de ciudadanía y apoyo a familias en situaciones de riesgo y emergencia. Además del fortalecimiento de la identidad institucional.

Misión de la Dirección de Asesoría Jurídica.- Brindar asesoría en el ámbito jurídico a las diversas unidades del INFA, a fin de que el desempeño institucional se desarrolle dentro del marco legal vigente; patrocinar, auspiciar y representar los procesos judiciales relacionados con la institución, velando siempre por el interés superior del INFA.

Misión de la Coordinación General de Planificación.- Establecer, integrar, evaluar, monitorear los planes, herramientas, metodologías, mecanismos, protocolos que el INFA necesita para dar cumplimiento a sus objetivos.

Atribuciones y responsabilidades:

- a) Dirigir y coordinar la elaboración de políticas, planes, programas y proyectos institucionales;
- b) Orientar y acompañar la elaboración e implementación de estudios, metodologías, modelos, modalidades, estándares y protocolos en materia de atención a niños, niñas y adolescentes;
- c) Detectar, diseñar y proponer políticas públicas sectoriales con los procesos de planificación y desarrollo territorial;
- d) Coordinar con todas las instancias de la institución, así como, con la Subsecretaría de Planificación del MIES, para garantizar la integralidad, articulación y coherencia de las acciones y procedimientos;
- e) Realizar el monitoreo, seguimiento y control de las Direcciones nacionales y provinciales; entre otros.

Misión de la Dirección de Programación y Evaluación.- Hacer de la planificación una herramienta estratégica orientada a crear futuro, a través de la cual se alimenten, articulen y organicen todos los componentes y unidades operativas institucionales hacia la consecución de objetivos comunes, mediante resultados y productos diversos.

Misión de la Dirección de Gestión del Conocimiento e Información.- Generar conocimiento, pensamiento e información en función de la temática de la niñez y de sus familias en los ámbitos nacional, regional, cantonal y local en consecuencia con las distintas realidades culturales, geográficas, económicas y sociales; mediante el desarrollo del pensamiento técnico científico y en el marco de los procesos de la política pública acordes con las competencias del INFA.

Misión de la Dirección de Cooperación Nacional e Internacional.- Promover la cooperación tanto a nivel nacional como internacional, mediante la generación de espacios de intercambio de experiencias, la firma de convenios, el establecimiento de alianzas estratégicas o el desarrollo de diferentes mecanismos que permitan que los objetivos :

conocidos, compartidos y conllevados por las distintas instancias ecuatorianas y mundiales, con enfoque especial en aquellos actores capaces de encauzar políticas públicas tendientes a lograr siempre el bienestar integral de la niñez y el desarrollo institucional.

d.- NIVEL DE APOYO

Misión de la Coordinación General de Servicios Institucionales.- Proveer y administrar los bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales, garantizando la oportuna, eficiente y eficaz operación del INFA.

Atribuciones y responsabilidades:

- a) Dirigir y coordinar la elaboración de políticas, planes, programas y proyectos de servicios institucionales;
- b) Orientar y acompañar la elaboración e implementación de metodologías, modelos, modalidades, estándares y protocolos de servicios institucionales;
- c) Coordinar con todas las instancias para garantizar la integralidad de las acciones y procedimientos;
- d) Realizar el monitoreo, seguimiento y control de las Direcciones nacionales y provinciales; entre otros

Misión de la Dirección Administrativa.- Administrar, optimizar y potencializar los recursos materiales para responder a los requerimientos demandados por los clientes internos y externos de manera desconcentrada a nivel regional y provincial.

Misión de la Dirección de Gestión Tecnológica.- Administrar con la mística del INFA los servicios informáticos institucionales y asegurar el óptimo funcionamiento de los sistemas y equipos. Formular, ejecutar y evaluar planes, programas y proyectos con el fin de proveer de nuevas tecnologías de comunicación e información TIC, que permitan brindar servicios de calidad, optimizar la gestión institucional, la atención al cliente y la toma de decisiones, garantizando la seguridad, la oportunidad y confidencialidad de los datos y de la información.

Misión de la Dirección de Recursos Humanos.- Asesorar y administrar el sistema integrado de gestión de talento humano, desarrollo institucional y remuneraciones del INFA a fin de motivar, desarrollar y conservar el talento humano para crear un medio ambiente de trabajo que brinde a su gente una permanente satisfacción y equidad.

Misión de la Dirección Financiera.- Garantizar el suministro de recursos financieros, la administración de los mismos en forma óptima y proveer información para la toma de decisiones.

Misión de la Dirección de Infraestructura.- Asegurar que el INFA, sus dependencias y adscritos cuenten en forma oportuna con la infraestructura adecuada y pertinente para el óptimo desempeño de las funciones y servicios.”³

1.4. PLAN ESTRATÉGICO

1.4.1. Misión

“El INFA es responsable de garantizar los derechos de niños, niñas y adolescentes en el Ecuador para el ejercicio pleno de su ciudadanía en libertad e igualdad de oportunidades.

1.4.2. Visión

La visión del INFA está definida en la agencia social de la niñez y adolescencia “Juntos por la equidad desde el principio de la vida”, es una orientación mandataria que el INFA asume y sus metas deben ser la visión y el horizonte hacia el cual la nueva Institución avance.

³ Edición Especial N° 114 -- REGISTRO OFICIAL -- Jueves 2 de Abril del 2009 -- 97

1.4.3. Valores

A fin generar una cultura organizacional que asegure un comportamiento laboral de todos los integrantes del INFA, orientado a generar servicios de calidad en función de satisfacer la demanda social, define los siguientes valores institucionales:

- **Compromiso institucional.-** La prioridad absoluta tienen los derechos de los niños, las niñas, y los adolescentes en el país.
- **Honestidad.-** Proceder con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de sus obligaciones y en la elaboración de productos o la prestación de servicios inherentes a la institución.
- **Justicia.-** Actuar con correspondencia, evitando incurrir en acciones que no quisiéramos sean aplicadas en nosotros.
- **Predisposición al servicio.-** Actitud positiva hacia el trabajo, trabajamos por los niños, las niñas, y los adolescentes así que mantendremos el espíritu joven, alegre y con la alta apertura al cambio y a disfrutar de nuestras acciones.
- **Transparencia.-** Todo lo que se haga en el INFA será de público conocimiento y estará disponible para que usuarios directos o indirectos conozcan, critiquen y observen, siempre y cuando esta divulgación no vulnere o atente contra los derechos de niñas, niños y adolescentes.

1.4.4. Objetivos

Para el cumplimiento de su misión institucional y la satisfacción de la demanda de servicios que las comunidades demandan, se establecen los siguientes objetivos estratégicos planteadas en la agenda social de la niñez y adolescencia:

- Ningún niño o niña menor de 28 días muere por causas prevenibles.

- Ningún niño, niña o adolescente con hambre o desnutrición.
- Ningún niño, niña o adolescente sin educación.
- Ningún niño, niña o adolescente maltratado.
- Ningún niño, niña o adolescente ejerciendo trabajos peligrosos.
- Fomentar la participación social y construcción de ciudadanía.”⁴

⁴ Instituto de la Niñez y la Familia. Recuperado el 11 mayo de 2011 de <http://www.infa.gov.ec/mirasa/>

MARCO TEÒRICO DE LA INVESTIGACIÒN



CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1.1. Importancia

La auditoría de gestión es importante debido a que sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de la organización.

La auditoría de gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

El control de gestión en las empresas públicas pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia.

2.1.2. Objetivos

“Los objetivos principales de la auditoria de gestión son los siguientes:

- Verificar la existencia de objetivos, planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos”⁵

En el ámbito público:

- “Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública
- Satisfacer las necesidades de la población
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas
- Verificar el manejo eficiente de los recursos
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.”⁶

2.1.3. Enfoque

Una auditoria de gestión se enfoca en los siguientes aspectos:

- Eficacia en el logro de los objetivos y metas
- Eficiencia en el manejo de los recursos
- Economía en la obtención de los recursos y la producción y distribución de los bienes y servicios

⁵ Marco Teórico y Conceptual de la Auditoria de Gestión. Recuperado el 5 de mayo de 2011 de <http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria.shtml>

⁶ Contraloría General del Estado (2003). Manual de Auditoria de Gestión (2 da Ed.) Quito, Ecuador

- Cumplimiento regulatorio
- Calidad o nivel de servicio

La auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión objetiva, sistemática y profesional de las actividades de una entidad, programa o proyecto en relación al cumplimiento de objetivos y metas, y respecto a la correcta utilización de los recursos.

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico pudiéndose extender a casos similares. No existen principios de gestión generalmente aceptados que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión.

En la auditoría de gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad.⁷

2.1.4. Alcance

“La auditoría de gestión puede abarcar a toda una entidad o parte de ella, en este último caso, por ejemplo, un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes.”⁸

2.1.5. Propósitos generales

- “Evaluar el desempeño obtenido por una entidad – rendimiento.
- Identificar áreas problemáticas, causas relacionadas y las alternativas para mejorar.
- Desarrollar recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.

⁷ Contraloría General del Estado (2003). Manual de Auditoría de Gestión (2 da Ed.) Quito, Ecuador.

⁸ Ídem

- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y controles internos.”⁹

2.2. ANTECEDENTES

En toda empresa existen normas, procedimientos e instrucciones operativas o técnicas que determinan cómo se ha de proceder en determinadas ocasiones o cual debe ser el método operativo para un proceso o para realizar una inspección, y una auditoria de gestión es la herramienta perfecta de control.

En el caso del INFA, como Institución del Estado esta normada y controlada por la Contraloría General del Estado, entidad de control de las instituciones públicas.

“La Constitución Política de la República del Ecuador, en el Art. 211 establece que la Contraloría General del Estado realizará auditorias de gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores, se pronunciará sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales; y que es propio de la auditoria de gestión, sin perjuicio del control de legalidad y protección de los recursos públicos, medir los resultados de la gestión institucional y coadyuvar para alcanzar los objetivos y metas establecidas”¹⁰

El Instituto de la Niñez y la Familia INFA, es una entidad estatal con un alcance de gestión a nivel nacional, es decir cuenta con Direcciones provinciales en las 24 provincias, y dentro de cada dirección provincial se cuenta con un promedio de 4 Coordinaciones territoriales para las provincias grandes y hasta de una para las provincias pequeñas.

Este Instituto cuenta con un recurso humano de 2.800 servidores, repartidos en la oficina matriz en Quito, en las Direcciones provinciales, en las Coordinaciones territoriales, en sus centros médicos, centros de protección especial, centros de cuidado diario, casas hogar, albergues, entre otros, todo esto desplazados en las 24 provincias.

⁹Marco Teórico y Conceptual de la Auditoria de Gestión. Recuperado el 11 de mayo de 2011 de <http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria.shtml>

¹⁰ Contraloría General del Estado (2003). Manual de Auditoria de Gestión (2 da Ed.) Quito, Ecu

Por la magnitud de esta institución, algunas áreas y procesos están desconcentrados a nivel de provincias.

Sin embargo el Área de Nómina ubicada en la oficina matriz y parte de la Dirección Nacional de Recursos Humanos mantiene concentrada sus funciones, llevando así desde la matriz el pago por concepto de gasto en personal a nivel nacional a un promedio de 2.800 servidores.

Es por esto que el presente proyecto de investigación previo a la obtención del título profesional está enfocado a una auditoría de gestión a los procesos que se llevan a cabo dentro del Área de Nómina en la Dirección Nacional de Recursos Humanos para el primer cuatrimestre del año 2011.

2.3. BASE CONCEPTUAL

2.3.1. Auditoría de gestión

Definición 1:

“El examen que se realiza en una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades primarias examinadas”¹¹

Definición 2:

“La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u

¹¹ La auditoría de gestión, una responsabilidad en la eficiencia. Recuperado el 15 de mayo de 2011 de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/auditgesnecefi.htm>

operación en relación a sus objetivos y metas, de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.”¹²

Definición 3:

“El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.”¹³

2.3.2. Eficiencia

Definición 1:

“El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados, por un lado y los recursos utilizados, por otro. Una actuación eficiente es aquella que con uno recursos determinados obtiene un resultado máximo, o que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado.”¹⁴

Definición 2:

“Está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para este fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido.”¹⁵

¹² Contraloría General del Estado (2003). Manual de Auditoría de Gestión (2 da Ed.) Quito, Ecuador

¹³ Auditoría de gestión. Recuperado el 15 de mayo de 2011 de http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html

¹⁴ Idem

¹⁵ Perú: la auditoría de gestión en el área de Recursos Humanos de ESSALUD. Recuperado el 15 de mayo de 2011 de <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/fin/auditoria-en-la-gestion-de-los-recursos-humanos>

2.3.3. Eficacia

Definición:

“Existe eficacia cuando una determinada actividad con servicio obtiene los resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos; la evaluación de la eficacia en una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en lo que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.”¹⁶

2.3.4. Efectividad

Definición:

“Se refiere al grado en el cual un programa o actividad logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.”¹⁷

¹⁶ Perú: la auditoría de gestión en el área de Recursos Humanos de ESSALUD. Recuperado el 15 de mayo de 2011 de <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/fin/auditoria-en-la-gestion-de-los-recursos-humanos.htm>

¹⁷ Idem

2.3.5. Economía

Definición:

“Es el uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.”¹⁸

2.4. PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

El proceso de una auditoria de gestión cumple las siguientes etapas:

2.4.1. Conocimiento preliminar

Comprende el estudio que, previsto a una adecuada planificación y ejecución de la auditoría, se debe realizar de la entidad, para la conocer aspectos importantes de la empresa, cumpliendo las siguientes actividades:

- Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores, y/o recopilación de información y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:
 1. La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
 2. La actividad principal.

¹⁸ Perú: la auditoría de gestión en el área de Recursos Humanos de ESSALUD. Recuperado el 15 de mayo de 2011 de <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/fin/auditoria-en-la-gestion-de-los-recursos-humanos.htm>

3. La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, etc.
 4. De lo directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo, actitudes no congruentes con objetivos trazados: el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.
- Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares e inferiores a las expectativas.
 - Detectar las fuerzas y debilidades: así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
 - Evaluación de la estructura de control interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.
 - Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

Al concluir la misma el jefe de auditoría deberá evaluar la conveniencia de emitir un informe preliminar que resuma la situación del control. Este será aconsejable cuando se considere que la duración de la auditoría pueda prolongarse, con vista a permitir que la administración comience a adoptar medidas, lo que al decidirse contribuirá a aligerar el informe final.¹⁹

¹⁹ Contraloría General del Estado (2003). Manual de Auditoría de Gestión (2 da Ed.) Quito, Ecu

2.4.2. Planificación

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe determinarse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad: la revisión debe estar fundamentada en programas desarrollados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución del examen; también debe proveerse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente , los resultados de la auditoria esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidad de mejora de la entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y los logros esperados.

Dentro de esta etapa se debe cumplir con las siguientes actividades:

- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoria de gestión.
- Evaluación de control interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente, para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzo adicional en la fase de ejecución; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen, confirmarán la estimación de los requerimientos de personal, programarán su trabajo, prepararán los programas específicos de la siguiente fase y fijarán los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe y después de la evaluación tendrán información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son:

1. Inherentes - posibilidad de errores e irregularidades.

2. De control - procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte.
3. De detección – procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos.

Los resultados obtenidos servirán para planificar la auditoría de gestión y para preparar un informe sobre el control interno

- Elaboración de programas detallados y flexibles; confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” (economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología), por cada proyecto o actividad a examinarse.²⁰

2.4.3. Ejecución

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en calidad y cantidad 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.

En esta etapa se debe cumplir las siguientes actividades:

- Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicional, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de:
 1. Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia meriten investigación.

²⁰ Contraloría General del Estado (2003). Manual de Auditoría de Gestión (2 da Ed.) Quito, Ecu

2. Parámetros e indicadores de economía, eficiencia, eficacia y otros, tanto reales como estándar que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializadas, entidades similares, organismos internacionales y otros.
- 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 hoja resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
 - 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.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planificación, además, es necesario que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo, oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados; igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.²¹

2.4.4. Informe

Además de los informes parciales que puedan emitirse como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no solo 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

²¹ Contraloría General del Estado (2003). Manual de Auditoría de Gestión (2 da Ed.) Quito, Ecu

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 en la entidad auditada

En esta etapa se debe cumplir las siguientes actividades:

- Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
- Comunicación de resultados; 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, debe 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, permiten que exprese sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa

El contenido del informe de auditoría de gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas como una herramientas de dirección.

Adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

1. Introducción: Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa "planeamiento".
2. Conclusiones: Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 " E " y su interrelación.
3. Cuerpo del Informe: Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.

4. Recomendaciones: Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la entidad.
5. Anexos: Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.
6. Síntesis: En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.²²

2.4.5. Seguimiento

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos que ejecutaron la auditoría deberán realizar el seguimiento correspondiente, con el siguiente propósito:

- Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectuar el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.
- De acuerdo al grado de deterioro de las 5"E" y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizarse una comprobación luego de transcurrido entre uno o dos años de haberse concluido la auditoría.
- Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicios económicos causados y; comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.²³

²² Contraloría General del Estado (2003). Manual de Auditoría de Gestión (2 da Ed.) Quito, Ecuador

²³ Idem

2.5. INDICADORES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Los Indicadores son los cocientes que permiten analizar rendimientos. En el ámbito de las Instituciones públicas, constituyen una forma importante de promover una mayor rendición pública de las cuentas.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través de cumplimiento de las metas y objetivos tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir con base a lo que se requiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir medirse, esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso o los resultados del proceso se han alcanzado.

Para medir una actividad lo importante es saber: ¿Qué medir?, ¿Dónde medir?, ¿Cuándo medir? Y ¿contra qué medir?

Los aspectos a medirse deben estar relacionados con la misión, los objetivos y las metas planteados por la organización

El uso de Indicadores en la auditoria, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).

- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).

2.5.1. Atributos

- Medibles, cuantificables, que permitan ser verificados en su cantidad, calidad y tiempo por instrumentación objetiva, independiente y profesional.
- La calidad está ligada a la efectividad, la eficiencia y la economía.
- Específicos, esto es, que correspondan a los objetivos y a las metas establecidas institucionalmente.
- Programados, en razón de que han sido previstos en la planificación institucional, si no lo han sido, de todas formas deben permitir medir los resultados institucionales.
- Calificados, es decir, que den lugar a ponderar su condición y características dentro de la escala de excelencia.
- Financiados, señalando la fuente o fuentes de dicho financiamiento, y además con referencia a costos y tiempo.
- Alcanzables, debido al realismo con que han sido planificados
- Responsables, esto es, que permitan identificar los responsables del producto a obtenerse.

2.5.2. Tipos

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión.

- Según los expertos en contabilidad gerencial los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos:
 1. De ventaja competitiva
 2. De desempeño financiero
 3. De flexibilidad,
 4. De utilización de recursos,
 5. De calidad y servicio
 6. De innovación.

Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

- Otros los clasifican en tres dimensiones:
 1. Económicos, obtención de recursos,
 2. Eficiencia, producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles
 3. Efectividad, el nivel de logro de los requerimientos u objetivos.
- Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:
 1. Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones; son un instrumento básico.
 2. Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.
- Otra clasificación indica que existen:
 1. Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.- Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la c

los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

2. Indicadores estructurales.- La estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional.
3. Indicadores de recursos.- Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos.
4. Indicadores de proceso.- Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales.
5. Indicadores de personal.- Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos.
6. Indicadores Interfásicos.- Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales.²⁴

2.6. HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.6.1. Equipo multidisciplinario

Para la ejecución de auditoría de gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinar, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialista

²⁴ Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión. Recuperado el 15 de mayo de 2011 de <http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria.shtml>

en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.

Audidores: de este grupo, entre los más experimentados, se designa el jefe de grupo y supervisor, quienes tendrán la máxima y entera responsabilidad de la auditoría de gestión.

Especialistas: estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las Direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la fase de planificación.²⁵

2.6.2. Control interno

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

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

El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.

El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa.

²⁵ Contraloría General del Estado (2003). Manual de Auditoría de Gestión (2 da Ed.) Quito, Ecuador

El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una entidad, por ende no brinda seguridad total.

El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza.

Para fines de la auditoría de gestión, se domina estructura de control interno a conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad.²⁶

2.6.3. Riesgos de la auditoría de gestión

Al ejecutarse la auditoría de gestión, no estará exenta de errores u omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa a partir de:

- Criterio profesional del auditor
- Regulaciones legales y profesionales
- Identificar errores con efectos significativos

En este tipo de auditoría se tiene que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

- Riesgo inherente: de que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismos.
- Riesgo de Control: de que el sistema de control interno prevenga o corrija tales errores.

²⁶ Contraloría General del Estado (2003). Manual de Auditoría de Gestión (2 da Ed.) Quito, Ecuador

- Riesgo de detección: de que los errores no identificados por los errores de control interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión:

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información.
- Considerar lo adecuado del diseño del sistema de control interno y probable eficacia de sus procedimientos.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el sistema de control interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia los terceros vinculados.”²⁷

2.6.4. Muestreo en la auditoría de gestión

“Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una muestra.

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como el riesgo, permiten inferir el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

²⁷ Contraloría General del Estado (2003). Manual de Auditoría de Gestión (2 da Ed.) Quito, Ecuador

El muestreo en auditoría, es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100 % de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.

La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

- Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles.

El tamaño de la muestra está condicionado por el grado de seguridad que el auditor planea obtener de los resultados del muestreo.

Los auditores emplean los dos enfoques de las técnicas de muestreo, como son:

- Apreciación o no estadístico: En este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas.
- Estadístico: Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra, provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo”.²⁸

2.6.5. Evidencias suficientes y competentes

Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examinan y cuando estas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustenta el contenido del informe

²⁸ Contraloría General del Estado (2003). Manual de Auditoría de Gestión (2 da Ed.) Quito, Ecuador

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

2.6.5.1. Elementos

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: evidencia suficiente y evidencia competente; proporcionan al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen

- Evidencia suficiente (característica cuantitativa): Cuando estas son en la cantidad y los tipos de evidencias, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- Evidencia competente (característica cualitativa): cuando de acuerdo a su calidad son validas y relevantes.

2.6.5.2. Clases

- Física: que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- Testimonial: que es obtenida en entrevistas cuya respuestas son verbales y escrita, con el fin de comprobarla autenticidad de un hecho.
- Documentales: son los documentos logrados de fuente externa o ajena a la entidad.
- Analítica: es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

2.6.5.3. Confiabilidad

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina.²⁹

2.6.6. Técnicas utilizadas

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional de 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.

Las técnicas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías son:

- Comparación: Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.
- Observación: Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.
- Rastreo: Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.
- Indagación: Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre

²⁹ Contraloría General del Estado (2003). Manual de Auditoría de Gestión (2 da Ed.) Quito, Ecuador

las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente hechos o aspectos no documentados.

- Entrevista: Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.
- Encuesta: Realizadas directamente o por correo, con el fin de recibir una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.
- Análisis: Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.
- Conciliación: Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.
- Confirmación: Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación.
- Tabulación: Consiste en agrupar resultados importantes contenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.
- Comprobación: Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificadora o de respaldo.

- Cálculo: Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.
- Revisión selectiva: Consiste en una breve revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.
- Inspección: Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad.

Además de las técnicas indicadas, en la auditoría de gestión se conocen otras como las siguientes:

- Verificación
- Investigación
- Evaluación.³⁰

2.6.7. Papeles de trabajo

Se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental producto de la aplicación de las técnicas, procedimiento y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó a la información obtenida de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen: pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros,

³⁰ Contraloría General del Estado (2003). Manual de Auditoría de Gestión (2 da Ed.) Quito, Ecu

cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extracto de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar en informe de la auditoría.
- Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de la auditoría.
- Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas.

Todo papel de trabajo de reunir las siguientes características:

- Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- Su contenido incluirá tan solo los datos exigidos a juicio profesional de auditor.
- Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.³¹

³¹ Contraloría General del Estado (2003). Manual de Auditoría de Gestión (2 da Ed.) Quito, Ecu

2.6.7.1 Marcas de auditoria

”Todo hecho, técnica o procedimiento que el auditor efectúe en la realización del examen debe quedar consignado en la respectiva cédula (analítica o subanalítica generalmente), pero esto llenaría demasiado espacio de la misma haciéndola prácticamente ilegible no solo para los terceros, sino aún para el mismo auditor.

Para dejar comprobación de los hechos, técnicas y procedimientos utilizados en las cédulas o planillas, con ahorro de espacio y tiempo, se usan marcas de auditoría, las cuales son símbolos especiales creados por el auditor con una significación especial.

Para las marcas de auditoría se debe utilizar un color diferente al del color del texto que se utiliza en la planilla para hacer los índices. Las marcas deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra. El primer papel de trabajo del archivo de la auditoría debe ser la cédula de las marcas de auditoría.”³²

Ejemplo:

¥	Confrontado con libros
§	Cotejado con documento
μ	Corrección realizada
¢	Comparado en auxiliar
¶	Sumando verticalmente
©	Confrontado correcto
^	Sumas verificadas
«	Pendiente de registro
∅	No reúne requisitos
S	Solicitud de confirmación enviada
SI	Solicitud de confirmación recibida inconforme
SIA	Solicitud de confirmación recibida inconforme pero aclarada
SC	Solicitud de confirmación recibida conforme

³² Papeles de Trabajo. Recuperado el 5 de julio de 2011, de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tga>

2.6.8 Parámetros e indicadores de gestión

Al indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.³³

³³ Contraloría General del Estado (2003). Manual de Auditoría de Gestión (2 da Ed.) Quito, Ecu

APLICACIÒN DE LA PRÀCTICA
AUDITORIA DE GESTION



CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DE LA PRÁCTICA. AUDITORIA DE GESTIÓN

3.1. FASE DE CONOCIMIENTO PRELIMINAR

3.1.1. Orden de trabajo

Memorando No. 01-HG

Para: Srta. Gabriela de Lourdes Hidalgo Pila
De: Dra. Grace Tamayo
Asunto: Orden de trabajo
Fecha: 1 de abril de 2011

En atención al Artículo 36 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, designo a usted para que realice una auditoría de gestión a los procesos que se llevan a cabo dentro del Área de Nómina de la Dirección de Recursos Humanos del Instituto de la Niñez y la Familia para el primer cuatrimestre del 2011.

El objetivo de esta auditoría es determinar si los procesos que se han desarrollado en el Área de Nómina de la Dirección Nacional de Recursos Humanos han sido eficientes y eficaces cumpliendo la normativa legal vigente.

La auditoría de gestión iniciará el 7 de abril/2011, con una duración 60 días

Atentamente,

Dra. Grace Tamayo
DIRECTOR DE TESIS

3.1.2. Notificación del trabajo

Oficio N. 02-GH

Quito, 4 de abril de 2011

Tecnóloga:

Patricia Sarzosa

DIRECTORA GENERAL DEL INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA

Presente.-

En atención a la orden de trabajo emitida con Memorando 01-GH, realizaré una auditoría de gestión a los procesos que se llevan a cabo dentro del Área de Nómina de la Dirección de Recursos Humanos del INFA para el primer cuatrimestral del 2011.

Esta auditoría empieza el 7 de abril de 2011 y tendrá una duración de 60 días laborables y se la realizará en el Área de Nómina de la Dirección de Recursos Humanos ubicada en la oficina matriz.

Para esta labor solicito encarecidamente se sirva prestar la colaboración y las facilidades necesarias a fin de poder cumplir con la delegación encomendada.

Particular que pongo en conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente,

Srta. Gabriela Hidalgo Pila

AUDITOR

3.1.3 Informe visita previa

3.1.3.1. Identificación de la entidad

El Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, es la entidad encargada de garantizar los derechos de niños, niñas y adolescentes en el Ecuador, poniendo en ejecución planes, normas y medidas que imparte el Gobierno Nacional en materia de protección integral a los niños, niñas y sus familias.

El INFA es una entidad adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social, con jurisdicción nacional, dotado de personería jurídica, patrimonio propio e independencia técnica, administrativa y financiera.

Es así como el MIES a través del INFA, es el ejecutor de servicios de modo directo y a través de terceros, mediante el establecimiento de reglas transparentes, recursos de asignación competitiva y con base en acuerdos de co-inversión, de tal manera que se ha constituido en la institución líder en la ejecución de políticas de protección integral de la niñez y la adolescencia.

El INFA cuenta con su oficina matriz en la ciudad de Quito (en el centro histórico), de donde se imparten las directrices a las 24 direcciones provinciales. Ya dentro de cada provincia esta institución cuenta con Coordinaciones territoriales, cuyo número de Coordinaciones por provincia depende de la extensión de la misma y de su cobertura.

Esta institución cuenta además con centros médicos, casas hogar, albergues de acogida, centros de protección especial, centros de cuidado diario, entre otros centros de atención a niños, niñas, adolescentes y a sus familias.

Su página Web es: www.infa.gob.ec

3.1.3.2. Creación base legal

Con la integración de 4 Instituciones del Estado: ORI, FODI, DAINA e INNFA , mismas que estaban encargadas de la atención a niños (as) y adolescentes; mediante Decreto Ejecutivo N° 1170 publicado con Registro Oficial No. 381 de 15 de julio de 2008, se crea el Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, como entidad de derecho público, adscrito al Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, con jurisdicción nacional, dotado de personería jurídica, patrimonio propio e independencia técnica, administrativa y financiera.

Es así que a partir de Enero de 2009 empieza a funcionar el Instituto de la Niñez y la Familia, como entidad del Estado.

3.1.3.3. Misión

El INFA es responsable de garantizar los derechos de niños, niñas y adolescentes en el Ecuador para el ejercicio pleno de su ciudadanía en libertad e igualdad de oportunidades.

3.1.3.4. Visión

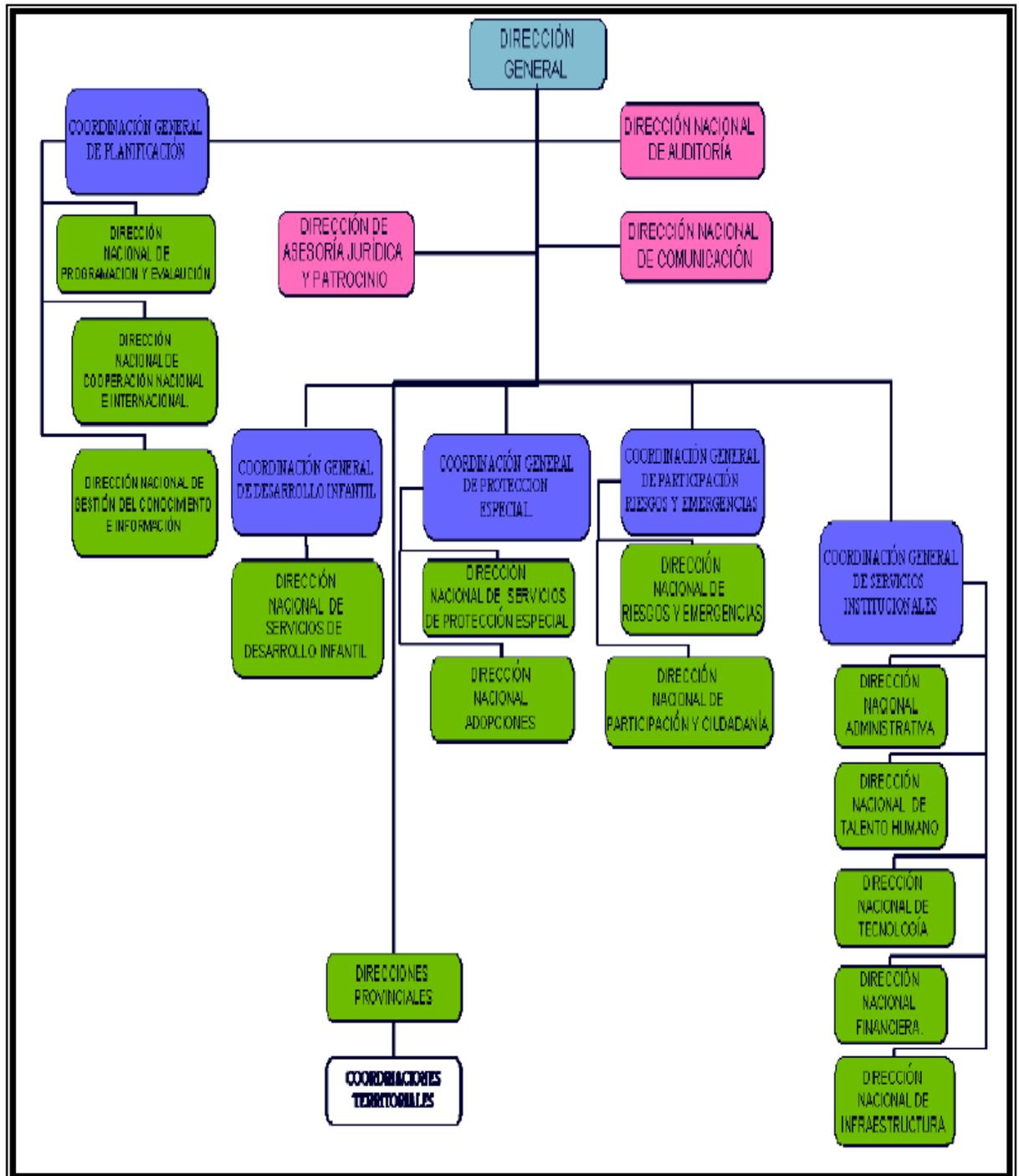
La visión del INFA está definida en la agencia social de la niñez y adolescencia, “Juntos por la equidad desde el principio de la vida”, es una orientación mandataria que el INFA asume y sus metas deben ser la visión y el horizonte hacia el cual la nueva Institución avance.

3.1.3.5. Estructura orgánica

La estructura organizacional del Instituto de la Niñez y la Familia INFA se alinea con su misión consagrada en el Decreto 1170. Artículo 2 y se sustenta en la

filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

Gráfico N. 02



Fuente: www.infa.gob.ec/micasa

3.1.3.6. Actividad principal

El Instituto de la Niñez y la Familia - INFA, es el organismo que a nombre del Estado se encarga de aplicar y ejecutar los planes, normas y medidas que imparta el Gobierno en materia de asistencia y protección integral a los niños y sus familias. Su gestión se desarrolla en cuatro líneas de acción: desarrollo infantil, protección especial, participación, atención en riesgos y emergencias.

3.1.3.7. Objetivos generales

Para el cumplimiento de su misión institucional y la satisfacción de la demanda de servicios que las comunidades demandan, se establecen los siguientes objetivos estratégicos planteadas en la agenda social de la niñez y adolescencia:

- Ningún niño o niña menor de 28 días muere por causas prevenibles.
- Ningún niño, niña o adolescente con hambre o desnutrición.
- Ningún niño, niña o adolescente sin educación.
- Ningún niño, niña o adolescente maltratado.
- Ningún niño, niña o adolescente ejerciendo trabajos peligrosos.
- Fomentar la participación social y construcción de ciudadanía.

3.2. FASE DE PLANIFICACIÓN

3.2.1. Tipo de examen

Auditoría de gestión

3.2.2. Objetivos de la auditoría

3.2.2.1. Objetivo general

El objetivo de esta auditoría es determinar si los procesos que se han desarrollado en el Área de Nómina de la Dirección Nacional de Recursos Humanos han sido eficientes y eficaces cumpliendo la normativa legal vigente.

3.2.2.2. Objetivos específicos

- Comprender los aspectos de la fase de conocimiento preliminar de la auditoría de gestión, para determinar la situación del área a ser auditada.
- Comprender los aspectos del planeamiento de la auditoría de gestión, como base para determinar la eficacia y la eficiencia de los procesos que se realizan en el Área de Nómina de la Dirección Nacional de Recursos Humanos del INFA.
- Determinar todos los aspectos que comprende la fase de ejecución de la Auditoría de gestión aplicada al Área de Nómina de la Dirección nacional de Recursos Humanos del INFA.
- Analizar e interpretar la incidencia de los informes de la auditoría de gestión aplicada al Área de Nacional de Recursos Humanos del INFA.
- Comprobar los resultados entregados por esta área con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados para la ejecución de los procesos que se realizan en esta área.

- Determinar el grado en que se están logrando los resultados previstos por la normativa legal y por la propia entidad.

3.2.3. Equipo de auditoria

1 auditor (tesista)

3.2.4. Base legal

- Decreto Ejecutivo N. 1170 emitido por el Presidente de la República, publicado en Registro Oficial el 15 de julio de 2008
- Registro Oficial 560, de 31 de marzo de 2009
- La Ley 103 contra la violencia a la Mujer y la Familia
- LOSEP de 6 de octubre de 2010
- Ley de Participación y Ciudadanía
- Acuerdos Ministeriales:

Acuerdo Ministerial 1389, de 2 de febrero de 2009

Reforma Ministerial 1389, de 19 de marzo de 2009

Acuerdo Ministerial 02-09, de 12 mayo de 2009

- Resolución Administrativa No. 214-DG-INFA-2011
- Resolución Ayudas Médicas y Otras
- Resolución INCOP 013, Procedimientos de Arrendamientos de Bienes, Inmuebles
- Resolución INCOP 026-09, Disposiciones para los Procesos de Cotización y Menor Cuantía.
- Reglamento para bienes no considerados como activos fijos
- Reglamento Manejo y Administración de Bienes del Sector Público.
- Plan Nacional Decenal de Protección Integral a la Niñez y Adolescencia emitido por el Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia, de agosto de 2004
- Convención sobre los Derechos del Niño adoptada y abierta a la firma y ratificación por la Asamblea General en su Resolución 44/25, de 20 de

- Convenio de Cooperación para la Ejecución de un Proyecto Social
- Lineamientos - Gestión de Riesgos, entre otros.

3.2.7. PRINCIPALES ACTIVIDADES

Su gestión se desarrolla en cuatro líneas de acción: Desarrollo infantil, Protección especial, Participación, Atención en Riesgos y Emergencias.

En Desarrollo infantil, el MIES INFA atiende a cerca de 500 mil niños y niñas de entre 0 y 5 años, en cuidado diario, alimentación, estimulación, formación y capacitación familiar.

Protección especial atiende a niños, niñas y adolescentes cuando se encuentran en situación de: maltrato, abuso, explotación sexual y laboral, víctimas de trata y tráfico, migración, perdidos, con padres privados de la libertad, con discapacidad, embarazo adolescente, mendicidad. Lo hace con acciones de prevención, exigibilidad y restitución de derechos.

En la línea de Participación se promueve la participación ciudadana de los niños, niñas y adolescentes del Ecuador, siendo también una de las prioridades del MIES INFA, por lo que se promueve espacios para que éstos participen y opinen sobre los temas que les afectan. También genera movilización social para mantener y fortalecerla. Para ello, desarrolla una serie de mecanismos vinculados al desarrollo de capacidades de los actores sociales: familias, comunidades, niños, niñas y adolescentes, instituciones y otros actores sociales.

El MIES INFA a través de su línea de “Riesgos y Emergencias” implementa estrategias para reducir la amenaza de niños, niñas, adolescentes y sus familias afectadas por desastres naturales, además de mecanismos de protección ante catástrofes individuales, situación de refugio y ayudas médicas emergentes a las personas que necesitan de algún tipo de servicio, insumo, medicamento o bien, que no pueda ser entregada por ninguna otra institución pública de salud.

3.2.8. SERVICIOS PRINCIPALES

Desarrollo infantil:

Los servicios que brinda esta área de acción aportan al desarrollo integral de las niñas y los niños, priorizando acciones de estimulación, salud, alimentación, comunicación, formación de hábitos, socialización.

Modalidades de atención:

- Centro de Desarrollo Infantil, CDI,
- Creciendo con Nuestros Hijos, CNH,
- WawaKamayukWasi, WKW.

Participación ciudadana:

Participación presta sus servicios a través de la ejecución de varios proyectos a nivel nacional:

- Construcción de ciudadanía de Niños, Niñas y Adolescentes, través del fortalecimiento del Movimiento de Niños, Niñas y Adolescentes y del CCNNA.
- Lucha por la vida contra la exclusión, la violencia y la exigibilidad de derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes.
- Participación Ciudadana de Niños, Niñas y Adolescentes desde los medios de comunicación.
- Procesos de participación y desarrollo comunitario centrado en niñez y adolescencia.

Riesgos y emergencias:

En el marco de la Atención Médica, brinda atención directa a través de sus Servicios de Salud y por medio de ayudas o subvenciones médicas.

Protección especial:

Sus servicios principales se centran en asegurar la provisión de servicios orientados a restituir los derechos de niños, niñas y adolescentes que se encuentren en situaciones de amenaza o violación de sus derechos, como maltrato, at

laboral y económica, trabajos peligrosos, trata y tráfico, privación de su medio familiar, migración, niños perdidos, niños hijos de madres y padres privados de la libertad, adolescentes infractores, en situación de refugio o desplazamiento, con capacidades especiales, con capacidades diferentes, adolescentes embarazadas, entre otras.

Para ello cuenta con los Centros de Protección de Derechos, CPD, que trabajan en conjunto con la Fiscalía, Juntas Cantonales de Protección de Derechos, DINAPEN, Consejos Cantonales de Niñez y Adolescencia, Juzgados de Niñez y Adolescencia, Defensoría del Pueblo, Comisarías de la Mujer, escuelas, colegios y comunidad en general. Los CPD cuentan con un equipo humano especializado (psicólogo/a, trabajador/a social, abogado/a) para garantizar una atención de calidad y calidez a niñas, niños, adolescentes y sus familias.

Para ser atendido no se necesita ningún documento de identificación, ni tampoco pagar para ser atendido. Existen 36 CPD a nivel nacional.

3.2.9. FINANCIAMIENTO

El INFA es una Entidad con personería jurídica y autonomía administrativa y financiera. El INFA es una Unidad Ejecutora del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, esto quiere decir que en el ámbito financiero a pesar de tener autonomía para la ejecución de su presupuesto, el INFA está sujeto a las disposiciones impartidas por el MIES.

En el ámbito financiero este Instituto ha descentralizado sus actividades, reasignando recursos presupuestarios nivel de cada Dirección provincial, mismas que cuentan con autonomía para la ejecución de estos recursos.

En la Matriz ubicada en la ciudad de Quito, se establece la Dirección Nacional Financiera, misma que es la encargada de la ejecución de los recursos presupuestarios de esta oficina matriz. Además, es la responsable de la supervisión y del control de las áreas financieras a nivel nacional

El INFA se financia con los recursos del estado entregados por parte del Ministerio de Finanzas para cada año fiscal. Para lo cual cuentan con las herramientas financieras – informáticas: eSIGEF y eSIPREN

3.2.10. SISTEMAS INFORMÁTICOS

El INFA cuenta con sistemas informáticos que son herramientas de apoyo para la gestión de esta institución:

- **Sistemas Internos:**

Sistema de Autorización para Centros de Desarrollo Infantil Privados

Sistema de Información de Protección Integral

Sistema de Información de Adopciones

Sistema de Recursos Tecnológicos

Sistema de Recursos Humanos

WorkFlow

Viajes al Exterior

Sistema de Riesgos y Emergencias

Sistema de Archivos de Adopciones

- **Sistemas Externos:**

eSIGEF – Ministerio de Finanzas

eSIGEF – Ministerio de Finanzas

Quipux

3.2.11. PUNTOS DE INTERÉS PARA EL EXAMEN (aéreas críticas)

Gráfico N. 03

EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS

SUBCOMPONENTE: DIRECCIÓN NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS – ÁREA DE NÓMINA

SITUACIÓN ACTUAL	EFFECTO	NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA	ACCIÓN CORRECTIVA	RESPONSABLES	RECURSOS A UTILIZAR
No se ha establecido objetivos y metas para evaluar la gestión del Área de Nómina	Que no se evalúe la eficiencia, eficacia y economía, gestión y resultados	20% Bajo	Alto	Incluir en los planes anuales objetivos y metas	Máxima Autoridad Director de Recursos Humanos, y otros Directivos	Humanos Tecnológicos
No existe un manual de procedimientos. Dicho manual está en construcción	Que no existan procesos establecidos para normar el trabajo del Área de Nómina	60% Moderado	Moderado	Concluir con la elaboración del Manual de Procesos	Director de Recursos Humanos y Analistas Responsables	Humanos Tecnológicos
El Área de Nómina no está considerado como un subproceso dentro de la Dirección de Recursos Humanos	Que sea considera una oficina más en la Dirección de Recursos Humanos	30% Bajo	Alto	Establecer a que Dirección corresponde esta Área, si a la Dirección Nacional Financiera o a la Dirección Nacional de Recursos Humanos	Coordinador General de Servicios Institucionales. Director de Recursos Humanos Director Financiero	Humanos Materiales
El Área de Nómina está conformado por Analistas de Recursos Humanos y por Analistas Financieros	Que no haya independencia entre los procesos inherentes a Recursos Humanos y los procesos inherentes al Área Financiera	20% Bajo	Alto	Establecer hasta donde llega la labor de los responsables de Recursos Humanos y donde empieza la labor de los responsables financieros	Coordinador General de Servicios Institucionales. Director de Recursos Humanos Director	Humanos
No todos los procesos	Que por parte de los servidores a nivel	60%	Moderado	Documentar		

establecidos al interior del Área de Nómina están documentados	nacional, ciertos procesos no sean conocidos sobre todo en tiempos y plazos de ejecución	Moderado		los procesos y comunicarlos a todos los servidores	Recursos humanos	Materiales Tecnológicos
La Nómina del INFA está centralizada desde la oficina Matriz ejecutando el pago por concepto de Gasto en Personal para todo el país	Que se centralice todas las actividades y problemas que surgen por la gran magnitud de personal que se maneja dentro de la Nómina del INFA	80% Alto	Bajo	Descentralizar la Nómina	Coordinador General de Servicios Institucionales Director de Recursos Humanos Directores provinciales	Humanos Tecnológicos Económicos
No se tiene experiencia en el ámbito público por parte de los Analistas de Recursos Humanos de la Matriz y de las Provincias	Que se desconozca el actuar conforme lo Reglamentado por la Contraloría general del Estado	50% Bajo	Alto	Capacitar al personal de Recursos Humanos sobre las Leyes de la Contraloría	Coordinador General de Servicios Institucionales. Director de Recursos Humanos Directores provinciales	Humanos Tecnológicos Económicos
No se cuenta con un espacio físico adecuado para el Área de Nómina	Que la labor de los servidores del Área de Nómina se lleve a cabo en un espacio inadecuado	30% Bajo	Alto	Readecuar o reasignar un espacio adecuado para el personal de esta Área	Coordinador General de Servicios Institucionales Director de Recursos Humanos	Humanos Económicos
No se cuenta con un espacio adecuado para el archivo de Área de Nómina	Que la documentación sustento de pago por concepto de gasto en personal no se encuentre debidamente archivado y con las salvaguardas necesarias	40% Bajo	Alto	Asignar un área específica para el archivo de la documentación de Nómina	Coordinador General de Servicios Institucionales. Director de Recursos Humanos	Materiales
Elaborado por: Gabriela Hidalgo		Fuente: Entrevista al personal del Area de Nómina y la Directora de Recursos Humanos				

3.2.12. COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES

Gráfico N. 04

INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA “INFA”

COMPONENTES	SUBCOMPONENTES
COORDINACIÓN GENERAL DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	DIRECCIÓN NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS. DIRECCIÓN NACIONAL FINANCIERA. DIRECCIÓN NACIONAL ADMINISTRATIVA. DIRECCIÓN NACIONAL DE TECNOLOGÍA. DIRECCIÓN NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA
COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN	DIRECCIÓN NACIONAL DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN. DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL. DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN.
COORDINACIÓN GENERAL DE PROTECCIÓN ESPECIAL	DIRECCIÓN DE PROTECCIÓN ESPECIAL. DIRECCIÓN DE ADOPCIONES
COORDINACIÓN GENERAL DE DESARROLLO INFANTIL	DIRECCIÓN NACIONAL DE DESARROLLO INFANTIL
COORDINACIÓN GENERAL DE RIESGOS Y EMERGENCIAS, Y PARTICIPACIÓN	DIRECCIÓN NACIONAL DE RIESGOS Y EMERGENCIAS. DIRECCIÓN DE PARTICIPACIÓN Y CIUDADANÍA
Elaborado por: Gabriela Hidalgo	Fuente: www.infa.gob.ec/micasa

3.2.13. INDICADORES

Gráfico N. 05

INDICADORES DE EFICACIA (propuestos)

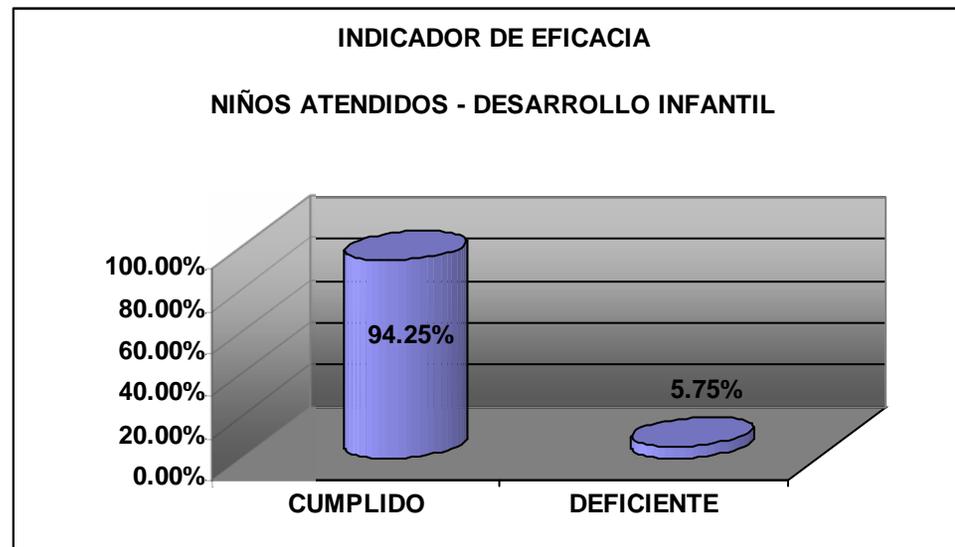
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL ÍNDICE	UNIDAD Y VALOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE DE INFORMACIÓN	CÁLCULO E INTERPRETACIÓN
Cantidad de niños atendidos por desarrollo infantil	Cuantificar los alcances del servicio prestado por la Coordinación de Desarrollo Infantil	Necesidades urgentes de atención integral en niños	Cantidad de niños atendidos / Cantidad esperada para lograr impacto	Niños	Anual	516.000	Directores Locales	índice cumplimiento = indicador/estándar *100
		Inexistencia de capacidad física instalada		486.341			Coordinador de Desarrollo Infantil	$(486.341/516.000) * 100 = 94.25\%$
							Brecha = $100 - 94.25\% = 5.75\%$ favorable	
Cantidad de niños atendidos por protección especial	Cuantificar los alcances del servicio prestado por la Coordinación de Protección Especial	Segmento con mayor dificultad para atender por plegar la atención en varios campos	Cantidad de niños atendidos / Cantidad esperada	Cantidad de niños	Anual	108.000	Directores Locales	índice cumplimiento = indicador/estándar *100
		Falta de recursos para la atención		108.000			Coordinador de Protección Especial	$(108.000 / 108.000) * 100 = 100\%$
							Brecha = $100 - 100\% = 0\%$ favorable	

Elaborado por: Gabriela Hidalgo

ANÁLISIS:

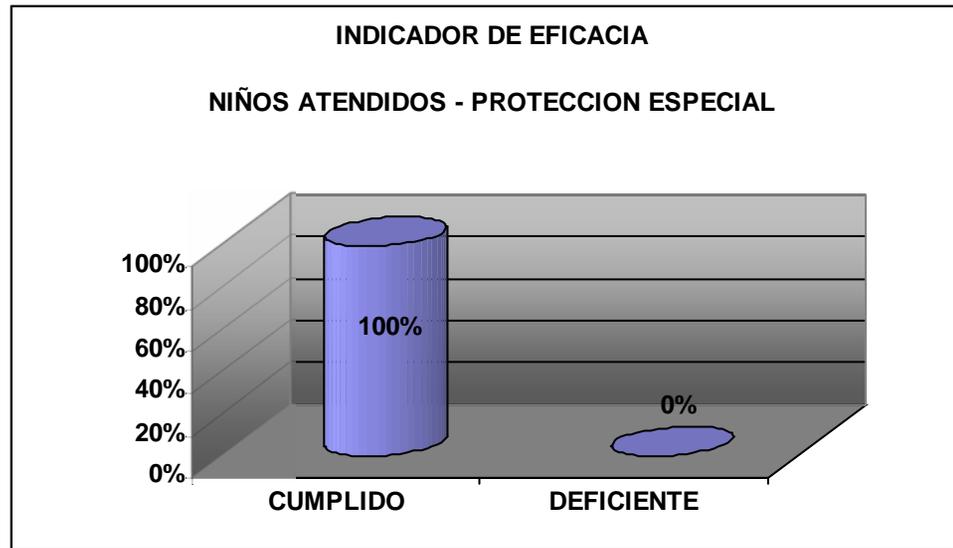
- En los Indicadores de Eficacia el índice de cumplimiento es del 100% y en la Coordinación de Desarrollo Infantil el nivel de cumplimiento es del 94.25%. En esta Coordinación no pueden llegar al 100% de cumplimiento debido a que existe necesidades de atención que sobrepasan a la capacidad física existente para atención infantil.
- En los Indicadores de Eficacia el índice de cumplimiento es del 100% y en la Coordinación de Protección Especial el nivel de cumplimiento si llega al 100%. En esta Coordinación si se puede llegar al 100% de cumplimiento debido a que conforme se suscitan los casos de niños en situación de riesgo, estos se van solucionando.

Gráfico N. 06



Elaborado por: Gabriela Hidalgo

Gráfico N. 07



Elaborado por: Gabriela Hidalgo

Gráfico N. 08

INDICADORES DE EFICIENCIA (propuestos)

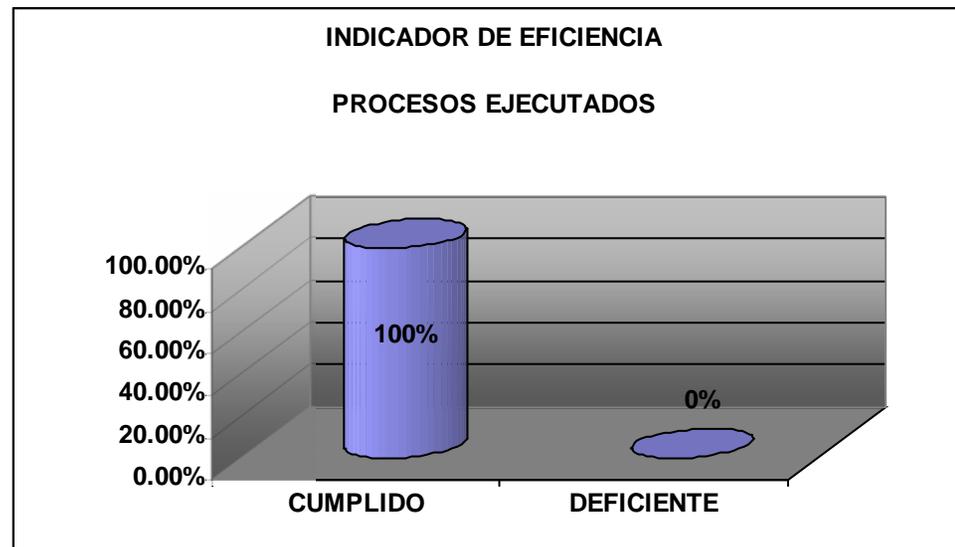
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL ÍNDICE	UNIDAD Y VALOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE DE INFORMACIÓN	CÁLCULO E INTERPRETACIÓN
Eficiencia de procesos ejecutados	Conocer la eficiencia en los procesos ejecutados	No existe una reglamentación para la ejecución de los procesos	Cantidad de procesos ejecutados / Cantidad de procesos programados	Cantidad de procesos	anual	14	Director de Recursos Humanos	índice cumplimiento = indicador/estándar *100
		No están claramente definidos varios procesos		14				$(14/14) * 100 = 100\%$
		Brecha = $100 - 100\% = 0\%$						
Ejecución de pagos puntualmente	Conocer si se han ejecutado los pagos puntualmente	No están definidos los procesos	Pagos internos ejecutados en el mes / Pagos internos previstos realizar	Cantidad de pagos	anual	1.861	Director de Recursos Humanos	índice cumplimiento = indicador/estándar *100
		Gran cantidad de variables y dificultades que se presentan en nómina		1.852				$(1852/1861) * 100 = 99,5\%$
		Gran cantidad de personal a pagar		Brecha = 0,5% pagos no asignados a tiempo				

Elaborado por: Gabriela Hidalgo

ANÁLISIS:

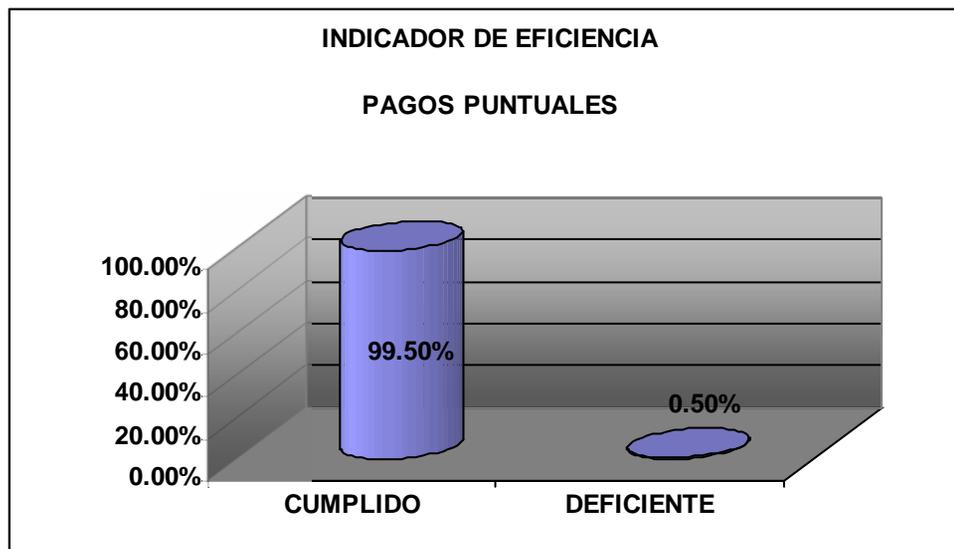
- En los Indicadores de Eficiencia el índice de cumplimiento es del 100% y en la Dirección de Recursos Humanos – Área de nómina si se llega al 100%. En el Área de nómina se puede llegar al 100% de cumplimiento, a pesar de que los procesos no están definidos ni reglamentados en su totalidad.
- En los Indicadores de Eficiencia el índice de cumplimiento es del 100% y en la Dirección de Recursos Humanos – Área de nómina el nivel de cumplimiento es del 99.5%. En el Área de nómina no se pudo llegar al 100% de cumplimiento debido a que previo al pago se suscitan una serie de dificultades debido a la entrega de información a destiempo y a la gran magnitud de personal con la que cuenta esta Institución

Gráfico N. 09



Elaborado por: Gabriela Hidalgo

Gráfico N. 10



Elaborado por: Gabriela Hidalgo

Gráfico N. 11

INDICADORES DE RESULTADOS (propuestos)

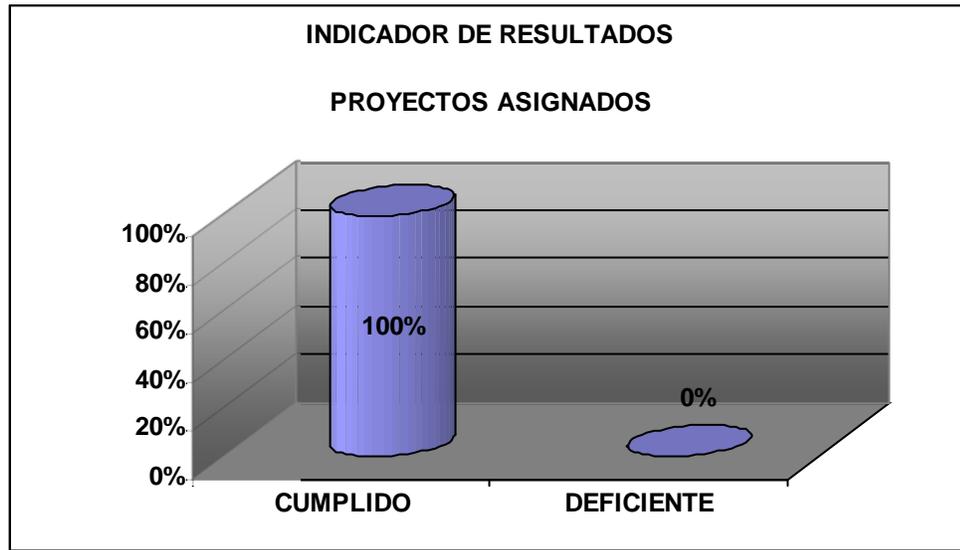
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL ÍNDICE	UNIDAD Y VALOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE DE INFORMACIÓN	CÁLCULO E INTERPRETACIÓN
Cantidad de proyectos asignados	Cuantificar los alcances de la Coordinación de Planificación	Falta de atención en la participación en proyectos clave	Proyectos asignados/ Proyectos presentados	Cantidad de proyectos	anual	4	Coordinador de Planificación	$\text{índice cumplimiento} = \frac{\text{indicador}}{\text{estándar}} * 100$
		Tiempo entre asignación de proyectos extenso		4				$(4/4) * 100 = 100\%$
		Los proyectos demoran en evaluar y aprobar						Brecha favorable = Brecha favorable

Elaborado por: Gabriela Hidalgo

ANALISIS:

- En los Indicadores de Resultados el índice de cumplimiento es del 100% y en la Coordinación de Planificación si se llega al 100%. En esta Coordinación se puede llegar al 100% de cumplimiento, a pesar de que los proyectos previo a su trámite y aprobación deben cumplir con una serie de observaciones mismos que retrasan su aplicación.

Gráfico N. 12



Elaborado por: Gabriela Hidalgo

3.2.13. CONTROL INTERNO

Gráfico N. 13
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1. Actividades principales del INFA corresponde a prestación de servicios sociales	10	10
2. El INFA tiene definido sus Metas, Misión, Visión y Objetivos	10	10
3. El INFA cuenta con indicadores y parámetros de gestión	10	0
4. El INFA cuenta con un Plan Operativo Anual	10	6
5. El INFA cuenta con un Manual de procesos	10	4
6. El INFA cuenta con un Departamento de Comunicación Social que se encarga de medir la repercusión de sus servicios entregados	10	6
7. El INFA ha instituido su FODA	10	0
8. Se aplica planes mensuales y anuales al interior de la Dirección Nacional de Recursos Humanos	10	4
9. Se conoce y se aplica la misión de la Dirección Nacional de Recursos Humanos	10	8
10. Dentro de la Institución se coordina entre los diferentes departamentos	10	4
11. Los procesos que se realizan en la Dirección Nacional de recursos Humanos están documentados	10	4
TOTAL:	110	56
Elaborado por: Gabriela Hidalgo		Fuente: Encuesta de Control Interno

Resultados de la evaluación de control interno

CT: Calificación total

PT: Ponderación total

NC: Nivel de confianza

56

NC: ----- x 100

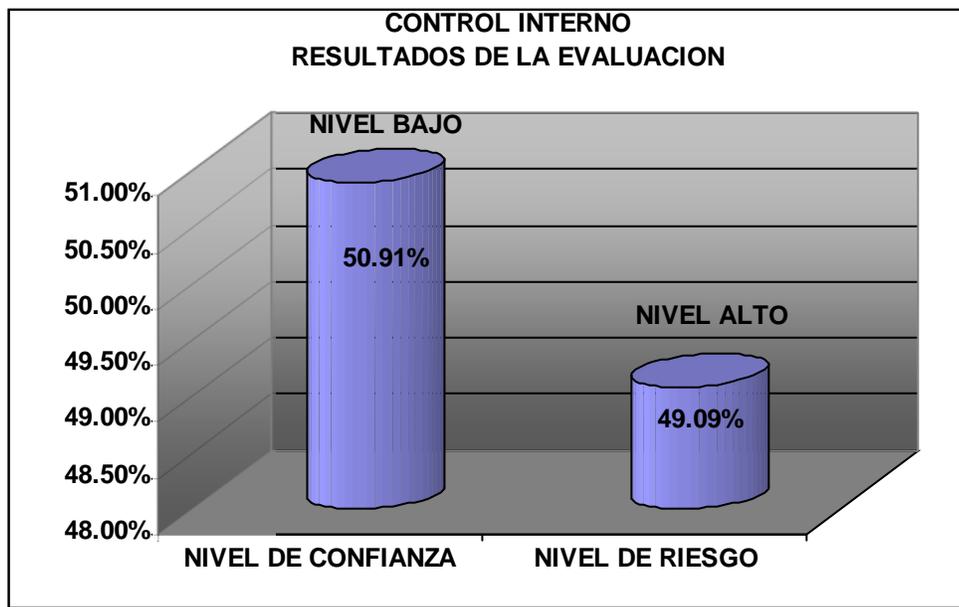
110

NC: 50,91%

Interpretación: Nivel de Riesgo – Alto
Nivel de Confianza - Bajo

ANÁLISIS: Una vez aplicada la encuesta sobre Control Interno a 10 servidores de la Dirección Nacional de Recursos Humanos, se obtuvo como resultado a las preguntas planteadas una calificación de 56/110, estableciéndose que el Nivel de Confianza es de 50.91%, constituyéndose un Nivel de Confianza “Bajo” y un Nivel de Riesgo “Alto”

Gráfico N. 14



Elaborado por: Gabriela Hidalgo

3.2.15. Diseño del Programa de trabajo de auditoría

Gráfico N. 15

<p style="text-align: center;">INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA – INFA ÁREA DE NÓMINA DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA</p>					
<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer específicamente las actividades realizadas en el proceso - Evaluar el control interno utilizado en el proceso - Determinar funciones y responsabilidades 					
N°	Actividades realizadas	Ref /PT	Elaborado	Fecha	Observaciones
CONOCIMIENTO PRELIMINAR					
1	Realizar una visita a las instalaciones donde se realizan las actividades del área de Nómina.		Auditor (tesista)	14 febrero 2011	
2	Realizar una entrevista al Director de Recursos Humanos (Área de Nómina) indagando políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos, con el fin de confirmar la iniciación del examen		Auditor (tesista)	17 febrero 2011	
3	Evaluar el riesgo inherente		Auditor (tesista)	22 - 25 febrero 2011	
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
1	Elaborar el cuestionario de control interno		Auditor (tesista)	17 Marzo 2011	
2	Aplicar el cuestionario de control interno		Auditor (tesista)	18 Marzo 2011	
3	Elaborar la matriz de ponderación de riesgos y determinar el nivel de confianza de la auditoría		Auditor (tesista)	13 abril 2011	
4	Realizar y determinar los componentes		Auditor (tesista)	18 abril 2011	
5	Identificar y determinar los indicadores de gestión		Auditor (tesista)	20 abril 2011	
6	Elaborar el Informe de análisis y diagnóstico general.		Auditor (tesista)	Junio 20'	
Elaborado por: Gabriela Hidalgo					

3.2.16. Entrevista de aplicación al Director de Recursos Humanos – Área de Nómina

Gráfico N. 16

INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA – INFA ÁREA DE NÓMINA DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS ENTREVISTA	
Entrevistado: Ing. Virginia Cabrera Cargo: Directora Nacional de Recursos Humanos	
Objetivo: Dar a conocer los procedimientos de auditoría para determinar la eficiencia y eficacia de los procesos.	
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cómo usted definiría usted en términos generales al Instituto de la Niñez y la Familia – INFA que usted representa?2. ¿Cuál es la misión del INFA?3. ¿Cuál es la visión del INFA?4. ¿Cuántas personas trabajan en el área de nómina de la Dirección Nacional de Recursos Humanos del INFA, es suficiente el número de empleados que posee.5. ¿Cuáles son los objetivos institucionales?6. ¿Cuáles son las estrategias institucionales?7. ¿Cuáles son los valores de la institución?8. ¿Qué tipos de inconvenientes existen en los procesos en el área de nómina?9. ¿Existe un manual de funciones para los empleados?10. ¿Existen indicadores de gestión?11. ¿Cómo se cumplen las funciones en el área de nómina?12. ¿Se está cumpliendo el objeto del área de manera eficiente?13. ¿Qué dificultades tiene el área en su operación y dirección?14. ¿Qué dificultades tiene la institución para ejecutar sus planes y objetivos?	
Elaborado por: Gabriela Hidalgo	71

La entrevista se respalda con la verificación en el trabajo mismo y se sustenta por la observación, requerimiento de documentación e información específica.

3.3. FASE DE EJECUCIÓN

El Área de Nómina de la Dirección Nacional de Recursos Humanos fue objeto de una Auditoria de Gestión sobre los procesos que se llevaron a cabo en el primer cuatrimestre del 2011.

3.3.1. PERSONAL DEL ÁREA DE NÓMINA

El personal que compone el Área de Nómina se encuentra preparado y dotado de los conocimientos para realizar su labor teniendo conocimiento de las normas y procedimientos legales para el ejercicio de sus funciones, determinado en un reparto de Áreas y actividades, establecidas en el siguiente cuadro:

Gráfico N. 17

DIRECCIÓN NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

ÁREA DE NÓMINA

RECURSO HUMANO RESPONSABLE DE LOS PROCESOS

CARGO INSTITUCIONAL	GRUPO OCUPACIONAL	RESPONSABLE
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	SERVIDOR PUBLICO 7	<p>ROLES DE INGRESO DE REMUNERACIÓN: NOMBRAMIENTO, CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES, DOCENTES, CÓDIGO DE TRABAJO Y PERSONAL DE INVERSIÓN</p> <p>ROLES DE FONDOS DE RESERVA: NOMBRAMIENTO, CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES, DOCENTES, CÓDIGO DE TRABAJO Y PERSONAL DE INVERSIÓN</p> <p>ROLES DE DECIMO CUARTO SUELDO: NOMBRAMIENTO, CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES, DOCENTES, CÓDIGO DE TRABAJO Y PERSONAL DE INVERSIÓN</p> <p>ROLES DE DECIMO TERCER SUELDO: NOMBRAMIENTO, CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES, DOCENTES, CÓDIGO DE TRABAJO Y PERSONAL DE INVERSIÓN</p> <p>ROLES DE INGRESO DE RETROACTIVOS: NOMBRAMIENTO Y DOCENTES</p> <p>ROLES DE EFICIENCIA: NOMBRAMIENTO, CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES, Y PERSONAL DE INVERSIÓN</p> <p>INGRESOS Y SALIDAS – IESS: NOMBRAMIENTO, CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES, DOCENTES, CÓDIGO DE TRABAJO Y PERSONAL DE INVERSIÓN</p>
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	SERVIDOR PUBLICO 4	<p>REFORMAS WEB PARA REGISTRAR MOVIMIENTOS DE PERSONAL EN EL DISTRIBUTIVO DE REMUNERACIONES UNIFICADAS: NOMBRAMIENTO, CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES, DOCENTES, CÓDIGO DE TRABAJO Y PERSONAL DE INVERSIÓN</p> <p>DISTRIBUTIVO DE REMUNERACIONES MENSUALES UNIFICADAS – ESIPREN: NOMBRAMIENTO, CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES, DOCENTES, CÓDIGO DE TRABAJO Y PERSONAL DE INVERSIÓN</p> <p>DISTRIBUTIVO DE PERSONAL POR PROVINCIAS: NOMBRAMIENTO, CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES, DOCENTES Y CÓDIGO DE TRABAJO.</p> <p>REVISIÓN Y CALIFICACIÓN DE SOLICITUDES DE ANTICIPO ESPECIALES: NOMBRAMIENTO Y CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES.</p> <p>CUENTAS BANCARIAS PARA CARGAR EN LOS ROLES: NOMBRAMIENTO, CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES Y DOCENTES.</p> <p>REPORTES MENSUALES DE GASTO DEL GRUPO 51 – GASTO EN PERSONAL</p>
ANALISTA FINANCIERO	SERVIDOR PUBLICO 7	<p>ROLES DE EGRESO DE REMUNERACIÓN: PERSONAL DE INVERSIÓN</p> <p>CUR DE PAGO DE F</p>

		<p>DE INVERSIÓN CUR DE PAGO DE FONDOS DE RESERVA: PERSONAL DE INVERSIÓN CUR DE PAGO DE DECIMO CUARTO SUELDO: PERSONAL DE INVERSIÓN CUR DE PAGO DECIMO TERCER SUELDO: PERSONAL DE INVERSIÓN CUR DE PAGO DE EFICIENCIA: PERSONAL DE INVERSIÓN</p>
ANALISTA FINANCIERA	SERVIDOR PUBLICO 5	<p>ROLES DE EGRESO DE REMUNERACIÓN: NOMBRAMIENTO, CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES Y DOCENTES. CUR DE PAGO DE REMUNERACIÓN: NOMBRAMIENTO, CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES Y DOCENTES CUR DE PAGO DE FONDOS DE RESERVA: NOMBRAMIENTO, CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES Y DOCENTES. CUR DE PAGO DE DECIMO CUARTO SUELDO: NOMBRAMIENTO, CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES Y DOCENTES. CUR DE PAGO DE DECIMO TERCER SUELDO: NOMBRAMIENTO, CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES Y DOCENTES. ROLES DE INGRESO DE RETROACTIVOS: NOMBRAMIENTO Y DOCENTES CUR DE PAGO DE RETROACTIVOS: NOMBRAMIENTO Y DOCENTES CUR DE PAGO DE EFICIENCIA: NOMBRAMIENTO y CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES. CUR DE PAGO DE ANTICIPOS DE SUELDO ESPECIALES Y NORMALES: NOMBRAMIENTO Y CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES</p>
ANALISTA FINANCIERO	SERVIDOR PUBLICO 3	<p>CALCULO Y ELABORACIÓN DE CUR DE PAGO DE HORAS EXTRAS IMPUESTO A LA RENTA</p>
ASISTENTE FINANCIERA	SERVIDOR PUBLICO 1	<p>ROLES DE EGRESO DE REMUNERACIÓN: CÓDIGO DE TRABAJO CUR DE PAGO DE REMUNERACIÓN: CÓDIGO DE TRABAJO CUR DE PAGO DE FONDOS DE RESERVA: CÓDIGO DE TRABAJO. CUR DE PAGO DE DECIMO CUARTO SUELDO: CÓDIGO DE TRABAJO. CUR DE PAGO DE DECIMO TERCER SUELDO: CÓDIGO DE TRABAJO. CALCULO Y ELABORACIÓN DE CUR DE PAGO DE SUBROGACIONES Y ENCARGOS CALCULO Y ELABORACIÓN DE CUR DE PAGO DE LIQUIDACIONES DE HABERES</p>
AUXILIAR DE SERVICIOS	CONSERJE	<p>ENTREGA DE ROLES INDIVIDUALES DE PAGO A PERSONAL DE MATRIZ APOYO</p>
Elaborado por: Gabriela Hidalgo		Fuente: Entrevista al personal del Area de Nómina y a la Directora de Recursos Humanos

El personal que labora en el Área de Nómina no cuenta con un espacio amplio y sobre todo no dispone de un área propiamente para el archivo pasivo, mismo que está compuesto por la documentación procesada desde el año 2009.

3.3.2. NORMATIVA

Se revisó la normativa vigente en la que se basa la labor de esta Área, tanto externa como interna:

- LOSEP y su Reglamento
- La Ley de Control Interno de la Contraloría
- Resolución No. 214-DG-INFA-2011 de 4 de abril de 2011, referente al otorgamiento de anticipos especiales
- Resolución SRI No. NAC-DGER2008-0621 de 15 de mayo de 2008, referente a la Declaración de Gastos Personales.
- Lineamientos emitidos por parte del Ministerio de Finanzas

Como ya se indicó los servidores de esta área tienen conocimiento sobre la Normativa Legal, base para su trabajo, y ejecutan sus actividades en función a las disposiciones de esta Normativa.

Para el cumplimiento de la Normativa vigente, en esta Área se ha fijado plazos por parte de la Directora de Recursos Humanos para la ejecución de los procesos, mismos que no están documentados en ninguna Resolución interna, sino que simplemente se comunican por medio de correos internos.

3.3.3. HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS

Para la ejecución de las actividades, los servidores del Área de Nómina cuentan con las siguientes herramientas informáticas:

- eSIPREN – Ministerio de Finanzas
- eSIGEF – Ministerio de Finanzas
- Historial laboral – IESS
- Sistema integrado de Recursos Humanos – INFA

El eSIPREN y el Sistema Historia Laboral son las herramientas informáticas para el trabajo de las dos Analistas de Recursos Humanos.

El eSIGEF, el eSIPREN y el Sistema integrado de Recursos Humanos son las herramientas informáticas para los Analistas Financieros – Área de Nómina.

Se accede a cada uno de estos sistemas con claves personales, mismas que son de absoluta responsabilidad de cada servidor de esta Área, y por medio de las cuales se puede visualizar al ejecutor de cada fase de un proceso.

3.3.4. ALCANCE DE LA GESTIÓN

La ejecución por concepto de Gasto en Personal se halla centralizada en la oficina Matriz en la ciudad de Quito, desde donde los servidores que laboran en esta Área procesan pagos del Grupo de Gasto 510000 y Grupo de Gasto 710000 a un promedio de 2.800 servidores a Nivel Nacional, detallados en el siguiente cuadro:

Gráfico N. 18
DIRECCIÓN NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS
ÁREA DE NÓMINA
DISTRIBUTIVO DE REMUNERACIONES MENSUALES DEL INFA

REGIMEN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
PARTIDAS BAJO LA LOSEP (510000)	2.187	2.187	2.187	2.187
PARTIDAS BAJO LA LEY DE MAGISTERIO (510000)	32	32	32	32
PARTIDAS BAJO CÓDIGO DE TRABAJO (510000)	5	5	5	5
PERSONAL DE INVERSIÓN (710000)	64	64	64	633
TOTAL:	2.288	2.288	2.288	2.857
Elaborado por: Gabriela Hidalgo		Fuente: eSIPREN		

En el mes de abril/2011 se produce un incremento significativo de personal (569 servidores) en el Distributivo de Remuneraciones Mensuales Unificadas, debido a que esta Institución cuenta con Proyectos de Inversión Social anexos a las Coordinaciones de Desarrollo Infantil, de Protección especial, las Direcciones de Participación y de Adopciones, para lo que se requiere la contratación de personal destinado específicamente a laborar dentro de estos proyectos, con relación de dependencia conforme lo manda la ley.

La contratación de estos 569 servidores se la realizó por medio de Contratos de Servicios Ocasionales, mismos que iniciaban el 01 de abril/2011 y duraban por el tiempo de vigencia de estos proyectos, tres meses, cinco meses o hasta el final del ejercicio fiscal, es decir 31 diciembre/2011.

3.3.5. PROCESO PARA EL PAGO DE LA NÓMINA MENSUAL

La actividad principal de esta Área es el pago de la remuneración mensual, pago que se lo ha venido haciendo en forma periódica antes del 30 o el 31 de cada mes, de modo que al 30 o al 31 de forma segura ya estén acreditados los haberes mensuales en las cuentas de cada servidor.

A fin de cumplir con el pago de la Nómina Mensual, dentro del plazo establecido, al interior de esta Área se llevan procesos que van en cadena, mismos que son ejecutados por cada responsable. Cada proceso uno va de la mano del otro hasta llegar al fin de esta cadena de procesos que es la elaboración de los CURs de pago de las 8 Nóminas Mensuales de Remuneración (Nombramiento, Contratos, Docentes, Código de Trabajo y los cuatro Proyectos de Inversión)

Gráfico N. 19

PROCESO:



Elaborado por: Gabriela Hidalgo

Fuente: Aplicación de la Auditoría de gestión

Al interior de la Dirección Nacional de Recursos Humanos, se ha realizado el levantamiento de procesos, mas no se cuenta con un Manual de procesos aprobado.

El proceso para el pago de Remuneración mensual se lo cumple dentro de plazos que están dispuestos por la Directora de Recursos Humanos, pero que no están documentados.

Previo a la elaboración de la Reforma Web, la Analista de Recursos Humanos responsable de esta fase, solicita la documentación soporte, esto es copia de Acciones de Personal, de Contratos y de Renuncias, a los Analista de Recursos Humanos enlaces de las provincias, esto hasta el 12 o 13 de cada mes.

Ya con toda la documentación se procesa la Reforma Web por medio del eSIPREN en un plazo de dos a tres días, para una vez validada la reforma web enviar al Ministerio de Finanzas para su respectiva aprobación.

Ya en este Ministerio el proceso de aprobación de la reforma web dura de cinco a siete días.

Con la reforma web aprobada y registrados los nuevos ingresos en el Distributivo de Remuneraciones Unificadas del INFA, la Analista de Recursos Humanos responsable de la elaboración de roles de ingreso registra los ingresos de personal nuevo al IESS por medio del Sistema Historia laboral y posteriormente entrega los roles a cada Analista financiero (a) para la elaboración de los roles de egreso respectivos.

Los Analistas financieros (as) cargan los roles con los descuentos de ley y otros de ser el caso, para posteriormente subir los archivos en el eSIPREN y elaborar el CUR de pago en el eSIGEF. En esta fase los Analistas financieros (as) se apoyan en la información sobre descuentos que ha sido cargada previamente en el Sistema Integrado de Recursos Humanos por un Analista informático.

Una vez legalizados los CUR de pagos son legalizados y entregados a la Dirección Financiera - Tesorería para la cancelación.

3.3.6. PRODUCTOS ENTREGADOS

Como resultado de las actividades que se ejecutan en cadena al interior de esta Área, sobre todo en lo referente al pago de la Nómina Mensual, de enero a abril/2011 se ha cancelado a un promedio de 2.378 servidores a Nivel nacional en el primer cuatrimestral del 2011. Se detalla en el siguiente cuadro:

Gráfico N. 20
DIRECCIÓN NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS
ÁREA DE NÓMINA
PERSONAL PAGADO POR CONCEPTO DE REMUNERACIÓN MENSUAL (GRUPOS 510000
Y 710000)

REGIMEN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
1.1 NOMBRAMIENTO – LOSEP	1.233	1.228	1.228	1.234
4.1 CONTRATOS DE SERVICIOS OCASIONALES - LOSEP	882	920	922	897
3.1 DOCENTES – LEY DE MAGISTERIO	31	31	31	31
2.2 CÓDIGO DE TRABAJO	5	5	5	5
4.10/4.18 PERSONAL DE INVERSIÓN (CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES Y CÓDIGO DE TRABAJO)	64	64	64	633
TOTAL:	2.215	2.248	2.250	2.800
Elaborado por: Gabriela Hidalgo		Fuente: eSIPREN y Sistema Integrado de Recursos Humanos		

3.3.7. PROCESO PARA EL PAGO DE OTRAS PARTIDAS

Para el caso de este tipo de pagos, no hay plazos establecidos, sino que se procesan conforme van llegando a esta Área la solicitud de pago, y conforme se cumplan las fases para estos procesos.

Entre las otras partidas constan: Liquidaciones de haberes, Encargos, Subrogaciones, Horas extras y suplementarias y una partida que se empezó a pagar desde el mes de abril/2011 con carácter retroactivo desde el mes de enero/2011, que correspondía al 3.33% de la RMU de los servidores bajo la LOSEP, que para el efecto es el personal de Nombramiento y de Contrato de servicios ocasionales.

Gráfico No. 21

PROCESO - Ejemplo: Pago de Horas extras



El proceso para el pago por concepto de las otras partidas (ítems) que conforman el Grupo de Gasto 51, y precisamente como ejemplo, para el pago de horas extras y suplementarias empieza una vez ingresada la solicitud de pago y sumillada al Analista financiero (a) responsable, mismo que revisa la documentación (Control Interno) de sustento y realiza los cálculos respectivos, para solicitar la certificación presupuestaria a la Dirección Financiera.

Una vez emitida la certificación presupuestaria y entregada al Analista Financiero (a), este elabora el CUR de pago y solicita a nombre de la Directora Nacional de Recursos Humanos la autorización para el pago a la Dirección Financiera.

Tanto el CUR y la Solicitud son legalizados y enviados a la Dirección Financiera – Tesorería para el pago.

3.3.8. PRODUCTOS ENTREGADOS

Como resultado de las actividades que se ejecutan para el pago de las otras partidas del Grupo de Gasto 510000 de enero a abril/2011 se ha cancelado al total del personal que se detalla en el siguiente cuadro:

Gráfico N. 22
DIRECCIÓN NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS
ÁREA DE NÓMINA
PERSONAL PAGADO POR CONCEPTO DE OTROS ÍTEMS DEL GRUPO 510000 – GASTO EN PERSONAL

PARTIDA - ÍTEM	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
REMUNERACIÓN VARIABLE POR EFICIENCIA				2.162
HORAS EXTRAS	1	49	25	8
LIQUIDACIONES DE HABERES		6	16	60
SUBROGACIONES	6		5	1
ENCARGOS				3
TOTAL:	7	55	46	2.234
Elaborado por: Gabriela Hidalgo		Fuente: eSIPREN y Sistema Integrado de Recursos Humanos		

3.3.7. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Conforme los Reportes de Ejecución de la Dirección Financiera y la información del Sistema Integrado de Recursos Humanos, a 30 de abril/2011 se ha ejecutado el 30% del Presupuesto anual asignado para el Grupo de Gasto 510000 – Gasto en Personal y el 18% del Presupuesto anual asignado para el Grupo de gasto 710000 – Gasto en Personal – Inversión. Este presupuesto es asignado al INFA por parte del Ministerio de

Finanzas y se lo devenga en forma cuatrimestral. Se detalla esta ejecución en los siguientes cuadros:

Gráfico N. 23
DIRECCIÓN NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS
ÁREA DE NÓMINA
EJECUCIÓN DEL GRUPO DE GASTO 510000 – GASTO EN PERSONAL

PARTIDA	CUENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	TOTAL DEVENGADO
510101	SUELDOS	6714.2	6714.2	6714.2		20142.6
510105	REMUNERACIONES UNIFICADAS	1179567.84	1187158.84	1182955.84	1206567.76	4756250.28
510106	SALARIOS UNIFICADOS		5524.04	2762.02	2762.02	11048.08
510108	REMUNERACIÓN MENSUAL UNIFICADA DE DOCENTES DEL MAGISTERIO				39375.33	39375.33
510203	DECIMO TERCER SUELDO			786.25	1006.96	1793.21
510204	DECIMO CUARTO SUELDO			202385.3	368.13	202753.43
510205	DECIMO QUINTO SUELDO		12.4			12.4
510206	DECIMO SEXTO SUELDO	124	124	124		372
510210	SOBRESUELDOS Y BONIFICACIONES ADICIONALES (BONO DE MARZO. BONO DE SEPTIEMBRE, BONO DE AGOSTO Y BONO DE DICIEMBRE)			21413.86		21413.86
510214	PORCENTAJE FUNCIONAL	4242.93	4242.93	4242.93		12728.79
510215	ADICIONAL SOBRE LA DECIMA CATEGORÍA	2465.47	2465.47	2465.47		7396.41
510216	ESTIMULO ECONÓMICO MAGISTERIO (AÑOS DE SERVICIO - JUBILACIÓN)					

510230	BONIFICACIÓN POR EL DÍA DEL MAESTRO					
510235	REMUNERACIÓN VARIABLE POR EFICIENCIA				233183.3	233183.3
510302	BONIFICACIÓN GEOGRÁFICA (DOCENTES - LOSEP)	3069.09	3069.09	3069.09		9207.27
510303	COMPENSACIÓN POR COSTO DE VIDA	292.2	292.2	292.2		876.6
510307	COMISARIATO	2480	2480	2480		7440
510308	COMPENSACIÓN PEDAGÓGICA	124	124	124		372
510311	COMPENSACIÓN POR RESIDENCIA					
510313	COMPENSACIÓN POR CESACIÓN DE FUNCIONES					
510401	SUBSIDIOS POR CARGAS FAMILIARES	9	9	9		27
510402	SUBSIDIO DE EDUCACIÓN	6.72	6.72	6.72		20.16
510408	SUBSIDIO DE ANTIGÜEDAD	7873.26	7861.26	7867.26		23601.78
510504	ENCARGOS Y SUBROGACIONES					
510506	LICENCIA REMUNERADA					
510507	HONORARIOS	17423.33	15929.84	8488.5	9775.48	51617.15
510509	HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS		2253.01	2970.78	698.94	5922.73
510510	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO		1343085.39	713100	707340	2763525.39
510512	SUBROGACIÓN			3940.65	693.71	4634.36
510513	ENCARGOS				3862.58	3862.58
510601	APORTE PATRONAL	113832.23	248632.27	185041.41		

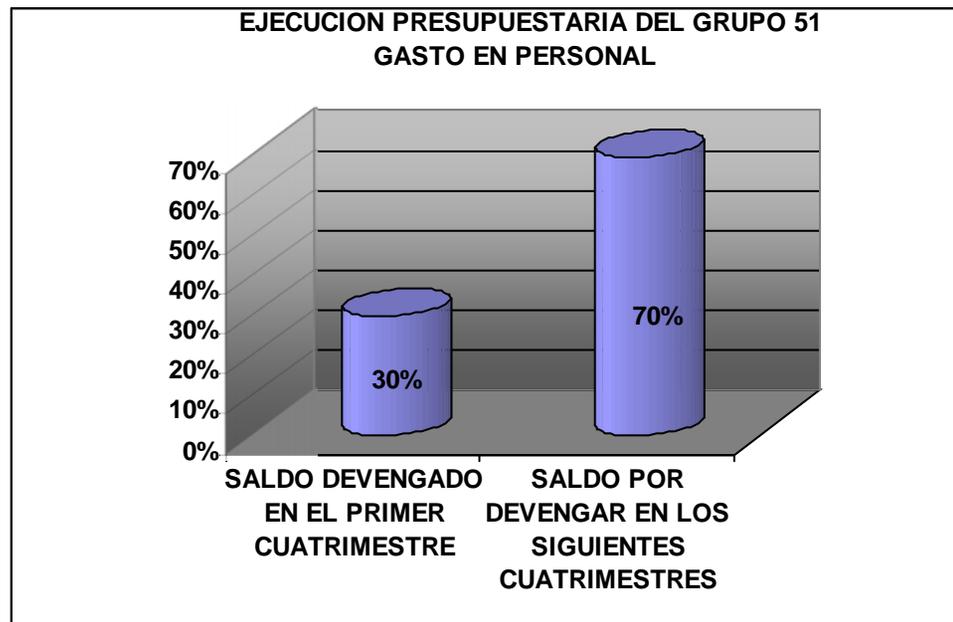
510602	FONDOS DE RESERVA	138071.68	138898.39	140400.29	140617.6	557987.96
510702	SUPRESIÓN DE PUESTO					
510705	RESTITUCIÓN DEL PUESTO					
510706	BENEFICIOS POR JUBILACIÓN					
510707	COMPENSACIÓN POR VACACIONES NO GOZADAS POR CESACIÓN DE FUNCIONES			4539.5	6111.85	10651.35
510708	INDEMNIZACIÓN POR ACCIDENTES DE TRABAJO O ENFERMEDAD					
510709	INDEMNIZACIONES POR RENUNCIAS VOLUNTARIAS					
510799	OTRAS INDEMNIZACIONES LABORALES			4540.73		4540.73
TOTAL:		1,476,295.95	2,968,883.05	2,500,720.00	2,537,186.15	9,483,085.15
Elaborado por: Gabriela Hidalgo				Fuente: eSIPREN y Sistema Integrado de Recursos Humanos		

Gráfico N. 24

PORCENTAJE DE EJECUCIÓN

SALDO DEVENGADO:	9,483,085.15	30%	DE PRESUPUESTO EJECUTADO
SALDO POR DEVENGAR:	22,522,424.85	70%	DE PRESUPUESTO POR EJECUTAR
PRESUPUESTO ANUAL - GASTO EN PERSONAL:	32,005,510.00	100%	PRESUPUESTO ASIGNADO
Elaborado por: Gabriela Hidalgo		Fuente: eSIPREN y Sistema Integrado de Recursos Humanos	

Gráfico N. 25



Elaborado por: Gabriela Hidalgo

Gráfico N. 26
DIRECCIÓN NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS
ÁREA DE NÓMINA
EJECUCIÓN DEL GRUPO DE GASTO 710000 – GASTO EN PERSONAL DE INVERSIÓN

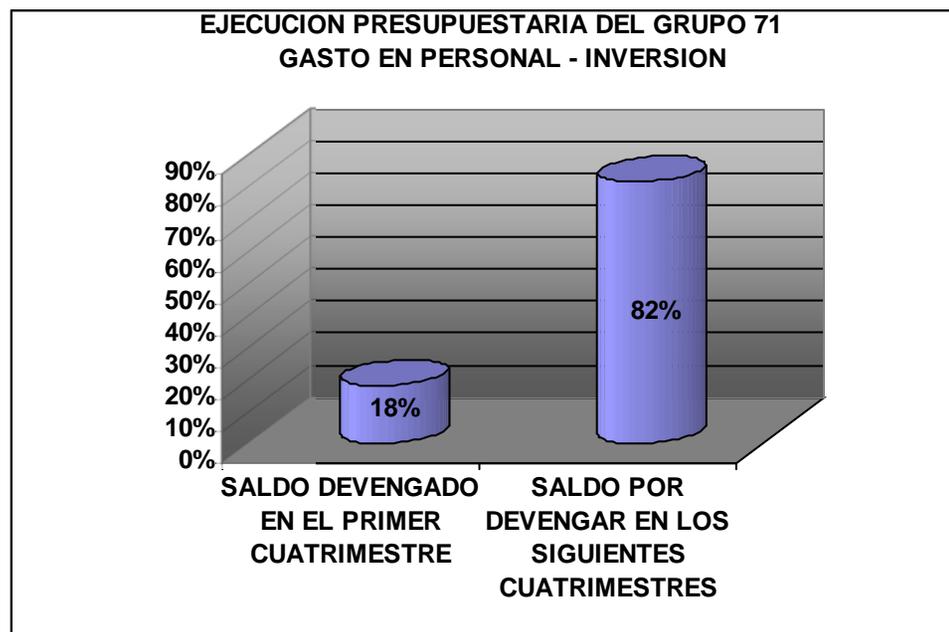
PARTIDA	CUENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	TOTAL DEVENGADO
710101	SUELDOS					
710105	REMUNERACIONES UNIFICADAS					
710106	SALARIOS UNIFICADOS					
710203	DECIMO TERCER SUELDO					
710204	DECIMO CUARTO SUELDO			2233.00		2233
710507	HONORARIOS	41655.50		250165.39	63970.83	355791.72
710510	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	1.00	43960.00	49382.56	454197.13	547540.69
710601	APORTE PATRONAL		4242.28	4167.49	33747.05	42156.82
710602	FONDOS DE RESERVA					
710707	COMPENSACIÓN POR VACACIONES NO GOZADAS POR CESACIÓN DE FUNCIONES					
719901	ASIGNACIÓN A DISTRIBUIR PARA GASTOS EN PERSONAL DE INVERSIÓN					
TOTAL:		41,656.50	48,202.28	305,948.44	551,915.01	947,722.23
				Elaborado por: Gabriela Hidalgo		
				Fuente: eSIPREN y Sistema Integrado de Recursos Humanos		

Gráfico N. 27

PORCENTAJE DE EJECUCIÓN

SALDO DEVENGADO	947,722.23	18%	DE PRESUPUESTO EJECUTADO
SALDO POR DEVENGAR	4,180,506.51	82%	DE PRESUPUESTO POR EJECUTAR
PRESUPUESTO ANUAL - GASTO EN PERSONAL	5,128,228.74	100%	PRESUPUESTO ASIGNADO
Elaborado por: Gabriela Hidalgo		Fuente: eSIPREN y Sistema Integrado de Recursos Humanos	

Gráfico N. 28



Elaborado por: Gabriela Hidalgo

3.4. FASE DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

3.4.1. INFORME DE AUDITORIA

3.4.1.1. MOTIVO

Una Auditoría de gestión al Área de Nómina de la Dirección Nacional de Recursos Humanos del INFA, permitirá satisfacer los requerimientos de un mejor desempeño de las y los servidores a través de la investigación de áreas problemáticas y las recomendaciones para superarlas a fin de alcanzar la eficacia, y la eficiencia en sus procesos.

3.4.1.2. OBJETIVO

El objetivo de esta Auditoría es determinar si los procesos que se han desarrollado en el Área de Nómina de la Dirección Nacional de Recursos Humanos han sido eficientes y eficaces cumpliendo la normativa legal vigente.

3.4.1.3. ALCANCE

La Auditoría de gestión se realizó al Área de Nómina de la Dirección Nacional de Recursos Humanos del INFA, misma que se encuentra ubicada en la oficina matriz de esta entidad. La Nómina se encuentra centralizada, por lo que todos los pagos por concepto de gasto en personal de los Grupos 510000 y 710000 se los realiza desde la ciudad de Quito a todo el personal a nivel nacional.

Se auditaron los procesos y cumplimiento de operaciones de nómina el primer cuatrimestral del 2011.

3.4.1.4. ENFOQUE

Esta Auditoría se enfoca en las prácticas de gestión llevadas a cabo para la ejecución de los procesos al interior del Área de Nómina de la Dirección Nacional de F

INFA, para el cumplimiento de las metas instauradas al interior de dicha Área, en concordancia con los objetivos de la institución y la Normativa vigente.

3.4.1.5. COMPONENTES AUDITADOS

Área de Nómina de la Dirección Nacional de Recursos humanos

3.4.1.6. INDICADORES UTILIZADOS

- Ejecución puntual de pagos
- Porcentaje de ejecución presupuestaria
- Eficiencia de procesos ejecutados
- Cantidad de niños atendidos por desarrollo infantil
- Cantidad de niños atendidos por protección especial

3.4.1.7. MISIÓN INSTITUCIONAL

El INFA es responsable de garantizar los derechos de niños, niñas y adolescentes en el Ecuador para el ejercicio pleno de su ciudadanía en libertad e igualdad de oportunidades.

3.4.1.8. VISIÓN INSTITUCIONAL

La visión del INFA está definida en la agencia social de la niñez y adolescencia Juntos por la equidad desde el principio de la vida, es una orientación mandataria que el INFA asume y sus metas deben ser la visión y el horizonte hacia el cual la nueva Institución avance.

3.4.1.9. FODA INSTITUCIONAL

Esta Institución con apenas dos años de creación, es una Institución nueva, lo que ha provocado que muchos procesos y actividades estén pendientes de creación o estén en construcción; y es así que el INFA no cuenta con un FODA institucional.

Además el INFA está enmarcado dentro del Plan del Buen Vivir, que es la Planificación Estratégica del Estado.

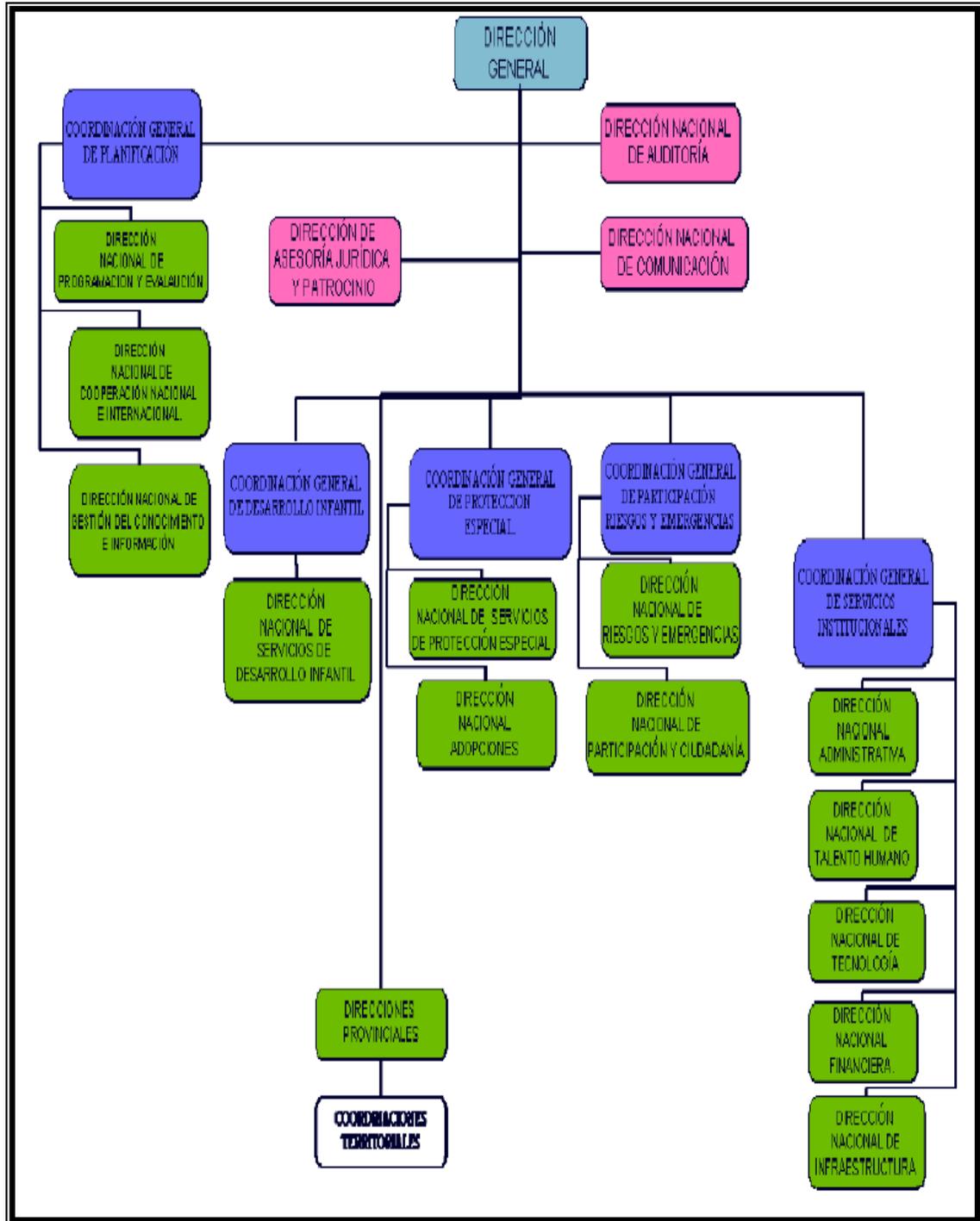
3.4.1.10. BASE LEGAL

En el examen realizado se han tomado en consideración las disposiciones legales tomando en cuenta la siguiente legislación:

- Decreto Ejecutivo N. 1170 emitido por el Presidente de la República, publicado en Registro Oficial el 15 de julio de 2008
- Registro Oficial 560, de 31 de marzo de 2009
- La Ley 103 contra la violencia a la Mujer y la Familia
- LOSEP de 6 de octubre de 2010
- Ley de Participación y Ciudadanía
- Acuerdos Ministeriales:
 - Acuerdo Ministerial 1389, de 2 de febrero de 2009
 - Reforma Ministerial 1389, de 19 de marzo de 2009
 - Acuerdo Ministerial 02-09, de 12 mayo de 2009
- Resolución Administrativa No. 214-DG-INFA-2011
- Resolución Ayudas Médicas y Otras
- Resolución INCOP 013, Procedimientos de Arrendamientos de Bienes, Inmuebles
- Resolución INCOP 026-09, Disposiciones para los Procesos de Cotización y Menor Cuantía.
- Reglamento para bienes no considerados como activos fijos
- Reglamento Manejo y Administración de Bienes del Sector Público.
- Plan Nacional Decenal de Protección Integral a la Niñez y Adolescencia emitido por el Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia, de agosto de 2004
- Convención sobre los Derechos del Niño adoptada y abierta a la firma y ratificación por la Asamblea General en su Resolución 44/25, de 20 de noviembre de 1989.
- Convenio de Cooperación para la Ejecución de un Proyecto Social
- Lineamientos - Gestión de Riesgos, entre otros.

Gráfico N. 29

3.4.1.11. ESTRUCTURA ORGÁNICA



FUENTE: EDICION ESPECIAL N. 114 – REGISTRO OFICIAL- Jueves 2 de Abril de 2009-97

3.4.1.12. OBJETIVO INSTITUCIONAL

Para el cumplimiento de su misión institucional y la satisfacción de la demanda de servicios que las comunidades demandan, se establecen los siguientes objetitos estratégicos planteadas en la agenda social de la niñez y adolescencia:

- Ningún niño o niña menor de 28 días muere por causas prevenibles.
- Ningún niño, niña o adolescente con hambre o desnutrición.
- Ningún niño, niña o adolescente sin educación.
- Ningún niño, niña o adolescente maltratado.
- Ningún niño, niña o adolescente ejerciendo trabajos peligrosos.
- Fomentar la participación social y construcción de ciudadanía.

3.4.1.13. FINANCIAMIENTO INSTITUCIONAL

El INFA es una Entidad con personería jurídica y autonomía administrativa y financiera.

El INFA es una Unidad Ejecutora del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, esto quiere decir que en el ámbito financiero a pesar de tener autonomía para la ejecución de su presupuesto, el INFA está sujeto a las disposiciones impartidas por el MIES.

En el ámbito financiero este Instituto ha descentralizado sus actividades, reasignando recursos presupuestarios nivel de cada Dirección provincial, mismas que cuentan con autonomía para la ejecución de estos recursos.

En la Matriz ubicada en la ciudad de Quito, se establece la Dirección Nacional Financiera, misma que es la encargada de la ejecución de los recursos presupuestarios de esta oficina matriz. Además, es la responsable de la supervisión y del control de las áreas financieras a nivel nacional

El INFA se financia con los recursos del estado entregados por parte del Ministerio de Finanzas para cada año fiscal. Para lo cual cuentan con las herramientas financieras – informáticas: eSIGEF y Esipren

Gráfico N. 30

3.4.1.14. FUNCIONARIOS PRINCIPALES

NOMBRE	CARGO	COORDINACIÓN/ DIRECCIÓN
PATRICIA SARZOSA	DIRECTOR GENERAL	DIRECCIÓN GENERAL DEL INFA
JAVIER CUEVA	COORDINADOR GENERAL	COORDINACIÓN GENERAL DE DESARROLLO INFANTIL
ROXANA SILVA	COORDINADOR GENERAL	COORDINACIÓN GENERAL DE PROTECCIÓN ESPECIAL
NICOLÁS REYES	COORDINADOR GENERAL	COORDINACIÓN GENERAL DE EMERGENCIAS Y RIESGOS, PARTICIPACIÓN
JUAN PABLO POZO	COORDINADOR GENERAL	COORDINACIÓN GENERAL DE SERVICIOS INSTITUCIONALES
ANITA GARCÉS	COORDINADOR GENERAL	COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN
CARMEN CISNEROS	DIRECTOR NACIONAL	DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORIA INTERNA
MARIA AUGUSTA VALENCIA	DIRECTOR NACIONAL	DIRECCIÓN NACIONAL DE ASESORIA JURÍDICA
VALERIA AROSTEGUI	DIRECTOR NACIONAL	DIRECCIÓN NACIONAL DE COMUNICACIÓN
HÉCTOR REVELO	DIRECTOR NACIONAL	DIRECCIÓN NACIONAL DE TECNOLOGÍA
ALEXANDRA TOLEDO	DIRECTOR NACIONAL	DIRECCIÓN NACIONAL DE ADOPCIONES
IPATHIA ESPINOZA	DIRECTOR NACIONAL	DIRECCIÓN NACIONAL ADMINISTRATIVA
CLAUDIO GALLARDO	DIRECTOR NACIONAL	DIRECCIÓN NACIONAL DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN
LOURDES PEREZ	DIRECTOR NACIONAL	DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN
HENRY BETANCOURT	DIRECTOR NACIONAL	DIRECCIÓN NACIONAL DE SERVICIOS DE PROTECCIÓN ESPECIAL
VIRGINIA CABRERA	DIRECTOR NACIONAL	DIRECCIÓN NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS
ALEX LOZANO	DIRECTOR NACIONAL	DIRECCIÓN NACIONAL FINANCIERA
ESTEBAN MORENO	DIRECTOR NACIONAL	DIRECCIÓN NACIONAL DE RIESGOS Y EMERGENCIAS
ELINA GRANDA	DIRECTOR NACIONAL	DIRECCIÓN NACIONAL DE PARTICIPACIÓN Y CIUDADANÍA
FRANCISCO SOTOMAYOR	DIRECTOR NACIONAL	DIRECCIÓN NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA
Elaborado por: Gabriela Hidalgo		Fuente: www.infa.gov.ec/micasa

3.4.1.15. RESULTADOS DEL EXAMEN

De manera general se puede determinar que el INFA cumple la misión a la cual está encaminada, pues cada uno de los objetivos propuestos se van cumpliendo a través de sus actividades programadas y que se van desempeñando, sin embargo lo que no se cumple a cabalidad son los alcances que la entidad debe tener y se ha propuesto, pues en general aún existen mayor cantidad de necesidades en el país de las que el INFA puede alcanzar, sin embargo la búsqueda de la eficiencia en los procesos y su mejoramiento permitirá optimizar los actuales recursos existentes y poder lograr mejores alcances.

En cuanto a la operación del área de nómina de la entidad se puede observar que existen muchas falencias de índole operativo, esto se produce porque el departamento dispone de muchas variables que debe manejar, sin embargo muchos de los procesos podrían ser mejorados a través del establecimiento de un manual de procesos y situaciones que se pueden presentar, además se requiere una capacitación que puede hacérsela internamente para mejorar la capacidad del personal y que se busque no solamente que los problemas sean solucionados, sino principalmente que se mejoren los procesos y busque alternativas para no encontrarse muchos de los problemas, en gran medida esto se podría solucionar con un sistema basado en políticas bien establecidas que determinen las situaciones y caso, que en la actualidad no existen. Por tanto se propone las siguientes acciones puntuales para el mejoramiento de la gestión:

- Levantamiento y mejoramiento de procesos actuales
- Capacitación técnica interna que soporte las labores y el mejoramiento de procesos.
- Establecimiento y seguimiento de indicadores de control que permita el cumplimiento de objetivos y corrección de errores frecuentes.

Además los indicadores reflejan que la mayor parte de la eficiencia y eficacia del INFA depende de la eficiencia y eficacia del gobierno nacional, pues sus recursos, asignaciones y aprobación de proyectos dependen en gran medida de las decisiones del gobierno, su operatividad y capacidad. Comparativamente con años anteriores, la administración más bien se encuentra satisfecha, pues ha existido mayores asignaciones presupuestales, pero indica que aún falta bastante por lograr y necesidades por cubrir, sin embargo este mismo resultado muestra la necesidad de que se busque mayor eficiencia operativa y se maximice los recursos que se disponen para la operación.

Por tanto se sugiere mayor comunicación entre autoridades externas de las cuales depende la gestión del INFA y plantear los proyectos y requerimientos de manera efectiva para poder cumplir con los objetivos y metas previstas y finalmente realizar programaciones reales de acuerdo a la capacidad y alcance real que tendrá el INFA y con ello lograr las metas de manera organizada, maximizando el uso de los recursos y mejorando la eficiencia operativa.

CONCLUSIONES

- Los productos entregados por esta Área se los ejecuta dentro de los plazos establecidos a su interior, sobre todo en lo referente al pago de los haberes mensuales a los servidores a nivel nacional, elaborando los CURs de pago hasta el 28 de cada mes, según los reportes del eSIPREN. Salvo casos especiales como es el mes de Enero debido al ingreso de Contratos de Servicios Ocasionales que lo realizan cada año.
- Los procedimientos a seguir y los plazos establecidos en esta Área no están documentados ni reglamentados, simplemente se comunica los requerimientos via correo interno o en forma verbal.
- El personal de esta Área en su mayoría son servidores con un promedio de 10 años de experiencia en el sector público, lo que les hace conocedores de las Ley que regulan su trabajo así como de las sanciones por el incumplimiento de la misma sobre todo en lo referente al Control Interno.
- Esta Área se trabaja en base a los resultados entregados (contratos, acciones de personal, renunciaciones, liquidaciones de haberes, otros) por los Responsables de Recursos Humanos enlaces y de las provincias, y que por la gran magnitud de personal de esta Institución en forma mensual los servidores de Nómina tiene problemas para la recolección de la información y de la documentación completa y correcta, ocasionando retraso en los procesos.
- Esta Área no cuenta con un espacio físico apto para el archivo de toda la documentación tramitada a su interior.
- En lo informático cuentan con un sistema (Sistema Integrado de Recursos Humanos) que requiere la carga de información constante por parte de las Analistas de Recursos Humanos provinciales, en lo referente a ingresos y salidas de personal, carga que no se la realiza de forma oportuna, lo que causa retraso en el trabajo de esta Área.

RECOMENDACIONES

- Se debe reglamentar los procedimientos y sus plazos para la ejecución de los procesos que se llevan a cabo en esta Área, procurando la difusión para de esta manera instaurar su aplicación y cumplimiento por parte de todos los servidores inmiscuidos en estos procesos
- Se debe capacitar al personal Responsable de Recursos Humanos a nivel nacional y de la matriz en relación a los procesos y los plazos dentro del Área de Nómina para una mayor colaboración y corresponsabilidad en el trabajo de esta Área.
- Se debe establecer un Manual de Procedimientos, mismo que permita la correcta ejecución de los procesos al interior de esta Área siempre en concordancia con la normativa vigente, para así salvaguardar la responsabilidad administrativa, civil o penal tanto de servidores operativos, así como de las autoridades
- Se debe proveer a esta Área un espacio físico apto para mantener la documentación habilitante de pago debidamente archivada y custodiada.
- Se facilite la ejecución de auditorías de gestión para permitir medir si se están logrando las metas establecidas al interior de cada componente.

BIBLIOGRAFIA

Registro Oficial. (2009). *Edición Especial N. 114*.

Contraloría General del Estado. (2003). *Manual de Auditoria de Gestión*. Ecuador

Lozano B., (2005). *Guía didáctica de Auditoriaa 3*, Ecuador: Edit. U.T.P.L.

Páginas electrónicas:

1. <http://www.infa.gov.ec/micasa/>
2. <http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria.shtml>
3. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/auditgesnecefi.htm>
4. http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html
5. <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/fin/auditoria-en-la-gestion-de-los-recursos-humanos.htm>
6. <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse130.html>

ANEXOS

1. Reportes del eSIPREN – Nóminas generadas de enero a abril/2011
2. Reportes del eSIGEF – Reportes de ejecución

DEL MES DE ENERO AL MES DE ABRIL

EJERCICIO	DESCRIPCION	ACRREDITADO	MODIFICADO	CANCELADO	MOSTRADO	COMPROMETIDO	DEVENGADO	INICIAL	SALDO POR COMPROMETER	SALDO POR DEVENGAR	SALDO POR PAGAR	% C/EC
510000	BANCA	9.00	50.305.90	31.388.94	0.00	20.916.96	10.387.94	75.827.00	13.877.37	13.877.37	0.00	0.00
510000	TRANSACCIONES FINANCIERAS	4.634.960.00	29.562.76	14.873.474.76	0.00	4.780.659.76	4.780.659.76	4.780.659.76	10.088.559.48	10.088.559.48	2.732.23	32.04
510000	RENTAS Y SERVICIOS	0.00	38.744.24	7.774.24	0.00	11.048.28	1.744.08	8.304.20	22.849.16	22.849.16	2.732.23	13.73
510000	RENTAS Y SERVICIOS	409.074.00	2.12.087.27	240.787.75	5.00	9.00	0.00	2.00	284.787.73	284.787.73	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	1.946.545.00	0.00	1.946.545.00	0.00	1.783.21	1.783.21	1.783.21	1.947.251.79	1.947.251.79	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	597.300.00	3.00	597.300.00	0.00	202.253.43	202.253.43	202.253.43	598.514.57	598.514.57	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	0.00	21.33	21.33	0.00	19.42	19.42	19.42	0.00	0.00	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	0.00	573.22	573.22	0.00	573.00	573.00	573.00	573.00	573.00	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	0.00	60.896.48	60.896.48	0.00	21.419.86	21.419.86	21.419.86	38,504.80	38,504.80	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	0.00	13.183.36	13.183.36	0.00	12,798.79	12,798.79	12,798.79	6,454.57	6,454.57	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	0.00	15.848.08	15.848.08	0.00	7,368.41	7,368.41	7,368.41	3,481.87	3,481.87	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	0.00	25,000.00	25,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25,000.00	25,000.00	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	0.00	2,540.00	2,540.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,540.00	2,540.00	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	608,000.00	-204,642.78	714,347.24	0.00	233,103.30	233,103.30	233,103.30	50,183.84	50,183.84	239,103.30	31.28
510000	RENTAS Y SERVICIOS	0.00	1,338.48	1,338.48	0.00	9,207.27	9,207.27	9,207.27	4,208.75	4,208.75	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	0.00	11,704.00	11,704.00	0.00	7,440.00	7,440.00	7,440.00	3,924.00	3,924.00	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	0.00	963.20	963.20	0.00	372.00	372.00	372.00	181.20	181.20	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	37,877.00	37,877.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	0.00	30.00	30.00	0.00	27.00	27.00	27.00	12.00	12.00	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	0.00	24.50	24.50	0.00	20.16	20.16	20.16	9.40	9.40	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	0.00	36,000.00	36,000.00	0.00	23,007.78	23,007.78	23,007.78	12,404.10	12,404.10	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	41,187.00	41,187.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	14,746,500.00	0.00	14,746,500.00	0.00	46,115.14	46,115.14	46,115.14	148,227.22	148,227.22	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	-15,000.00	-15,000.00	-15,000.00	0.00	5,022.73	5,022.73	5,022.73	-18,077.27	-18,077.27	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	25,000.00	0.00	25,000.00	0.00	2,783,525.39	2,783,525.39	2,783,525.39	3,000,000.00	3,000,000.00	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	0.00	21,187.00	21,187.00	0.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	15,300.00	15,300.00	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	2,256,000.00	0.00	2,256,000.00	0.00	733,226.40	733,226.40	733,226.40	1,522,773.60	1,522,773.60	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	1,000,000.00	0.00	1,000,000.00	0.00	507,000.00	507,000.00	507,000.00	1,507,000.00	1,507,000.00	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
510000	RENTAS Y SERVICIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

MINISTERIO DE FINANZAS
Ejecucion de Gastos - Reportes - Informacion Consolidada
Ejecucion del Presupuesto (Grupos Dinamicos)
 Expresado en Dólares
 Unidad Ejecutora == 8596, Unidad Ejecutora == 8594, Grupo Base = R19000
 - Item -
DEL MES DE ENERO AL MES DE ABRIL

PAGINA : 2 DE 2
 HORA : 14:34:28
 REPORTE : F00001756.rpt

EJERCICIO:	2 011	DESCRIPCION	ESTADO DE EJECUCION										%			
			ASIGNADO	COMPROBADO	CONTRATADO	COMPLETADO	CONTRATADO	DEVENGADO	PARADO	SALDO POR COMPROMETER	SALDO POR DEVENGAR	SALDO ADE PAGA		EJEC		
510000		Mano de obra para el desarrollo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
540000		Asesoría técnica, apoyo administrativo y de comunicaciones	0.00	11,122.81	11,122.81	0.00	10,091.16	0.00	10,091.16	0.00	1,031.65	401.65	491.56	1,722.78	0.00	0.00
510000		Mano de obra para el desarrollo	0.00	1,719.28	1,719.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	0.00	0.00
510000		Mano de obra para el desarrollo	0.00	3,000.00	3,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
510000		Mano de obra para el desarrollo	0.00	4,540.73	4,540.73	0.00	4,540.73	0.00	4,540.73	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL				23,362.82	23,362.82		23,362.82		23,362.82		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

MINISTERIO DE FINANZAS
Ejecución de Gastos - Reportes - Información Consolidada
Ejecución del Presupuesto (Grupos Dinámicos)
 Exprimido en Dólares
 Unidad Ejecutora = 0530, Unidad Ejecutora = 0574, Grupo Costo = 710000
 DEL MES DE ENERO AL MES DE ENERO

PÁGINA 1 DE 1
 HORA 10:25:00
 REPORTE PRESUPUESTAL

EJERCICIO	2011	DESCRIPCIÓN	ASIGNADO	MODIFICADO	COMPLETADO	MANTO EJECUTADO	CONCRETADO	LIBERADO	RESERVA	BALDO POR COMPROMETER	BALDO POR LIBERAR	\$ APLICAR PAGAR	%
710105		Salarios y Honorarios	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
710106		Salarios y Honorarios	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
710203		Salarios y Honorarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
710204		Salarios y Honorarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
710205		Salarios y Honorarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
710207		Salarios y Honorarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
710210		Salarios y Honorarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
710201		Salarios y Honorarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
710202		Salarios y Honorarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
710208		Salarios y Honorarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
710209		Salarios y Honorarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
710200		Salarios y Honorarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

MINISTERIO DE FINANZAS
Electividad de Gastos - Reportes - (Información Consolidada)
Electividad del Presupuesto (Grupos Dinámicos)
 Expresado en Dólares
 Unidad Ejecutora 790 0000 Unidad Ejecutora 42 0014 Grupo Gasto = 710000
 -10000-
DEL MES DE ENERO AL MES DE ABRIL

PÁGINA 1 DE 1
 18.03.21
 REPORTE RODRIGUEZ PI

EFECTIVO	2021	DECOMUN	ASIGNADO	HECHO CARGO	CONTRATADO	MONTO EJECUCION	COMPROMETIDO	DEVENGADO	PAYABLE	SALDO POR COMPROMETER	CALDO POR DEVENGAR	SALDO POR PAGAR	%
710105			0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00
710106			0.00	\$0.176.00	\$0.176.00	0.00	0.00	0.00	0.00	\$0.176.00	\$0.176.00	0.00	0.00
710107			0.00	\$02.005.72	\$02.005.72	0.00	0.00	0.00	0.00	\$02.005.72	\$02.005.72	0.00	0.00
710108			0.00	\$4.000.00	\$4.000.00	0.00	2.220.00	2.220.00	2.220.00	0.00	0.00	0.00	0.00
710206			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
710207			0.00	\$61.000.00	\$61.000.00	0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$61.000.00	\$61.000.00	0.00	0.00
710210			0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00
710209			0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00
710208			0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00
710201			0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00
710202			0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00
710203			0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00
710204			0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00
710205			0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00
710206			0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00
710207			0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00
710208			0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00
710209			0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00
710210			0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00
TOTAL			0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00

eSIPREN - Normas

319499	PARA REGISTRAR SOL DE PAGOS HONORARIOS/RES DE ABRIL 2011 PERSONAL CONTRATADO SERVICIOS PERSONALES PART. INVERSION PROYECTO DESARROLLO DEPARTO USO SALUD EN DESARROLLO EDUCATIVA	03/05/2011	N	Abril	94,369.20	0.00	1577	2011	Abril	Generado
319499B	REGISTRO SOL DE PAGOS RES. DE ABRIL 2011 PERSONAL CONTRATADO SERVICIOS PERSONALES PARTIDA INVERSION PROY. DESARROLLO DEPARTO POR USO. 23136.22 559. AUT. ADJ.	02/05/2011	NO	Abril	23,136.22	4,431.01	1559	2011	Abril	Generado
319499C	HORAS EXTRAS DE EJECUCIONARIA P. PAGOS POR USO ADJ. 38 DE MERO Y FEBRERO/2011 AUT DIRECTORA GENERAL	02/05/2011	LI	Mayo	403.38	0.00	1555	2011	Mayo	Generado

... 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 ...

Filtros:



Información Financiera 3 - Nómina Distributivo - JEISS

Código: 288095029040
 Institución: INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA - PLANTA CENTRAL
 Ejercicio: 2011
 R.U.C.: 1768143969001

Sel.	ID	Descripción	Fecha	Tipo	Mes Fiscal	Monto Gasto	Monto Dedución	No. CUR / No. Solicitud	Año Obligación	Mes Obligación	Estado
C	3194903	REGISTRAR HORAS EXTRA POR USD 1081.79 DE ENERO/MARZO 2011 FINANCIAMOS CON AUTODIRECCION GENERAL	02/05/2011	HE	Mayo	1,081.79	0.00	1554	2011	Mayo	Generado
C	3194556	PARA REGISTRAR HONORARIOS MES MARZO CONTRATOS SERVICIOS OCASIONALES PARTIDA DE INVERSION PROYECTO PROTECCION ESPECIAL POR USD. 235011.28 SIG. AUT. A01.	30/04/2011	AJ	Abril	235,071.28	0.00	1543	2011	Abril	Generado
C	3194458	PARA REGISTRAR ROL DE PAGOS HONORARIOS MES DE ABRIL 2011 PERSONAL CONTRATO SERVICIOS OCASIONALES PART. INVERSION PROYECTO PARTICIPACION POR USD. 74310.75 SEGUN AUT. A01.	30/04/2011	AJ	Abril	74,510.25	0.00	1547	2011	Abril	Generado
C	3194416	PARA REGISTRAR ROL DE PAGOS MES DE ABRIL PERSONAL CONTRATO SERVICIOS OCASIONALES PARTIDA DE INVERSION PROYECTO PROTECCION ESPECIAL POR USD. 311258.76 SIG. MOME DE AUT.	30/04/2011	NO	Abril	311,258.76	59,611.75	1544	2011	Abril	Generado

ESP/REN - Normas

C	3192774	PARA REGISTRAR PAGO MONOTRABAJOS Ocasional con contrato de servicios ocasionales personal. EMP/PT POR EL MES DE MARZO DEL 2011 POR US\$ 1.291,67 SEGUN REFERENCIA NO. 9/2137 DEL 27 DE ABRIL DE 2011.	29/04/2011	N	Marzo	1.291,67	0,00	1318	2011	Marzo	Generado
C	3192375	PARA REGISTRAR ROL DE MONOTRABAJOS PERSONAL QUE TRABAJA CON CONTRATO DE SERVICIOS Ocasional POR US\$ 2.741,00 MES DE MARZO 2011 (REFERENCIA No. 569899 DE 20 DE ABRIL DE 2011)	29/04/2011	N	Marzo	2.741,00	0,00	1510	2011	Marzo	Generado
C	3192210	PARA REGISTRAR ROL DE MONOTRABAJOS NUEVO PERSONAL QUE INCORPORA CON CONTRATO DE SERVICIOS Ocasional MES DE ABRIL 2011 POR US\$ 3.234,67 SEGUN REFERENCIA No. 569899 DE 20 DE ABRIL DE 2011.	29/04/2011	N	Abril	3.234,67	0,00	1514	2011	Abril	Generado
C	3192170	PARA REGISTRAR PAGO PERSONAL CONTRATADO SERVICIOS Ocasional EX-PT POR EL MES DE ABRIL 2011 POR US\$ 91.052,07 SEGUN SOLICITUD MONSITA	29/04/2011	NO	Abril	49.052,07	9.401,85	1511	2011	Abril	Generado

... 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 ...

ESP/REN



Dirección Financiera ▶ Nómina ▶ EsSalud ▶ US\$ ▶
 Código: 280150600016
 Institución: INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA - PLANTA CENTRAL
 Ejercicio: 2011
 R.U.C.: 1768143060001

Seq.	ID	Descripción	Fecha	Tipo	Mes Fiscal	Monto Gasto	Monto Deducción	No. CUR / No. Solicitud	Año Obligación	Mes Obligación	Estado
	3151072	PARA REG. ROL DE CRT. DE RNU PERSONAL A NOMBRAMIENTO QUE CAMBIA DE PUESTO EN EL MES DE MARZO 2011 POR USD 1741.33 SEGUN REP. NO. 569806 DE ABRIL DE 2011 Y 572257 DE 25 DE ABRIL DE 2011.	28/04/2011	AJ	Marzo	1,741.33	0.00	1506	2011	Marzo	Generado
	3190396	PARA REGISTRAR ROL DE HONORARIOS PERSONAL A NOMBRAMIENTO POR USO 2,173.50 EN EL MES DE MARZO 2011 SEGUN REP. NO. 569806 DE 20 DE ABRIL DE 2011 Y 572257 DE 25 DE ABRIL DE 2011. SEGUN MEMO DE AUT. ADJ.	28/04/2011	AJ	Marzo	2,173.50	0.00	1505	2011	Marzo	Generado
	3190626	PARA REGISTRAR ROL DE HONORARIOS NUEVO PERSONAL QUE INCORPORA A NOMBRAMIENTO POR USD 4,038.80 EN EL MES DE ABRIL 2011. SEGUN RESOLUCION NO. 572257 DE 25 DE ABRIL DEL 2011.	28/04/2011	AJ	Abril	4,038.80	0.00	1502	2011	Abril	Generado

CSIPREN - Nóminas

3189221	PARA REGISTRO ROL DE PAGOS MES DE ABRIL 2011 PERSONAL A NOMBRAMIENTO POR USO 1.308.940.19	28/04/2011	NO	Abri	1.308.940.19	379.580.19	1487	2011	Abri	Generado
3189204	REGISTRO PAGO DE SALUDO MES DE ABRIL 2011 SERVIDORES CON CONTRATO DE TRABAJO DEL EX PNT POR USO 3097 62	26/04/2011	NO	Abri	3.097.62	649.94	1486	2011	Abri	Generado
3185142	REGISTRO PAGO LIQUIDACION DE HABERES EX SERVIDORES CONTRATOS DE INVERSION PARLIDA 71 SEGUN AUT. ADJUNTA POR USO 2.755.09	27/04/2011	DP	Abri	2.755.09	112.50	1448	2011	Abri	Generado
3181677	REGISTRO PAGO LIQUIDACION DE HABERES A EX SERVIDORES POR USO. 610.95 SEGUN AUT. ADJUNTA.	26/04/2011	DP	Abri	610.95	0.00	1429	2011	Abri	Generado

51 52 53 54 55 56 57 58 59 60

Elaborat:



Ministerio de Finanzas

Usuario : Ayuda
SAMI

Información Financiera ▶ Nómina ▶ Contrato ▶ E.S.S ▶

Código: 28003910060
 Destinatario: INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA - JANTACENTRAL
 Ejercicio: 2011
 E.M.C.: 1968143060001

Sel.	ID	Descripción	Fecha	Tipo	Mes Fiscal	Monto Gasto	Monto Deducción	No. CUR / No. Selectividad	Año Obligación	Mes Obligación	Estado
	3148114	PARA REGISTRAR ROL DE PAGOS PERSONAL DE CONDUCTORES DE LOS CEBRACHOS DE PROTECCION DE DERECHOS MES DE MARZO DEL 2011 POR USD 13.816.98 SEGUN MEMO DE AUT. AD1	28/03/2011	NO	Marzo	13.816.08	7.646.24	905	2011	Marzo	Generado
	3148903	PARA REGISTRAR ROL DE PAGOS MES DE MARZO 2011 PERSONAL A NOMBRAMIENTO POR USD 1.295.190.53 SEGUN MEMO DE AUT. AD1	28/03/2011	NO	Marzo	1.295.190.53	395.306.54	903	2011	Marzo	Generado
	3147828	PARA REGISTRAR ROL DE PAGOS PERSONAL CON CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES MES DE MARZO DEL 2011 POR USD 769.100.76 SEGUN MEMO DE AUT. AD1	28/03/2011	NO	Marzo	769.100.76	161.867.66	904	2011	Marzo	Generado
	3147310	PARA REGISTRAR ROL DE PAGOS PERSONAL DOCENTE MES DE MARZO 2011 POR USD 50.708.01 SEGUN MEMO DE AUT. AD1	28/03/2011	NO	Marzo	50.708.01	7.122.05	902	2011	Marzo	Generado