

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y CONTROL DE GESTIÓN

Tema: AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL
PROCESO DE COMPENSACIONES EN LA GOBERNACIÓN DE
LA PROVINCIA DE COTOPAXI.

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Auditoría Gubernamental y Control de Gestión

Modalidad de titulación Proyecto de Investigación y Desarrollo

Autora: Ingeniera Rosario Marisol Toscano Palomo

Director: Doctor Amaro Vladimir Berrones Paguay Magíster.

Ambato-Ecuador

2021

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría

El Tribunal receptor de la Defensa del Trabajo de Titulación, presidido por la Doctora Alexandra Tatiana Valle Álvarez Magíster, e integrado por los señores Doctor Guido Hernán Tobar Vasco Magíster y Doctor Washington Aníbal Altamirano Salazar Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Titulación con el tema: “AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE COMPENSACIONES EN LA GOBERNACIÓN DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”, elaborado y presentado por la señorita Ingeniera Rosario Marisol Toscano Palomo, para optar por el Grado Académico de Magíster en Auditoría Gubernamental y Control de Gestión; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la Universidad Técnica de Ambato.

Dra. Alexandra Tatiana Valle Álvarez, Mg.
Presidente y Miembro del Tribunal de Defensa

Dr. Guido Hernán Tobar Vasco, Mg.
Miembro del Tribunal de Defensa

Dr. Washington Aníbal Altamirano Salazar, Mg.
Miembro del Tribunal de Defensa

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación, presentado con el tema: AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE COMPENSACIONES EN LA GOBERNACIÓN DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Rosario Marisol Toscano, Autora bajo la Dirección del Doctor Amaro Vladimir Berrones Paguay Magíster Director del Trabajo de Titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Rosario Marisol Toscano Palomo

AUTORA

Dr. Amaro Vladimir Berrones Paguay Mg.

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi Trabajo de Titulación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Rosario Marisol Toscano Palomo
c.c. 0503206351

ÍNDICE GENERAL

Contenido

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
AGRADECIMIENTO	xi
DEDICATORIA	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del problema	3
1.2.1. Contextualización	3
1.2.2. Análisis crítico.....	6
1.2.3. Prognosis	8
1.2.4. Formulación del problema.....	8
1.2.5. Interrogantes (subproblemas)	8
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación	9
1.3. Justificación	9
1.4. Objetivos.....	10
1.4.1. Objetivo general	10
1.4.2. Objetivos específicos.....	10
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO	11
2.1. Antecedentes investigativos.....	11
2.2. Fundamentación filosófica.....	12
2.3. Fundamentación legal.....	13

2.4. Categorías fundamentales	16
2.5. Marco referencial	30
2.6. Hipótesis	32
2.7. Señalamiento de variables	32
CAPÍTULO III.....	33
METODOLOGÍA	33
3.1. Modalidad básica de la investigación.....	33
3.2. Nivel o tipo de investigación.....	34
3.3. Población y muestra	35
3.4. Operacionalización de variables.....	36
3.5. Plan de recolección de información	39
3.6. Plan de procesamiento de la información.....	40
CAPÍTULO IV	41
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	41
4.1. Interpretación de datos	41
4.1.1. Resultados de la entrevista.....	41
4.1.2. Resultados de la encuesta	46
4.1.3. Resultados del cuestionario de control interno	60
4.2. Verificación de hipótesis	68
4.2.1. Chi cuadrado	69
4.2.2. Correlación de Pearson:	71
CAPÍTULO V.....	76
INFORME DE RESULTADOS.....	76
5.1. Datos informativos	76
5.2. Antecedentes del informe de resultados	76
5.3. Justificación.....	77
5.4. Objetivos	78
5.4.1. General.....	78
5.4.2. Específicos	78
5.5. Análisis de factibilidad	78
5.6. Fundamentación	79
5.6.1. Auditoría	79
5.6.2. Compensación.....	81

5.7. Modelo operativo	82
5.7.1. Desarrollo de un programa de auditoria para evaluar la etapa de compensaciones	84
5.7.2. Establecimiento de las etapas de planificación para el proceso de compensaciones	84
5.7.3. Diseño de una matriz de auditoría para la etapa de planificación para la evaluación oportuna del proceso de compensación.....	85
5.8. Administración	90
5.9. Previsión de la evaluación	90
CAPÍTULO VI	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
6.1. Conclusiones	91
6.2. Recomendaciones	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
ANEXOS	98

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Población.....	35
Tabla 2: Variable Independiente	37
Tabla 3: Variable Dependiente.....	38
Tabla 4: Sistema de control interno	47
Tabla 5: Se aplican principios de justicia y equidad	48
Tabla 6: Manuales de procedimientos, procesos y actividades.....	49
Tabla 7: Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad.....	50
Tabla 8: Cuando se delegan funciones o tareas, se realiza por escrito	51
Tabla 9: El delegado es responsable de las decisiones y omisiones	52
Tabla 10: La Institución reconoce las competencias profesionales de los funcionarios	53
Tabla 11: Nivel de competencias, para los distintos puestos y tareas.....	54
Tabla 12: Programas de capacitación.....	55
Tabla 13: Sistema de control que contemple mecanismos y disposiciones	56
Tabla 14: Plan de gestión de recursos humanos	57
Tabla 15: Se ha implementado en la institución un plan de compensaciones	58
Tabla 16: Modelo de auditoría para el proceso de compensaciones	58
Tabla 17: Plan de sanciones disciplinarias.....	59
Tabla 18: Criterios de calificación	61
Tabla 19: Nivel de riesgo y confianza.....	61
Tabla 20: Ambiente de Control.....	62
Tabla 21: Administración de Talento Humano.....	63
Tabla 22: Nivel de confianza y riesgo global.....	67
Tabla 23: Frecuencias observadas.....	70
Tabla 24: Frecuencias esperadas	70
Tabla 25: Prueba del chi cuadrado	71
Tabla 26: Coeficiente de correlación	72
Tabla 27: Correlación de Pearson	73
Tabla 28: Matriz técnica de procedimientos para elaborar el informe de resultados.	83
Tabla 29: Programa de auditoria para evaluar la etapa de compensaciones	84
Tabla 30: Matriz de auditoría.....	86

Tabla 31: Previsión de la evaluación	90
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Árbol de problemas	7
Figura 2: Categorías Fundamentales	16
Figura 3: Etapas de la Auditoría de Recursos Humanos.....	19
Figura 4: Proceso de la Auditoría de Recursos Humanos.....	20
Figura 5: Etapas de la planificación estratégica.....	22
Figura 6: Proceso de planificación estratégica de recursos humanos	24
Figura 7: Proceso de planificación estratégica de recursos humanos	28
Figura 8: Sistema de control interno	47
Figura 9: Se aplican principios de justicia y equidad.....	48
Figura 10: Manuales de procedimientos, procesos y actividades	49
Figura 11: Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad ...	50
Figura 12: Cuando se delegan funciones o tareas, se realiza por escrito	51
Figura 13: El delegado es responsable de las decisiones y omisiones.....	52
Figura 14: La Institución reconoce las competencias profesionales de los funcionarios y trabajadores	53
Figura 15: Nivel de competencias, para los distintos puestos y tareas	54
Figura 16: <i>Programas de capacitación</i>	55
Figura 17: Sistema de control que contemple mecanismos y disposiciones.....	56
Figura 18: Plan de gestión de recursos humanos	57
Figura 19: Se ha implementado en la institución un plan de compensaciones	58
Figura 20: Modelo de auditoría para el proceso de compensaciones.....	59
Figura 21: Plan de sanciones disciplinarias	60
Figura 22: Componentes del Control Interno evaluados.....	61
Figura 23: Nivel de confianza y riesgo global	68
Figura 24: Modelo del proceso de auditorías	80
Figura 25: Modelo de planificación para el proceso de compensaciones.....	85

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato por abrirme las puertas para continuar con mis estudios, y de manera especial a los docentes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría por todos los conocimientos impartidos. A mi tutor Dr. Amaro Berrones, con su guía, paciencia, enseñanza y consejos compartió los conocimientos necesarios para la elaboración del presente proyecto de investigación.

A la Gobernación de Cotopaxi quien me facilitó la información necesaria para la presentación de la presente investigación.

Rosario.

DEDICATORIA

La presente investigación se lo dedico en primer lugar, a Dios por haberme dado la sabiduría y fortaleza necesaria para enfrentar cada obstáculo que se presente en el transcurso de mi vida.

A mi querida madre quien, con su apoyo y amor incondicional, me enseñó lo más importante en la vida que es la perseverancia y humildad.

A toda mi familia por estar junto a mí, en los momentos más importantes de mi vida aconsejándome y por el cariño que siempre me han demostrado.

A mis amigas y amigos con quienes compartí buenos y malos momentos y a todas las personas que de una u otra manera me brindaron su apoyo, su ánimo y su buen corazón.

Rosario.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y CONTROL DE
GESTIÓN

TEMA:

AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES EN LA GOBERNACIÓN DE LA PROVINCIA DE
COTOPAXI.

AUTORA: Ingeniera Rosario Marisol Toscano Palomo

DIRECTOR: Doctor Amaro Vladimir Berrones Paguay, Magíster.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Auditorías de Gestión, Administrativa y de
Finanzas Públicas.

FECHA: 2 de marzo del 2021

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se realizó con el objetivo de analizar la auditoría a la planificación estratégica y diagnosticar el proceso de compensaciones en la Gobernación de la Provincia de Cotopaxi. La investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que se recogió información cuantificable, cuyos resultados permitieron describir las características de las variables en estudio. La modalidad de la investigación fue de campo y bibliográfica-documental, tomando en cuenta que se recopiló información en el lugar donde se suscita la problemática analizada; por otra parte, a través de una extensa revisión bibliográfica, tanto de libros, artículos científicos, tesis, entre otras fuentes, considerando literatura clásica y contemporánea se efectuó una descripción detallada de los aspectos claves de la auditoría en la etapa de planificación estratégica para determinar el orden de las etapas de compensaciones. Los instrumentos utilizados fueron una entrevista aplicada al Gobernador provincial, una encuesta dirigida a los 76 funcionarios y un cuestionario de control interno que se realizó con el jefe de talento humano de la institución. Los resultados permitieron conocer que la Gobernación de la provincia de Cotopaxi, no

posee un modelo de auditoría para la etapa de planificación para la evaluación oportuna del proceso de compensación; además, no existe un plan de compensaciones, la remuneración y demás beneficios se basan en la normativa vigente. Entre los riesgos existentes, se puede mencionar la posibilidad de que se realice el registro erróneo de información del funcionario o trabajador. De este modo, el modelo de auditoría para la etapa de planificación que permitirá una evaluación oportuna del proceso de compensación en la institución analizada se basa en el enfoque clásico de la auditoría financiera; es decir, se considera tres elementos claves: atributos, riesgos y procedimientos. Por tanto, para definir el modelo de auditoría se parte de la identificación de los objetivos de la auditoría, a continuación, se identificarán los posibles riesgos asociados a los atributos, finalmente se diseñarán los procedimientos que el profesional (auditor) debe ejecutar para disminuir la materialización de los riesgos previamente identificados.

Descriptor: Control interno, Evaluación, Funcionario, Gestión, Modelo de auditoría, Plan de compensaciones, Planificación estratégica, Proceso de compensaciones, Remuneración, Talento humano.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y CONTROL DE
GESTIÓN

THEME:

AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES EN LA GOBERNACIÓN DE LA PROVINCIA DE
COTOPAXI.

AUTHOR: Ingeniera Rosario Marisol Toscano Palomo

DIRECTED BY: Doctor Amaro Berrones Paguay, Magíster.

LINE OF RESEARCH: Management, Administrative and Public Finance Audits.

DATE: March 2th, 2021

EXECUTIVE SUMMARY

This research was carried out with the objective of analyzing the audit of strategic planning and diagnosing the compensation process in the Government of the Province of Cotopaxi. The research was carried out under a qualitative and quantitative approach, since quantifiable information was collected, the results of which made it possible to describe the characteristics of the variables under study. The research modality was field and bibliographic-documentary, taking into account that information was collected in the place where the problem analyzed arises; On the other hand, through an extensive bibliographic review, both of books, scientific articles, theses, among other sources, considering classic and contemporary literature, a detailed description of the key aspects of the audit was made in the strategic planning stage to determine the order of the compensation stages. The instruments used were an interview applied to the provincial Governor, a survey addressed to the 76 officials and an internal control questionnaire that was carried out with the head of human talent of the institution. The results revealed that the Government of the province of Cotopaxi does not have an audit model for the planning stage for the timely evaluation of the compensation process; Furthermore, there is no compensation plan, remuneration and

other benefits are based on current regulations. Among the existing risks, it is possible to mention the possibility of the erroneous registration of official or worker information. In this way, the audit model for the planning stage that will allow a timely evaluation of the compensation process in the analyzed institution is based on the classical approach of financial auditing; that is, three key elements are considered: attributes, risks and procedures. Therefore, to define the audit model, it starts with the identification of the audit objectives, then the possible risks associated with the attributes will be identified, finally the procedures that the professional (auditor) must execute to reduce the risk will be designed. materialization of previously identified risks.

Keywords: Audit model, Compensation plan, Compensation process, Compensation, Official, Evaluation, Human talent, Internal control, Management, Strategic Planning.

INTRODUCCIÓN

La auditoría constituye la evaluación y el control que se realiza a las medidas que se han establecido, que además de garantizar las operaciones pasadas, también trata de mejorar las futuras, con base a recomendaciones constructivas, que permita a la entidad incrementar su nivel de economía, la eficiencia y eficacia, aprovechando sus recursos al máximo. De este modo, es importante realizar esta investigación ya que se pretende analizar la auditoría en la planificación estratégica para diagnosticar el proceso de compensaciones en la Gobernación de Cotopaxi y describir los aspectos claves de la auditoría y determinar el orden de las etapas de compensaciones, lo que permitirá definir un modelo de auditoría que consienta evaluar dicho proceso.

En el **Capítulo I**, se realiza el planteamiento del problema, identificando las causas que originan y los efectos de la ineficiente auditoría a la planificación estratégica del proceso de compensaciones en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi. El objetivo general es analizar la auditoría a la planificación estratégica para dar un diagnóstico al proceso de compensaciones en la entidad, para lo cual se describir los aspectos claves de la auditoría en la etapa de planificación estratégica, sirviendo de base para determinar el orden de las etapas de compensaciones en la institución, para finalmente definir un modelo de auditoría para la evaluación oportuna dicho proceso.

En el **Capítulo II**, se desarrolla el marco teórico con base a una revisión de la literatura referente a la auditoría de la planificación estratégica y el proceso de compensaciones, tomando información de artículos científicos, libros, tesis, entre otras fuentes, lo que permitió describir tres investigaciones que abordan las variables en estudio, la metodología aplicada y los resultados obtenidos; se presenta también, una descripción de base legal que sustenta la investigación, partiendo de lo estipulado en la Constitución de la República del Ecuador, se cita también la Ley Orgánica de Servicio Público, la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, entre otros.

En el **Capítulo III**, se describe la metodología bajo la cual se desarrolla el trabajo investigativo. La investigación se realiza bajo el enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que se recogió información medible para describir las características de las variables

en estudio. La modalidad de la investigación fue de campo y bibliográfica-documental, ya que se recopila información en el lugar donde se suscita la problemática analizada; por otra parte, a través de una extensa revisión bibliográfica, tanto de libros, artículos científicos, tesis, entre otras fuentes. Los instrumentos utilizados fueron una entrevista aplicada al Gobernador provincial, una encuesta dirigida a los 76 funcionarios y un cuestionario de control interno que se realizó con el jefe de talento humano.

En el **Capítulo IV**, se presenta el análisis e interpretación de la entrevista, la encuesta y del cuestionario de control interno. Los instrumentos mencionados permitieron recoger información para analizar la auditoría en la planificación estratégica y brindar un diagnóstico al proceso de compensaciones en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi. Para verificar la hipótesis de investigación se utilizó dos estadísticos de prueba: el Chi cuadrado y la Correlación de Pearson.

En el **Capítulo V** se desarrolla un informe sobre los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados. Corroborando que en la institución no existe un plan de gestión de recursos humanos, en el cual se incluyan políticas, procesos y procedimientos de compensación; además, la entidad no cuenta con planes de talento humano mismos que sustentan el estudio de la capacidad administrativa en cuanto al diagnóstico de requerimientos institucionales y de los trabajadores.

En el **Capítulo VI** se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación. En este contexto, los aspectos claves de la auditoría a la planificación estratégica en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi lo comprenden la evaluación del control interno, ya que se lo realiza con el propósito de adquirir datos adicionales para poder valorar y estimar los riesgos de la auditoría. Por otro lado, no posee un modelo de auditoría para la etapa de planificación para la evaluación oportuna del proceso de compensación. Considerando lo expuesto, el modelo de auditoría propuesto se basa en el enfoque clásico de la auditoría financiera; es decir, se considera tres elementos claves: atributos, riesgos y procedimientos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE COMPENSACIONES EN LA GOBERNACIÓN DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

El gobierno de un país no puede funcionar sin personal; en consecuencia, está integrado por asesores en políticas, funcionarios de salud y seguridad, docentes, médicos, policías o científicos, por mencionar solo algunas de las profesiones que requiere el sector público. Su remuneración y prestaciones inciden directamente en los costos y brindan en una idea aproximada del tamaño del Estado como parte de la economía. En los últimos años, el uso de la contratación basada en el mérito ha mejorado en América Latina y el Caribe, mientras que la evaluación de desempeño y gestión de compensación requieren un mayor desarrollo. Así, en muchos países la evaluación del desempeño tiende a tener un carácter formal por naturaleza, con un efecto limitado en desempeño. A su vez, en muchos países las desigualdades salariales, tanto horizontal (misma responsabilidad, distinto pago) como vertical (posiciones jerárquicamente superiores con un salario más bajo) abundan y han empeorado con el tiempo. Así mismo, en el año 2014, la compensación de los empleados públicos fue la categoría de gasto más alta en los diferentes países de ALC, llegando a un promedio del 29.1% del total del gasto público, comparado con un promedio de la OCDE de 23.1% (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, 2017).

En la región se percibe un precarizado mercado laboral con altos niveles de desocupación abierta; heterogeneidad estructural que relacionada con las condiciones de pobreza; la tendencia constante a la baja remuneración; la polarización del ingreso;

la inestabilidad y la inseguridad laboral sin acceso a la protección social (Rios, Pérez, Sánchez y Ferrer, 2017).

Todo esto, en gran medida se debe a las políticas neoliberalistas, que se han caracterizado por la privatización y la desregulación del Estado, la producción flexible y el libre comercio, lo que ha provocado la hegemonía de las compañías transnacionales. A la par de estas actuaciones el Estado ha disminuido su responsabilidad social (López y Flores, 2006).

En los últimos años, las regulaciones laborales realizadas con el propósito de dignificar el trabajo, logradas en la segunda mitad del siglo XX han sido desvirtuadas por los propietarios de los medios de producción. Estos se han refugiado en el neoliberalismo económico, los cuales han promovido conductas de flexibilización laboral, en quebranto de los derechos laborales, promoviendo el predominio de la libre competencia de mano de obra. El contexto resultante es aquel en que se apremia la necesidad que los trabajadores tienen por obtener recursos, los cuales les permitan cubrir sus necesidades y aceptan relaciones laborales opresivas e irracionales (Arias y León, 2014).

En la actualidad, la compensación abarca mucho más que elementos monetarios, es más, cada vez se valoran más elementos como el ambiente laboral, calidad de vida, horarios, beneficios, capacidad de emprender carrera en la empresa, reconocimiento, entre muchos otros, por tanto, es un término muy amplio, que, inclusive, para algunos representa la clave para lograr el cumplimiento de estrategias, ventajas competitivas, etc. Además, para muchos esta no es solo un costo o un gasto, sino más bien un activo, ya que tiene un gran poder de influencia para poder lograr los objetivos (Sánchez y Calderón, 2012).

Sin embargo, Valera (2013) asevera que el pago de este dispendio ocasiona un impacto considerable para la mayor parte de las personas, pues se afecta el estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un

sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago.

Jiménez y Hernández (2007) aseguran que en las empresas no basta con ejecutar pequeñas iniciativas necesarias para seleccionar, capacitar, motivar, evaluar y remunerar al personal. La gestión del talento humano exige establecer una formalidad en dichos procesos y así mismo implementar sistemas que permitan gestionar todas esas áreas críticas pertinentes al manejo y conducción del recurso humano de las entidades, sean públicas o privadas.

Para impulsar las competencias y capacidades de los empleados públicos y alcanzar los objetivos de las instituciones donde laboran, es imprescindible conocer sus incentivos. Al respecto, existen estudios que indican que no necesariamente los empleados públicos y privados están motivados por los mismos factores. Así, muchos funcionarios estatales están atraídos por el servicio público debido a la naturaleza del puesto o el aporte que puede suponer a su desarrollo profesional. Así, es recomendable que un programa de motivación debería comprender cuestiones tales como planificación estratégica, evaluación de los resultados, formación, retroalimentación, reconocimiento y movilidad profesional, al menos que en la misma medida que los sistemas de compensaciones y remuneraciones basados en los resultados (United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean, 2011).

El Estado ecuatoriano a través de las diversas instituciones que la conforman tienen la obligación legal como jurídica de proteger los derechos de cada trabajadora y trabajador, por ende, el organismo encargado es el Ministerio de Trabajo, el mismo que es una institución nacional con dependencia del poder ejecutivo, es decir, de la presidencia como tal, que tiene como misión servir en sus competencias, una de ellas es regular las remuneraciones del sector público; en cumplimiento de sus obligaciones para las cuales se crearon. De lo expuesto, se puede interpretar que estudia, resuelve y comprende cada una de las problemáticas que se entablan en el ámbito laboral y sobre todo hace conocer los derechos laborales de la ciudadanía con enfoque integrado de igualdad (Velaña, 2019).

Considerando lo expuesto, es fundamental que en las entidades tanto públicas como privadas se evalúe el sistema de compensaciones que estas posean, puesto que permite realizar una gestión eficiente del talento humano; para lo cual, la institución debe implantar una metodología que permita identificar riesgos, tomar acciones correctivas con el propósito de mejorar el proceso de compensaciones.

1.2.2. Análisis crítico

Para tener una mejor comprensión sobre la problemática que afecta a la gobernación de la provincia de Cotopaxi se presenta el siguiente árbol de problemas:

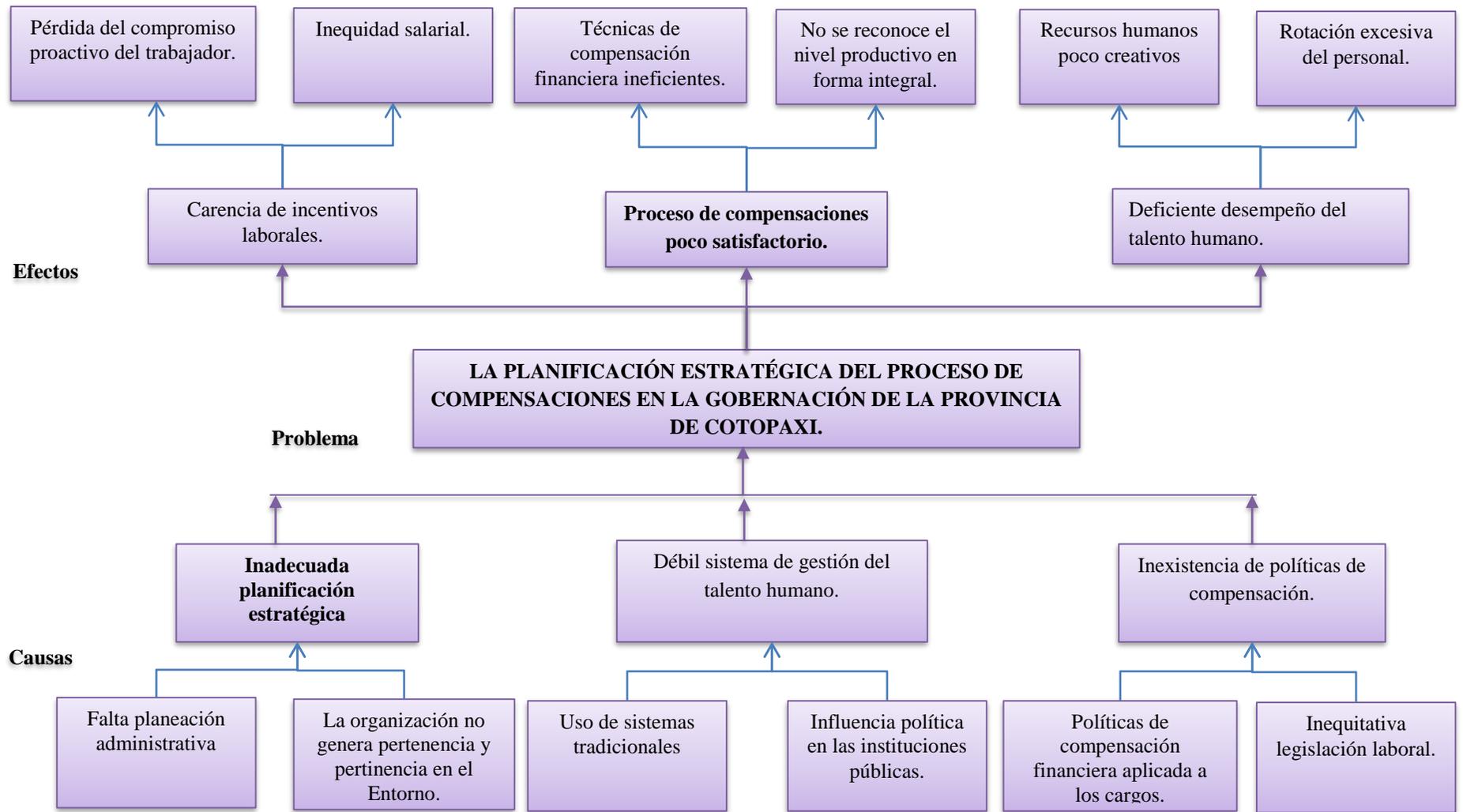


Figura 1: Árbol de problemas
Elaborado por: La Autora

1.2.3. Prognosis

El problema principal identificado en la Gobernación de Cotopaxi es la ineficiente auditoría a la planificación estratégica del proceso de compensaciones, tomando en cuenta que este proceso es realizado de forma superficial, sin profundizar. Esto debido a la inadecua planeación estratégica lo cual ha ocasionado que el proceso de compensaciones sea poco satisfactorio; además, el débil sistema de gestión del talento humano y la inexistencia de políticas de compensación han provocado que exista carencia de incentivos laborales y un deficiente desempeño en los colaboradores. Considerando que la carrera del servicio público no garantiza totalmente la permanencia, progreso y desarrollo de los servidores de acuerdo con preparación profesional, destrezas, práctica y responsabilidad en el desempeño de sus funciones y requerimientos institucionales, dejando de lado los procesos de evaluación e incentivos económicos.

Al no tomar las acciones correctivas necesarias, la institución no podrá contar con un talento humano plenamente satisfecho con el proceso de compensaciones, que la entidad posea para incentivar el desempeño de los funcionarios en cada una de las áreas de trabajo, provocando que exista un bajo nivel productivo.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo se ejecuta la auditoría a la planificación estratégica del proceso de compensaciones en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi del Ecuador?

1.2.5. Interrogantes (subproblemas)

¿Cuáles son los aspectos claves de la auditoría en la etapa de planificación estratégica en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi?

¿Cuáles son las etapas del proceso de compensaciones en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi?

¿Cómo evaluar el proceso de compensación en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

- **Campo:** Auditoría de Gestión, Administrativa y de Finanzas Públicas.
- **Área:** Sistema de Control
- **Aspecto:** Auditoría a la planificación estratégica

Delimitación espacial: La presente investigación se desarrollará en la Gobernación de Cotopaxi.

Delimitación temporal: El presente trabajo investigativo se efectuará en un período de tiempo de 6 meses transcurridos desde Enero 2020- Diciembre 2020.

1.3. Justificación

Es importante el desarrollo de esta investigación, ya que tiene por objetivo analizar la auditoría en la planificación estratégica para diagnosticar el proceso de compensaciones en la Gobernación de Cotopaxi, para lo cual se efectuará una minuciosa revisión a la literatura que permita describir los aspectos claves de la auditoría en la etapa de planificación estratégica y determinar el orden de las etapas de compensaciones, lo que permitirá definir un modelo de auditoría que consienta evaluar dicho proceso.

Metodológicamente, la investigación se justifica debido a la aplicación de diferentes métodos, técnicas y las herramientas necesarias para recoger la información necesaria, que sea de relevancia y que se apegue a la realidad de la entidad. Lo que permitirá dar respuesta a las preguntas de investigación y emitir juicios valorativos.

El aporte práctico del estudio es que se detallará un informe investigativo de utilidad para la entidad evaluada; además, servirá como antecedente y fuente de consulta para el desarrollo de nuevas investigaciones, ya que su estructura se basa en una articulación adecuada de las variables investigadas, lo que facilitará al lector obtener una comprensión muy buena.

1.4.Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Analizar la auditoría a la planificación estratégica para dar un diagnóstico al proceso de compensaciones en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi, en el periodo 2015-2019.

1.4.2. Objetivos específicos

Describir los aspectos claves de la auditoría en la etapa de planificación estratégica en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi, en el periodo 2015-2019, para desarrollar un programa de auditoría a las compensaciones.

Determinar el orden de las etapas de compensaciones en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi, en el periodo 2015-2019, para el establecimiento de puntos críticos.

Definir un modelo de auditoría para la etapa de planificación para la evaluación oportuna del proceso de compensación en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi, en el periodo 2015-2019.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Para fundamentar el desarrollo de esta investigación se realizó una profunda revisión a la literatura existente sobre la auditoría a la planificación estratégica y el proceso de compensaciones, destacándose las siguientes investigaciones:

Sánchez y Calderón (2012) en su artículo: “La auditoría como apoyo a la dirección y control de gestión del área de las compensaciones”, realizado con el objetivo de desarrollar un modelo de auditoría que permita auditar el proceso de compensaciones elaboraron un modelo con base a la estructura de la auditoría financiera ya que permite definir riesgos asociados al objetivo principal de la auditoría y, por último, establecer procedimientos de auditoría que permitan llevar al mínimo dicho riesgo. Los objetivos de auditoría fueron nombrados como atributos y corresponden a aquellos aspectos más relevantes del proceso de compensación, que necesariamente deben estar presentes para realizar una adecuada gestión y administración de las compensaciones.

Esta investigación aporta a la metodología para el desarrollo de este estudio, pues expone de forma detallada el proceso para realizar un examen de auditoría al proceso de compensaciones de una entidad, sea pública o privada. Además, se fundamenta en definiciones fiables que dan a conocer de manera clara el significado de cada uno de los elementos de la auditoría.

Otra investigación realizada por Sánchez y Calderón (2013) denominada: “Auditoría a la etapa de planificación y diseño de los procesos de compensación” con el fin de ejecutar una auditoría en la fase de planificación y diseño que afiance la gestión de las compensaciones en una institución del sector estatal o particular. Fundamentándose en la perspectiva clásica de la auditoría financiera y abordando los tres puntos esenciales como lo son: los atributos, riesgos y procedimientos, a la que se le añadió una revisión teórico-científica y una esquematización de procesos. Los

resultados se circunscribieron en un programa de auditoría con varias especificaciones para revisar el proceso de compensación.

Sánchez, Pizarro, Álvarez, Castillo y Alfaro (2017) en su estudio: “Auditoría a procesos de compensación en empresas de una economía emergente”, presentan los hallazgos de la auditoría realizada al proceso de compensación en 29 empresas chilenas públicas y privadas. El programa de auditoría aplicado se enfocó en revisar en profundidad cada una de las etapas del proceso de compensación, llegando a identificar 12 aspectos tanto para la fase de diagnóstico como de análisis, 33 compendios para la programación y diseño, 4 caracteres para la comunicación y revisión, además de 11 elementos para la ejecución, 6 para la evaluación y 3 para el replanteamiento. Para cada uno estos atributos definieron una serie de riesgos y se desarrollaron procedimientos, que el auditor debe realizar para poder contar con la evidencia suficiente y competente, que soporte su opinión en cuanto a la razonabilidad del proceso de compensaciones, en la entidad bajo análisis.

2.2. Fundamentación filosófica

La presente investigación se fundamenta en el paradigma positivista con enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que se busca analizar la auditoría en la planificación estratégica para diagnosticar el proceso de compensaciones en la Gobernación de Cotopaxi, en el periodo 2015-2019 y definir un modelo de auditoría para la etapa de planificación estratégica que permita evaluar dicho proceso.

De acuerdo al criterio de Zayas (2006), en el paradigma positivista se encuentra la alineación nomotética o parte reflexiva del estudio, planteamiento y verificación de una hipótesis, el trazado de expectativas, selección, uso del enfoque cuantitativo para el análisis estadístico de los datos, así como la negación o supresión de la subjetividad en el responsable de la investigación y finalmente los aspectos de tipo axiológico e ideológico existentes en el dogmatismo y sociedad para instituir la filosofía de las ciencias.

El enfoque cuantitativo se inspira en el positivismo, plantea la unidad de la ciencia; es decir, la utilización de una metodología única que es las mismas para las ciencias

exactas y naturales En ese sentido, este enfoque se basa en la cuantificación y medición para llegar a formular tendencias, plantear nuevas hipótesis y construir teorías (Monje, 2011).

2.3. Fundamentación legal

Esta investigación se basa en la siguiente fundamentación legal:

Conforme señala el artículo 229 de la Constitución de la República, los derechos de los trabajadores del sector público son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector respecto a los recursos humanos y las remuneraciones para el sector y regulará los ingresos, ascensos, promociones, incentivos, disciplina, estabilidad, remuneración y cesación de funciones de sus elementos. Por su parte, los y las obreros/as se registrarán al Código de Trabajo. La retribución salarial de estos servidores debe ser justa y equitativa con las funciones que se desempeñan, con su formación profesional, capacitación, responsabilidad y experiencia.

Consecuentemente, en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP, 2017), en el artículo 51 se establece que es competencia del Ministerio del Trabajo:

- a) Ejercer la rectoría en materia de remuneraciones del sector público, y expedir las normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos, conforme lo determinado en esta ley;
- b) Proponer las políticas de Estado y de Gobierno, relacionadas con la administración de recursos humanos del sector público;
- c) Efectuar el control de la administración céntrica e institucional a nivel ejecutivo a través de la inspección, verificación, supervisión o evaluación de gestión administrativa, orientados a vigilar el estricto cumplimiento de las normas contenidas en esta ley, su reglamento general, las resoluciones del Ministerio del Trabajo y demás disposiciones conexas. De sus resultados emitirá informes a los órganos de control pertinentes, para la determinación de las responsabilidades a que hubiere lugar de ser el caso;
- d) Realizar estudios técnicos relacionados a las remuneraciones e ingresos complementarios del sector público. Al efecto establecerá los consejos

consultivos que fueren necesarios con las diversas instituciones del sector público para la fijación de las escalas remunerativas.

En el literal d) del artículo 52 de la precitada Ley, establece que es atribución de las Unidades de Administración del Talento Humano elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias profesionales. Construir y ejecutar manuales tanto de descripción, como valoración y estratificación de puestos laborales de acuerdo a idoneidades. En el Acuerdo 017 CG publicado en el Registro Oficial 41, la Contraloría General del Estado expidió el Manual General de Auditoría Gubernamental que rige para las unidades de auditoría de la Contraloría y de las auditorías internas de las entidades y organismos del sector público.

El Acuerdo 039 CG, publicado en el Registro Oficial 555; el Contralor General del Estado expidió la Normativa Técnica de Auditoría, que comprende las Políticas, Normas Generalmente Aceptadas Aplicables al Sector Público, y Normas Técnicas de Auditoría Gubernamental; además el artículo 211 de la Constitución ecuatoriana, autoriza a la Contraloría General, dictar regulaciones para el cumplimiento del control de los ingresos, gastos, inversión, utilización de los recursos, administración y custodia de los bienes públicos.

La Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, en sus artículos 251 y 303 numeral 8, facultan al Contralor General la aprobación y publicación de manuales especializados para el ejercicio de la Auditoría Gubernamental en entidades públicas que tengan actividades y características similares.

Dentro de las normativas de Control Interno, conforme el cuerdo de contraloría número 39 del Registro Oficial anexo 87 de 14 de diciembre de 2009, cuya última modificación fue el 16 de diciembre de 2014, con respecto a la administración del talento humano en la norma 407-1 se establece que los regímenes de talento humano deben sustentarse en sus capacidades, en la calificación del personal existente y de los requerimientos de operación. La planificación se debe desarrollar sobre un diagnóstico del talento humano con base estadística que debe ser manejado por la administración

departamental, teniendo como fuente las normativas, planes o proyectos institucionales a corto y largo plazo.

En la norma 407-05, respecto a promociones y ascensos, se ha establecido que las unidades de administración de talento humano plantearán un método de promoción y ascenso para los servidores/as públicas en base a la norma jurídica vigente; donde el ascenso del servidor administrativo se da a través de promoción por niveles jerárquicos previo concurso de méritos y oposición. Este procedimiento tiene como objetivo promover a los servidores/as del sector público para ocupar puestos vacantes, recién creados en base a necesidades, en base a la experiencia, nivel instructivo, eficiencia y rendimiento estipulado en la reglamentación correspondiente.

2.4. Categorías fundamentales

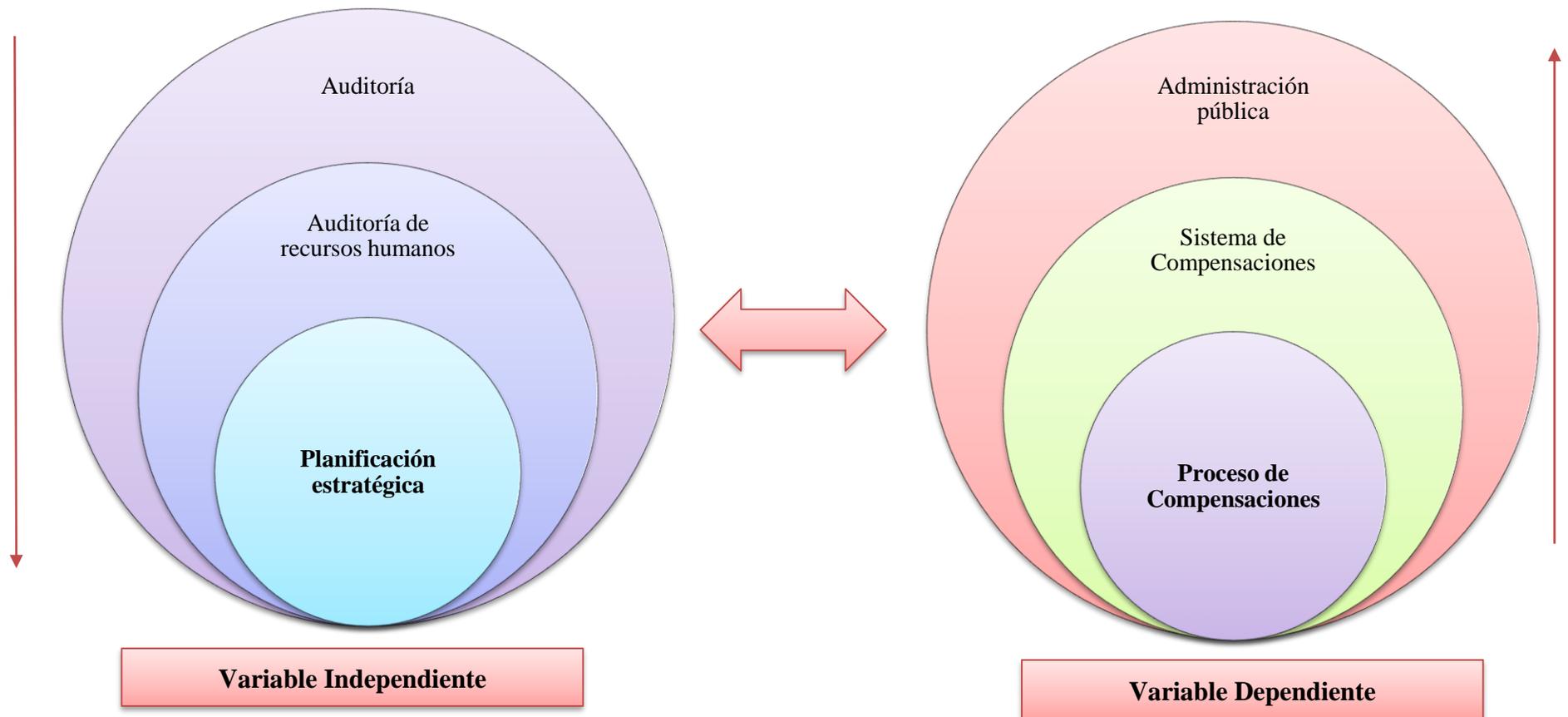


Figura 2: Categorías Fundamentales
Elaborado por: La Autora

Variable independiente: Auditoría a la planificación estratégica

Auditoría

El término auditoría se refiere a la verificación por parte de una tercera persona, distinta a quien la preparó, de que la información financiera, administrativa y operacional que se genere dentro de una organización o parte de ella sea confiable, veraz y oportuna y dar a conocer los resultados con el propósito de incrementar la utilidad de tal información al usuario (Sandoval, 2012).

De esta forma Zambrano, Véliz, Escobar y Armada (2018) indica que la auditoría es la parte administrativa que representa el control de las medidas que se han establecido que además de garantizar las operaciones pasadas, también trata de mejorar las futuras, puesto que se presenta recomendaciones constructivas para el incremento de la economía, la eficiencia y eficacia de la entidad, aprovechando sus recursos al máximo.

Por su parte, Vásquez y Pinargote (2018) afirman que conceptualmente es considerada:

(...) como una herramienta de mejoramiento continuo para las organizaciones, pues con su aplicación se evalúa el cumplimiento de metas y objetivos a través de procesos eficientes y eficaces. Por ello, es importante que en todas las organizaciones sus directivos consideren sus ventajas debido a que al ser una herramienta de mejoramiento les garantiza la calidad tan exigida en un modo global. (p. 25)

Espino (2014) añade que el servicio de auditoría puede ser solicitado por cualquier persona física o moral que efectúe una actividad económica, para darle certeza sobre la forma y estado en el que se encuentra el negocio, puesto que no solamente analiza de manera fría las cifras de los estados financieros de una empresa, sino que examina las cualidades de cada una de las cifras para posteriormente estudiar su influencia en la situación administrativa y la parte operativa de la organización.

Auditoría de los Recursos Humanos

La auditoría de recursos humanos se define como un conjunto de procedimientos, los mismos que se efectúan para determinar las deficiencias que existen en la organización, o también para ayudar a mejorar lo que se encuentra establecido, además de optimizar el desempeño de cada uno de los trabajadores, ya que las auditorías permiten evaluar a cada empleado, para establecer se es el idóneo para el puesto de trabajo y revisar los aspectos que puede mejorar (Vega, Álvarez, Medina y Salas, 2018).

De igual manera, Martínez (2017) menciona que la auditoría de recursos humanos es de vital importancia para la gerencia pública, debido a que tiene como finalidad contribuir a la mejor de la calidad de trabajo de cada miembro, a través de evaluaciones periódicas, de tal manera que la empresa pueda tener un mejor control interno y lograr una retroalimentación adecuada en el entorno laboral.

Sastre (2010) añade que la auditoría de recursos humanos constituye un instrumento de análisis, evaluación y asesoramiento en todo lo referente a la función de recursos humanos; en otros términos, es una gestión objetiva, sistemática, independiente e inductiva de la observación, análisis, evaluación y establecimiento de recomendaciones basadas en una metodología y empleando técnicas que permita relacionar los problemas inducidos por el empleo del personal y sus obligaciones bajo forma de costos y riesgos. Se analizan las políticas de personal y se realizan sugerencias para su mejora. Por tanto, pretende realizar una revisión y control sobre la eficacia y la eficiencia de la gestión de los recursos humanos de la organización.

En lo que respecta a los beneficios de la auditoría de recursos humanos, Trujillo (2017) enumera los siguientes:

- Establecer la contribución a nivel institucional.
- Optimar la imagen profesional.
- Incitación a un mayor grado de responsabilidad dentro del departamento.

- Clarifica los deberes y responsabilidades del departamento del personal.
- Identificación de problemáticas básicas.
- Promueve la uniformidad política y práctica.
- Reduce costos respecto al manejo del talento humano debido a prácticas más eficientes.
- Concientiza sobre la necesidad de cambios en el departamento de personal
- Garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.

Etapas

De acuerdo con Vega et al. (2018) la auditoría de recursos humanos cuenta con una serie de etapas que facilitan la realización de la misma y ayudan a obtener un resultado óptimo, pues permiten llevar un mejor control y principalmente un orden del trabajo que se realiza. De esta forma, las etapas de la auditoría de recursos humanos son:



Figura 3: Etapas de la Auditoría de Recursos Humanos
Fuente: Vega et al. (2018)

Como se ilustra en la figura 3, las etapas para llevar a cabo una auditoría parte de la obtención de los datos e información, con base al diseño y aplicación de los instrumentos metodológicos adecuados. Una vez obtenidos los datos, se procederá a realizar el análisis de estos, debiendo considerarse el incumplimiento de programas,

sus causas para determinar posibles mejoras y finar nuevos objetivos y políticas, esto conforme los hallazgos encontrados. Finalmente, el auditor debe elaborar su informe, considerando el alcance de la auditoría, las fortalezas y falencias de los planes y programas, y la relación de estos con las políticas de la organización.

De una manera más amplia, Pérez, Porraspita y Canivell (2015) señala que el proceso para Auditar la Gestión de Recursos Humanos es el siguiente:

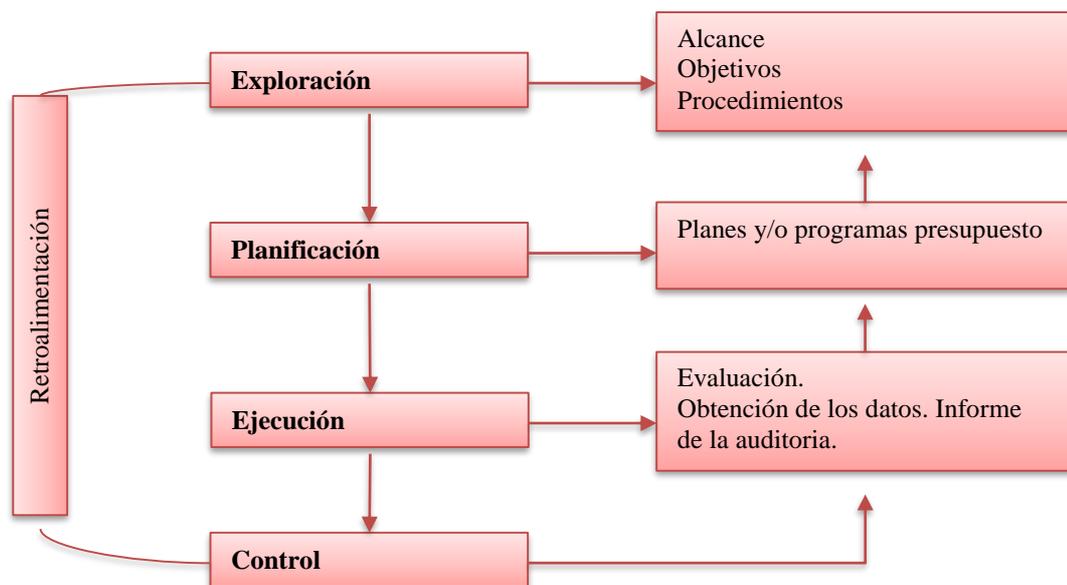


Figura 4: Proceso de la Auditoría de Recursos Humanos
Fuente: Pérez et al. (2015)

La fase exploratoria, está relacionado con los aspectos organizativos de la auditoría, donde se debe contemplar antes de elaborar los planes y/o programa a seguir durante la ejecución del mismo. Es necesaria para poder definir los aspectos que deben ser objeto de comprobación, los procedimientos de auditoría y su alcance, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas, objetivos específicos de la auditoría, auditores y especialistas que se requieren, el tiempo y el coste estimado dentro del área de Recursos Humanos.

En el proceso de planificación de la auditoría, es fundamental tener en cuenta los resultados de los elementos obtenidos en la fase organizativa de la auditoría, los procedimientos de auditoría que deben aplicarse, así como la naturaleza, intensidad y alcance de las pruebas.

La fase de ejecución es donde se ejecuta propiamente el trabajo, es la que más tiempo consume en una auditoría operativa. El auditor al realizar el examen se apoya fundamentalmente en investigaciones y observaciones. Las entrevistas eficaces son indispensables en este tipo de auditoría pues son la base de las investigaciones. Además, se espera obtener opiniones, comentarios y soluciones sugeridas al o los problemas. Mediante las observaciones podrá llegar a detectar ineficiencias y demás factores que constituyen las causas de los problemas. También se utiliza la técnica de análisis, para evaluar la actuación real con respecto a cierto criterio o criterios que él definió. La misma cuenta de tres pasos:

1. Evaluación de la auditoría a los Recursos Humanos.
2. Obtención de los datos.
3. El informe de la auditoría.

Finalmente, la fase del control es muy importante ya que para asegurar el cumplimiento exitoso de la auditoría se deben aplicar una serie de técnicas de control del trabajo que se viene realizando.

Planificación estratégica

Antes de profundizar en la definición de planificación estratégica, es importante añadir que la gestión estratégica de recursos humanos puede concebirse como una gran sombrilla que integra las prácticas de recursos humanos, las políticas y la filosofía, con el objetivo de preparar a la organización para lograr sus metas estratégicas. Idealmente estas prácticas y políticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización (González, 2020).

Según Armijo (2010) la planificación estratégica es un elemento clave de la gestión al permitir la eficiente toma de decisiones organizacionales respecto a la práctica actual y futura para que puede estar acorde a las permutas y requerimientos actuales, que concedan la posibilidad de mejorar y lograr calidad y eficiencia en lo ofertado.

De igual manera Scott (2013) indica que el enfoque de la planificación estratégica consiste en reunir los conceptos e ideas empresariales para entender la forma en la que operan las empresas u otras organizaciones en un entorno cada vez más competitivo, entender las interacciones que se encuentran implicadas y como resultado poder establecer la base para poder explicar las razones del éxito o fracaso de las empresas en el pasado y la forma en la que deben actuar para alcanzar el éxito en el futuro, creando valor para los clientes y las demás partes interesadas.

Por su parte, Wayne (2010) asevera que la planeación estratégica permite a la administración la determinación clara de propósitos y objetivos de la institución y la manera en la cual se alcanzarán. Obviamente, la administración del talento será parte de cualquier plan estratégico a futuro.

De acuerdo con lo indicado, en la siguiente figura se describe cada una de las etapas de la planificación estratégica:

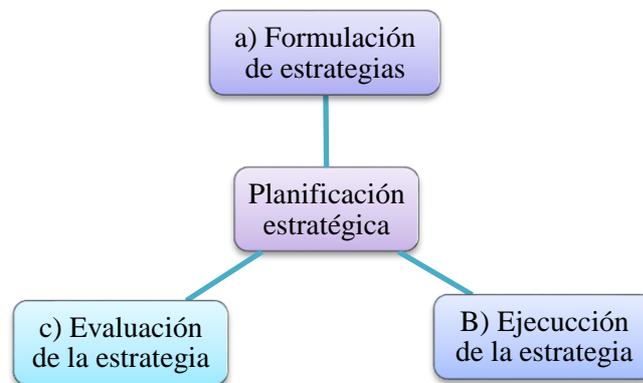


Figura 5: Etapas de la planificación estratégica
Fuente: García, Durán, Cardeño y Prieto (2017)

García et al. (2017) las define como:

- a) **Formulación de estrategias:** La creación de las estrategias incluye el desarrollo de una cultura que apoye la creación de una estructura de organización eficaz, la creación y utilización de sistemas de información, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuesto

y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la organización.

- b) **Ejecución de estrategias:** Es la etapa de acción de la dirección estratégica, la cual significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias que se han formulado anteriormente. De esta forma la implantación exitosa de las estrategias depende en gran medida de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados.
- c) **Evaluación de estrategias:** Representa la etapa final de la dirección estratégica, en la cual los gerentes necesitan conocer cuando ciertas estrategias no funcionan de manera adecuada y de esa forma tomar acciones correctivas.

Ahora bien, el tema en contexto enmarca el Talento Humano, por lo tanto, se considera importante definir la planificación estratégica de recursos humanos. Para Wayne (2010) es el proceso que una empresa utiliza para asegurarse de que dispone del número apropiado y el tipo adecuado de personas para proporcionar un nivel determinado de bienes o de servicios futuros. Ésta implica la utilización de métodos cuantitativos o cualitativos para prever la oferta y demanda de mano de obra, y la puesta en acción basándose en tales estimaciones.

En el mismo sentido, Mendoza, López y Salas (2016) afirman que la planeación de recursos humanos considera la aplicación del proceso básico de planificación a las necesidades de estos dentro de una organización. En consecuencia, todo plan de recursos humanos, para que sea eficaz, debe basarse en los planes operativos a largo plazo de la organización, considerando que su logro dependerá del grado en el que el departamento de recursos humanos pueda integrar la planificación efectiva de personal en el proceso de planificación.

En relación con los objetivos básicos de la planeación de recursos humanos, según Valle (Citado en Mendoza et al, 2016) estos son: optimizar el factor humano de la empresa; asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente; desarrollar, formar y proporcionar al personal actual de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa; motivar al factor humano de la empresa; mejorar el clima laboral; y contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

Por su parte, González (2020) señala que el proceso de planificación estratégica de RRHH es el siguiente:

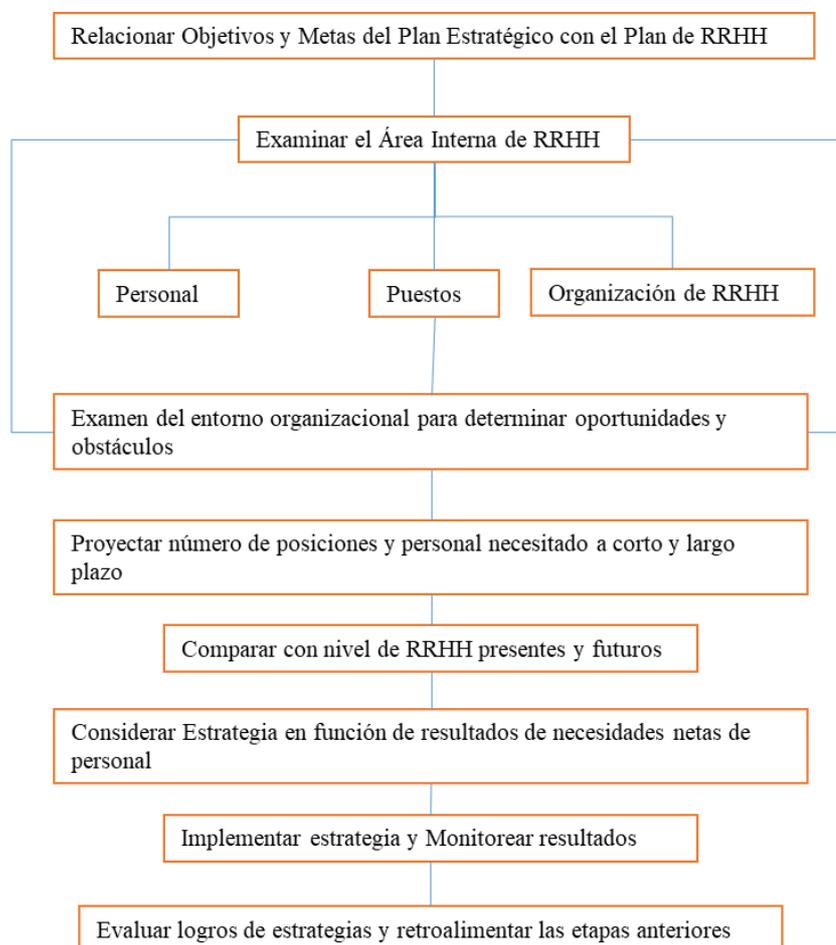


Figura 6: Proceso de planificación estratégica de recursos humanos
Fuente: González (2020)

Variable dependiente: Proceso de compensaciones

Administración pública

La administración pública se define como el conjunto de áreas del sector público del Estado; el cual, mediante el ejercicio de la función administrativa, la prestación de servicios públicos, la realización de obras públicas y la ejecución de otras actividades socioeconómicas de interés público, tiene como objetivo alcanzar los fines del gobierno (Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2016).

Así también, Galindo (2000) define a la Administración Pública como el sistema dinámico integrado por normativas, objetivos, estructuras, órganos, funciones, y procedimientos, elementos tanto humanos como económicos y materiales por medio del cual se ejecutan las políticas y decisiones de aquellos que representan o gobiernan un estado políticamente organizado. De acuerdo con ello se indica que la Administración Pública se efectúa mediante las actividades que se relacionan con:

- a) Mantener el orden público;
- b) Satisfacer las necesidades de los ciudadanos; y,
- c) Conducir el desarrollo económico y social.

Salgado y Calderón (2014) añaden que es fundamental realizar un eficiente control en la administración pública, el cual incluye todos los sistemas que han sido establecidos para asegurar que los comportamientos y decisiones de los colaboradores sean coherentes con los objetivos y estrategias que posee la organización, es decir la función principal del control de gestión es influir en el comportamiento y encaminarlos al incremento de la probabilidad de lograr las metas organizacionales.

Sistema de compensaciones

De acuerdo con el criterio de Bohlander y Snell (2008) las personas afianzan su aporte (habilidades, pericia, experiencia) con los resultados obtenidos (salario, prestaciones, beneficios), posteriormente se contrasta el valor de esta relación con las aportaciones y resultados de otros individuos con puestos afines en la organización, de ahí que si el valor de la relación es igual es percibida como equitativa y no existen tensiones, pero por el contrario, cuando estas inequidades son evidentes se puede incitar a conflictos o a la eliminación de las discrepancias, por tanto, la fuerza de motivacional es proporcional a la dimensión percibida de la divergencia.

Con esta presunción, el servidor se encuentra en evaluación frecuente para lo cual trabaja constantemente esperando una compensación en torno a sus intereses y esfuerzo, pero en base a una comparación con el entorno laboral próximo y distante, es decir en la misma y otras empresas.

Así pues, en la actualidad, la planificación de las compensaciones implica la contemplación de varios elementos de tipo administrativo y psicosociológico al tener un impacto significativo en el sistema. El sistema de recompensa consiste en todos los elementos institucionales incluidos los trabajadores, los procesos, procedimientos, actividades, entre otros, circunscritos en la asignación de compensaciones y beneficios por su aporte con la institución (Griffin y Moorheard, 2010).

El fin de los sistemas de compensación en la mayoría de empresas donde es utilizado es captar, retener y motivar a los empleados calificados para el puesto porque permitirán su crecimiento, por ello, el manejo de las compensaciones debe ser lo más equitativo posible para dar cumplimiento a la ley y lograr el objetivo institucional. En este campo, las compensaciones constituyen recompensas justas de lo que se da y recibe en una organización, por cuanto debe tener un régimen competitivo a nivel empresarial que cautive y retenga a los trabajadores apropiados para los puestos.

Bajo este contexto, se han descrito criterios de eficacia que deben ser considerados para la aplicación de un verdadero sistema de compensación:

- a) Adecuación: dar cumplimiento básico de reglamentos gubernamentales, leyes y reglamentos.
- b) Equidad: el trabajador debe percibir igualdad en los procesos.
- c) Equilibrio: el manejo de las compensaciones debe ser justa, satisfacer necesidades y expectativas y mantenerse dentro de los costos estipulados.
- d) Efectividad: el sistema de compensación implica el diseño de un plan de costos para su instauración y mantenimiento, esto permitirá dar cumplimiento oportuno al proceso.
- e) Seguro: el sistema debe permitir satisfacción del trabajador y la organización.
- f) Aliciente: debe incitar a un mejor desempeño de las funciones para lograr mayor productividad.

- g) Admisión: el sistema de compensación debe ser prudente tanto para el empleado como para la organización para ser rentable (Lozada, 2014, p. 119)

En el mismo orden de ideas, los objetivos de las compensaciones deben estar dirigidos a premiar el desempeño, conservar la competitividad, en el mercado laboral, mantener la equidad, motivar el desempeño futuro, atraer nuevos trabajadores, mantener los niveles presupuestarios y de costos, cumplir con las leyes, normar gubernamentales y estatales, mejorar la eficiencia y fomentar la calidad, el trabajo en equipo y la innovación (Lozada, 2014)

Procesos de compensación

La compensación es la gratificación que reciben los empleados a cambio de su labor, para lo cual el departamento de recursos humanos debe garantizar la satisfacción de los empleados, pues esto constituye un factor esencial para que la organización pueda mantener, y retener una fuerza de trabajo productiva, es decir, debido a la importancia que tienen la compensación en la motivación del personal, se la debe aprovechar como una herramienta para la gestión de recursos humanos, ya que la falta de satisfacción laboral afecta la productividad de la organización, generando un deterioro en la calidad del entorno laboral (Jiménez y Hernández, 2010).

De acuerdo con el criterio de Martínez y Martínez (2010) el sistema de compensaciones forma parte de los costos de producción, razón por la cual desde su planificación hasta mantenimiento constituye un bálsamo de las gestiones financieras, productivas y de mercado. El diseño de este sistema junto con la visión y misión institucional, así como la cultura organizacional constituyen una inversión productiva y más no un gasto.

Sánchez y Calderón (2013) añaden que el sistema de compensaciones debe permitir el alcance de beneficios para la empresa o institución, pero para ello es preciso contemplar los siguientes aspectos:

- Plantear compensaciones oportunas.

- Toma de conciencia sobre el objetivo de estar dentro de la organización.
- Intimar las compensaciones a las funciones ejecutadas.
- Organizar las compensaciones de acuerdo a la estrategia global de la organización.
- Análisis de los factores internos y externos de la organización
- Mantener comunicación constante con los trabajadores
- Compensaciones mixtas

Etapas del proceso de compensación

El proceso de compensación consta de 6 etapas, de las cuales se realiza una breve descripción a continuación (Sánchez y Calderón, 2013):

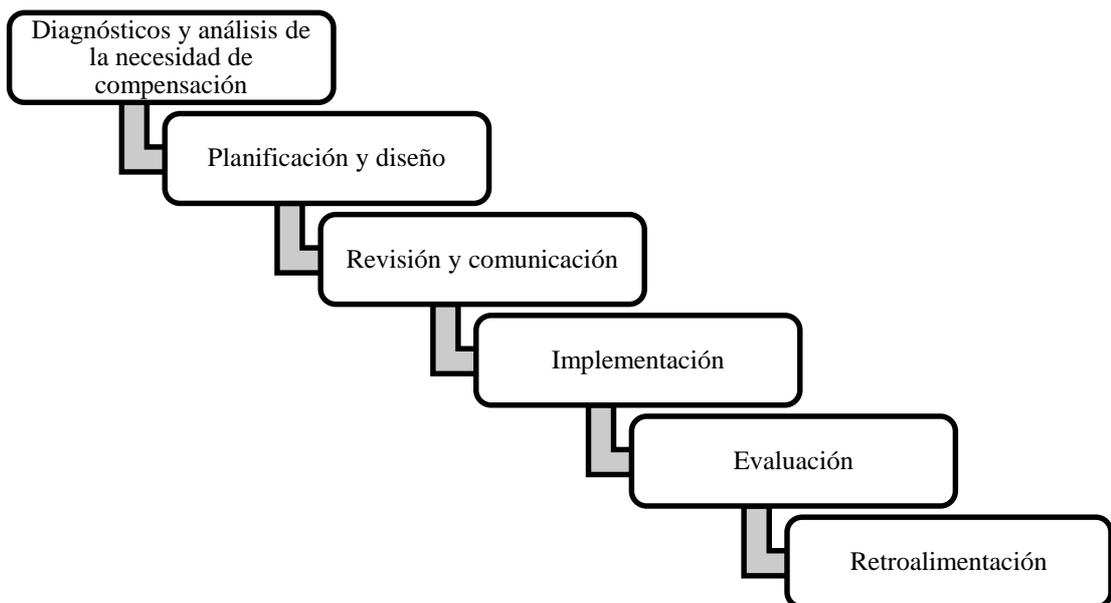


Figura 7: Proceso de planificación estratégica de recursos humanos
Fuente: Sánchez y Calderón (2012)

1. **Diagnósticos y análisis de la necesidad de compensación:** consiste en realizar un análisis acerca del ambiente tanto interno como externo para posteriormente diseñar un plan de compensación que dé cumplimiento a las necesidades tanto de la empresa como del trabajador.

2. **Planificación y diseño:** donde se deben considerar y valorar los elementos de la compensación como: fin, las políticas, regulaciones, sistema. Esto debe ser documentado para la posterior revisión.
3. **Revisión y comunicación:** en esta etapa tanto a nivel gerencial como talento humano, se debe revisar acuerdo y aprobarlos para el bien común.
4. **Implementación:** en esta fase se aplican los acuerdos.
5. **Evaluación:** se analizan los datos desprendidos de indicadores, entre los medios que se puede evaluar la efectividad del proceso se encuentra la entrevista, las mismas que permiten hacer ajustes en caso de requerir una mejora.
6. **Retroalimentación:** en esta etapa se aplican los indicadores que se han establecido anteriormente, los mismos que darán a conocer información respecto a la consecución de las metas, mismas que deberán ser analizadas cada cierto periodo de tiempo.

Gestión de compensaciones

Una adecuada gestión de compensaciones constituye un aspecto clave para lograr una organización de alto rendimiento, esto debido a su impacto directo en tres de los principales objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos en el sector público: atraer y retener capital humano idóneo, contar con una fuerza laboral motivada y orientada a mejorar el desempeño institucional y lograr una masa salarial fiscalmente sostenible (OCDE, 2017).

Según lo expuesto por Calderón y Sánchez (2013) la administración de las compensaciones apunta básicamente al establecimiento de normas, reglas, políticas y procedimientos focalizados en lograr una retribución justa y equitativa para los participantes de la organización, lo que implicará la fijación adecuada de salarios para cada nivel organizacional, en cada una de las áreas, para cada cargo; sin embargo, se tendrá que fijar una retribución que logre ser percibida como justa para los trabajadores de la organización, tarea no menor y altamente difícil de lograr, principalmente porque cada persona tiene su propia percepción de justicia y equidad, lo que influirá de manera individual en la apreciación de qué tan justo y equitativo es el salario que se está recibiendo.

Una eficiente planeación estratégica de la compensación contribuye a que se incremente el aspecto motivacional su desarrollo, así como también como también es posible aunar esfuerzos para el logro de metas, filosofía y cultura organizacional. Dentro de este campo se consideran esenciales tres elementos: el primero que implica la vinculación de la compensación con los fines organizacionales, el segundo que se refiere al esquema de compensación y sus razones y finalmente la motivación de los trabajadores mediante las mismas compensaciones (Bohlander y Snell, 2008).

Además, se debe considerar que la política de compensación debe abordar lo siguiente:

- a) El reconocimiento al desempeño.
- b) Mejora de la competitividad respecto al mercado.
- c) Propiciación de la equidad en todo momento.
- d) Vinculación del desempeño presente y futuro del empleado hacia las metas organizacionales.
- e) Análisis del presupuesto para la compensación.
- f) Cautivar nuevo talento humano.
- g) Evitar o eliminar la rotación innecesaria del personal.

2.5.Marco referencial

A través de una minaseis revisión a la literatura existente sobre la auditoría a la planificación estratégica y el proceso de compensaciones se presentan los siguientes referentes teóricos:

En el artículo académico realizado por Sánchez y Calderón (2012) se describe de forma teórica en que consiste la compensación, destacando su importancia interna y externa desde distintas perspectivas. Enfatiza que el proceso de compensación se basa en cinco etapas: 1) Diagnóstico y análisis de la necesidad de compensación; 2) Planificación y diseño; 3) Revisión y comunicación; 4) Implementación; y, 5) Evaluación. Destacan también los aspectos generales de la auditoría financiera y la

auditoría de recursos humanos. Finalmente, se desarrolla un modelo de auditoría para el proceso de compensaciones, basado en la estructura de la auditoría financiera para determinar el objetivo, definir los riesgos asociados y por último, establecer procedimientos de auditoría que permitan llevar al mínimo dicho riesgo. Los objetivos de auditoría fueron nombrados como atributos y corresponden a aquellos aspectos más relevantes del proceso de compensación, que necesariamente deben estar presentes para realizar una adecuada gestión y administración de las compensaciones

En un segundo artículo científico, Sánchez y Calderón (2013) desarrollan un modelo de auditoría financiera y su adaptación al proceso de compensación de recursos humanos basados principalmente en la investigación teórica para conocer y comprender los aspectos claves de la compensación y que la información fuese la suficiente como para comprender los aspectos constitutivos del proceso en general y determinar cada una de sus etapas, así como las diferentes actividades que son necesarias para poder implementar de manera adecuada un plan de compensación en la organización y, especialmente para realizar una buena planificación y diseño del proceso de compensación. El procedimiento utilizado, se basó en la estructura y en el enfoque clásico de la auditoría financiera, considerando tres elementos clave: atributos, riesgos y procedimientos. El programa de auditoría se siguió la siguiente lógica, identificación de objetivos de auditoría que deben estar presentes en el proceso de compensación; posteriormente se identificaron los posibles riesgos asociados a dichos atributos, finalizando con el diseño de una serie de procedimientos de auditoría que debe realizar el profesional para disminuir al máximo la materialización de estos riesgos previamente identificados.

Otra investigación que sustenta a esta, es la realizada por Sánchez, Pizarro, Álvarez, Castillo y Alfaro (2017), quienes dividieron el estudio en dos partes, el primero se centró en la revisión teórica referente al tema que concluyó con la elaboración de un programa de auditoría para evaluar el proceso de compensaciones, y la segunda parte constituye su aplicación a 29 organizaciones chilenas tanto públicas como privadas de la región del Maule. El programa de auditoría se aplicó a las seis etapas del proceso de compensaciones que son: diagnóstico y análisis, planificación y diseño, revisión y comunicación, implementación, evaluación y reformulación. Se llegó a identificar 12

aspectos para la fase de diagnóstico y análisis, 33 compendios para la programación y diseño, 4 caracteres para la comunicación y revisión, además de 11 elementos para la ejecución, 6 para la evaluación y 3 para el replanteamiento. Para cada uno estos atributos definieron una serie de riesgos y se desarrollaron procedimientos, que el auditor debe realizar para poder contar con la evidencia suficiente y competente, que soporte su opinión en cuanto a la razonabilidad del proceso de compensaciones, en la entidad bajo análisis.

2.6. Hipótesis

La auditoría a la planificación estratégica influye en el proceso de compensaciones en la Gobernación de Cotopaxi.

2.7 Señalamiento de variables

- **Variable independiente:** Auditoría a la planificación estratégica.
- **Variable dependiente:** Proceso de compensaciones.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Modalidad básica de la investigación

El enfoque de esta investigación es cualitativo y cuantitativo, tomando en cuenta el criterio de Sánchez M. (2015) quien asevera que la combinación de ambos enfoques permite obtener mejores resultados en la investigación; por un lado, la investigación cuantitativa brinda la posibilidad de generalizar resultados y otorga control, réplica y comparación del fenómeno de estudio con otros estudios similares; por otro lado, la investigación cualitativa proporciona profundidad en la información, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización, detalles, indagación fresca, natural, holística, flexible y experiencias únicas por su cercanía con el entorno.

Esta investigación se realiza con base a la investigación cualitativa y cuantitativa, pues tiene por objetivo analizar la auditoría en la planificación estratégica y su influencia en el proceso de compensaciones en la Gobernación de Cotopaxi, en el periodo 2015-2019; además, se apoya en una investigación de campo y bibliográfica, lo cual permitirá determinar las causas del problema en estudio, describir las características de las variables, dar respuestas a las preguntas de investigación, probar la hipótesis y emitir las respectivas conclusiones.

Considerando lo expuesto, esta investigación se desarrolla con apoyo de la modalidad de campo y bibliográfica.

De campo

La investigación de campo es aquella que consiste en tomar contacto directo con la población de estudio con el fin de recolectar la mayor cantidad de datos reales de los hechos a investigarse sin intervenir de ninguna manera, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (Arias F. , 2012).

Se aplica la investigación de campo ya que se recoge información en las instalaciones de la Gobernación de Cotopaxi y de forma directa a quienes laboran en dicha entidad. Esto permitirá obtener la información necesaria de fuentes primarias para analizar cómo se realiza el proceso de compensaciones actual en la institución y si consta en la etapa de planeación.

Bibliográfica-documental

Se fundamenta en la utilización de documentos, de cifras o datos numéricos obtenidos y procesados anteriormente por organismos oficiales, archivos, instituciones públicas o privadas, entre otras (Arias F. , 2012).

Se apoya en la investigación bibliográfica-documental, pues se realizará una revisión minuciosa a la literatura existente con el propósito de fundamentar teóricamente las variables: Auditoría a la planificación estratégica y Proceso de compensaciones. Para lo cual se recogerá información de libros, artículos científicos, tesis, sitios web oficiales y documentos de la institución investigada.

3.2.Nivel o tipo de investigación

- **Analítica**

La investigación analítica consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Cabe indicar que el análisis es la observación y examen de un hecho en particular, pues es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este tipo de investigación permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías (Ruiz, 2015).

Se aplica este tipo de investigación, ya que se realiza un análisis la auditoría en la planificación estratégica para examinar su efecto en el proceso de compensaciones en la Gobernación de Cotopaxi, durante el periodo 2015-2019, para diagnosticar su

situación actual y definir un modelo de auditoría para la etapa de planeación en esta institución.

- **Descriptiva**

La investigación descriptiva trabaja sobre la realidad de los hechos y su característica principal es la de presentar una interpretación correcta; puesto que, se preocupa en descubrir algunas características fundamentales del problema de estudio en base a parámetros específicos para conocer el comportamiento y desarrollo del mismo (Maldonado, 2018).

Esta investigación es de tipo descriptiva, pues a través de la recopilación y posterior análisis a la información obtenida de las diferentes fuentes (primarias y secundarias) se describirán las características fundamentales de los aspectos claves de la auditoría a la planificación estratégica y se determinará el orden lógico de las etapas de compensaciones.

3.3. Población y muestra

Se entiende por población al conjunto de elementos u objetos de interés sobre el cual se realizan las observaciones (Gavidia y Márquez, 2019).

En esta investigación la población vinculada está compuesta por el talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi, siendo un total de 94 personas entre funcionarios, empleados y trabajadores:

Tabla 1: Población

PERSONAL	
Ley Orgánica del Servidor Público	
Nombramiento	85
Contrato	5
Código de Trabajo	
Contrato	4
TOTAL PERSONAL	94

Fuente: Gobernación de la provincia de Cotopaxi (2020)

Para calcular la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

N = tamaño de la población.

n = tamaño de la muestra.

e= margen de error (0,05)

p= Posibilidad de ocurrencia (0,5)

q= posibilidad de no ocurrencia (0,5)

Z= Nivel de confianza (1,96)

$$\frac{(1,96)^2 0,5 * 0,5 * 94}{0,05^2 * (94 - 1) + 1,96^2 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{90.2776}{1.1929}$$

$$n = 75.68$$

$$n = 76 \text{ funcionarios}$$

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 2: Variable Independiente

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	MÉTODO
Auditoría a la planificación estratégica Consiste en un examen a la planeación estratégica de una empresa, constituye una actividad de control de calidad de las actividades de administración del capital humano y una evaluación de cómo esas actividades contribuyen a las estrategias corporativas generales.	Objetivos de la auditoría	Atributos	¿Se evalúa la gestión del talento humano?	Cuestionario de control interno
	Riesgos asociados	Nivel de riesgo y confiabilidad.	¿Cuáles son los riesgos en el proceso de compensaciones?	Guía de entrevista Encuesta
	Procedimientos de auditoría	Programa de auditoría	¿Existe un modelo de auditoría al proceso de compensaciones?	Matriz de riesgo

Tabla 3: Variable Dependiente

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES BÁSICOS	MÉTODO
PROCESO DE COMPENSACIONES El proceso de compensación abarca un plan para incentivar el talento humano que labora en una institución.	Diagnóstico y análisis de la necesidad de compensación	Análisis interno y externo	¿Los sueldos de la entidad se basan en?	Cuestionario de control
	Planificación y diseño	Políticas organizacionales	¿Se ha implementado en la institución un plan de compensaciones?	Guía de entrevista
	Revisión y comunicación	Revisión del Plan		Encuesta
	Implementación	Dar a conocer el plan de compensaciones	¿La institución posee valores, creencias y/o normas que mantengan cohesionados a los miembros?	Matriz de riesgo
	Evaluación	Evaluación de la efectividad del proceso (indicadores, entrevistas, cuestionarios,		
	Retroalimentación		Mejora continua	¿Cómo perciben el ambiente laboral?

3.5. Plan de recolección de información

Fuentes (primarias o secundarias): Esta investigación se realizó mediante una exhaustiva revisión y análisis teórico—científico de fuentes bibliográficas físicas y virtuales tanto actuales como conservadoras para efectuar una descripción detallada de los aspectos claves de la auditoría en la etapa de planificación estratégica y determinar el orden de las etapas de compensaciones en la Gobernación de Cotopaxi. Además, se tomó información de leyes, reglamentos, resoluciones, documentos electrónicos e informes de la institución evaluada, y sitios web como: <http://gobnacioncotopaxi.gob.ec/>, <https://www.contraloria.gob.ec/>.

La metodología que se utilizó se fundamenta en la investigación teórica, pues permite conocer y comprender los aspectos claves de la auditoría en la planificación estratégica e identificar los aspectos constitutivos del proceso de compensaciones en el sector público del Ecuador y de este modo poder determinar el proceso, etapas y actividades de un plan de compensación, adecuado acorde a la planificación estratégica de las entidades públicas.

El desarrollo de la investigación se apoya en la metodología desarrollada por Sánchez y Calderón (2013), la cual parte de una investigación teórica, con el objetivo de describir los aspectos esenciales de los planes de compensación, auditoría financiera y del talento humano a nivel general, de los aspectos claves de la auditoría en la etapa de planificación estratégica y determinar el orden de las etapas de compensaciones en el sector público del Ecuador, lo cual permitió desarrollar un programa de auditoría aplicable a la Gobernación de la provincia de Cotopaxi.

Instrumentos y Métodos para recolectar Información

Los instrumentos que se utilizarán para la recolección y organización de la información son los siguientes:

- Ficha de registro de datos: se registró la información de las fuentes consultadas en los diversos recintos (bibliotecas, hemerotecas, sitios web, etc.), la forma

utilizada para referenciar será las normas emitidas por la Asociación Americana de Psicología (APA)

- Flujogramas: Se utilizó para presentar de forma gráfica las etapas del proceso de compensaciones para identificar puntos críticos.
- Cuestionario de control interno: en base a este documento se realizó varias preguntas con base a los elementos del informe COSO Control Interno, el cual permitirá identificar el nivel de confianza y riesgo sobre la gestión de las compensaciones en la institución.
- Guía de entrevista: este instrumento se aplicó al responsable de la Unidad de Talento Humano con el propósito de recabar información referente al proceso de compensaciones de la institución en estudio.
- Encuesta: se recogió información referente a la planificación estratégica en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi para dar un diagnóstico al proceso de compensaciones, esta encuesta fue aplicada a los funcionarios, empleados y trabajadores de la institución.

3.6. Plan de procesamiento de la información

Tras la recolección de vasta información literaria, se realizó un análisis de la misma para su comprensión en base a la lógica y normativa existente, detallando las fases y actividades pertinentes para diseñar una ruta crítica del proceso, utilizando como instrumento un flujograma, lo que además, permitió identificar los puntos críticos que existen en el proceso de compensaciones de la Gobernación de Cotopaxi. Así mismo se aplicó un cuestionario de control interno con base en la metodología del Informe COSO Control Interno de la Contraloría General del Estado, cuyos componentes permitieron evaluar la gestión realizada al proceso de compensaciones, permitiendo establecer el nivel de confianza y riesgo de este.

Finalmente, para definir un modelo de auditoría para la etapa de planificación estratégica, se consideraron las actividades constitutivas, adecuando la perspectiva de auditoría financiera en la que se considera el atributo, riesgo y proceso compensatorio, lo cual permitirá evaluar el proceso de compensación en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Interpretación de datos

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los instrumentos utilizados para recoger información con el objetivo de analizar la auditoría en la planificación estratégica y brindar un diagnóstico al proceso de compensaciones en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi; para lo cual, se aplicó una entrevista al gobernador, una encuesta a los 76 funcionarios y un cuestionario de control interno que se realizó con el jefe de talento humano.

4.1.1. Resultados de la entrevista

Los resultados de la entrevista fueron los siguientes:

- 1. ¿Qué aspectos ha considerado la Gobernación de la provincia de Cotopaxi para realizar la clasificación, reclutamiento y selección del personal, capacitación, evaluación del desempeño, promoción y compensación durante los periodos 2015-2019?**

El proceso mencionado se basa en lo establecido en la LOSEP. El proceso de concursos de méritos y oposición para nombramientos considera los siguientes pasos:

Pasos previos del concurso: se considera los perfiles de puestos aprobados por el Ministerio de Trabajo, se identifica el número de puestos que se sujetarán a concurso, certificación de disponibilidad presupuestaria, se establece el lugar, infraestructura y logística para el desarrollo del concurso, se solicita el banco de preguntas a las unidades donde se encuentra el puesto vacante, se aprueba las baterías de pruebas psicométricas de acuerdo al perfil del puesto, a continuación, se solicita tribunal de méritos y oposición y de apelaciones, se los convoca para la firma de las actas constitutivas, conformación de tribunales mediante acta. Finalmente, se define el cronograma de actividades a ejecutarse dentro del desarrollo del concurso, de acuerdo con lo que establece la norma no exceder el tiempo establecido.

Convocatoria: Ingreso de la planificación de concurso, la planificación previamente autorizada e ingresada a la plataforma se empieza a ejecutar; a continuación, se ingresa las bases del concurso, información institucional e información tomada del perfil del puesto (denominación del puesto, partida presupuestaria, grado y grupo ocupacional, remuneración, instrucción formal, experiencia, competencias técnicas y conductuales). Finalmente se realiza la generación de convocatorias y difusión del concurso en la plataforma socio empleo y la página web institucional.

Mérito: Se realiza la verificación de la postulación, mediante el análisis del perfil disponible de las y los postulantes con el perfil requerido y publicado en la convocatoria. Las y los postulantes que no superaron la fase de la verificación del mérito dentro de su decisión presentan apelaciones en la plataforma socio empleo. A continuación, se realiza la convocatoria del tribunal de apelaciones, con la finalidad de resolver las apelaciones, este resuelve de acuerdo con lo que considere pertinente. Finalmente, mediante la plataforma socio empleo, se publica los resultados de las apelaciones resueltas y se hace de conocimiento de los y las postulantes.

Oposición: Se efectúan pruebas de conocimientos técnicos, con base a un banco de preguntas que son subidas a la plataforma de pruebas del MDT. Distribución de logística, determinar laboratorios de instituciones que se pueda facilitar. Los horarios son publicados en la página de la institución. Finalmente se ejecuta las pruebas haciendo el respectivo registro de los y las postulantes que asisten y sentando razón de las que no asisten.

Se emiten reportes de mejor puntuados, este reporte hace referencia al puntaje tentativo final más las acciones afirmativas. Se realiza la validación de documentos físicos versus hojas de vida de los postulantes en la plataforma del MDT, la documentación es entregada en la UATH por los y las postulantes que obtuvieron los cinco mejores puntajes del proceso. Conforme los resultados de puntajes de la plataforma socio empleo del MDT después de la revisión de la documentación y con

las novedades obtenidas se establece los resultados finales donde se declara ganador al mejor puntuado.

Se elabora el acta de ganador, de acuerdo con el expediente del proceso y con la documentación de respaldo, esta información se sube el acta plataforma del MDT, se determina ganador en el sistema socio empleo y se respalda con el acta respectiva.

Se elabora un informe del proceso de concurso por cada puesto, solicitando autorización de la autoridad nominadora para otorgar el nombramiento provisional.

Recepción de documentos de los ganadores de concurso de acuerdo con el artículo 3 del Reglamento general a la LOSEP, el ganador del concurso tiene 3 días para presentar la respectiva documentación de ingreso respectiva.

Inducción del ganador a la institución, se realiza la presentación ante los compañeros, se informa sobre las funciones y actividades a realizar, se da a conocer horarios y bs establece el espacio físico donde desarrollará sus funciones.

Transcurridos tres meses se evalúa el desempeño de sus funciones, por el jefe inmediato del servidor ganador de concurso en el formulario establecido por el MDT en base al cumplimiento de sus actividades enfocadas en la planificación de la unidad, conocimientos generales del puesto y las competencias establecidas en el perfil del puesto.

Emisión del nombramiento definitivo, se elabora la acción de personal indicando que el servidor ha superado la etapa de prueba.

Con relación a los concursos de méritos y oposición se encuentra en cada expediente la revisión que realizó el Instituto Nacional de Meritocracia (MDT) en muestreo a cada una de las convocatorias.

2. En el periodo 2015-2019 ¿La institución ha incluido en el plan de gestión de recursos humanos políticas, procesos y procedimientos de compensación?

No, los funcionarios de la entidad se encuentran en un proceso de elaboración de planes y manuales donde se definirán las políticas de control interno que regulen de mejor manera la gestión del talento humano que labora en la entidad.

3. ¿La institución posee valores, creencias y/o normas que mantengan cohesionados a los miembros?

Sí, se promulga el cumplimiento de sus funciones conforme la ley, normas y reglamentos que regulan las instituciones públicas.

4. ¿Cómo perciben el ambiente laboral? ¿Por qué?

El ambiente interno de la Gobernación es adecuado, pues tanto los funcionarios como el resto de los trabajadores cumplen con sus actividades en armonía y cada una de las áreas que les corresponde.

5. En el periodo 2015-2019 ¿Se ha implementado en la institución un plan de compensaciones?

No existe un plan de compensaciones, la remuneración y demás beneficios se basan en la normativa vigente.

6. En el periodo 2015-2019 ¿En que se basan los sueldos de la entidad?

La remuneración del funcionario y trabajador de la entidad se basa en el monto de su sueldo menos las deducciones de ley, adicionando los beneficios que le corresponden conforme la normativa vigente.

7. En el periodo 2015-2019 ¿Cuál es el proceso que se realiza en la institución para el pago de sueldo a los funcionarios y trabajadores?

Para el pago de remuneraciones, el Gobernador actúa como ordenador del gasto, la Analista de Talento Humano mediante memorandos dirigidos a la Contadora comunica movimientos de personal como entradas y salidas, respaldadas con acciones de personal y/o contratos, la Contadora elabora el rol de pagos, que es transferido a la Tesorera en físico elaborado en hoja electrónica de Excel, además ingresa el rol en el ESYPREN, mismo que es revisado y aprobado en el sistema por la Tesorera, luego la Contadora efectúa el CUR respectivo, comprobante único de registro y finalmente la Tesorera elabora el comprobante de pago, mediante el cual proceden a realizar las transferencias interbancarias en el Sistema de Pagos Interbancarios del Sector Público SPI – SP, en donde se genera el pago, entre el Banco Central, y la acreditación en cada una de las cuentas corrientes o de ahorros de los empleados y trabajadores.

8. ¿En qué fecha se acreditan los valores por concepto de remuneraciones a los funcionarios y trabajadores?

El pago a los servidores se lo realiza entre el 28 y 30 de cada mes.

9. ¿Cómo se realizan los pagos de las remuneraciones?

Los pagos se legalizan mediante los roles de pago, los mismos que son elaborados en contabilidad para los servidores, legalizados por la Tesorera, Contadora y Gobernador, estos son archivados en Contabilidad.

10. ¿Cuáles considera usted que son los riesgos en el proceso de compensaciones?

Entre los riesgos existentes, se podría mencionar el registro erróneo de información del funcionario o trabajador.

11. En el periodo 2015-2019, al evaluar la gestión del talento humano, ¿qué factores se han considerado?

La evaluación del talento humano se realiza conforme la disposición del Ministerio del Interior, de acuerdo a lo que establece la norma técnica de calificación de servicios y evaluación de desempeño, la UATH elabora el plan y cronograma de evaluación de desempeño para aprobación de la máxima autoridad, una vez obtenida la aprobación se da a conocer a los compañeros el cronograma para que acudan a las instalaciones de planta central el día y la hora correspondiente por cantón, donde se les da a conocer sobre la norma y su aplicación, la evaluación se desarrolla en el EVAL – 01 establecido por el MDT donde se considera el 60% de la calificación sobre el cumplimiento de sus funciones en base a la planificación de cada unidad, el porcentaje restante corresponde a los conocimientos del puesto, mismos que están establecidos en el perfil de cada puesto, las competencias técnicas del puesto que de igual forma las determina el perfil del puesto y las competencias universales establecidas por el formulario. Una vez concluido el proceso con todos los servidores, se genera el informe de evaluación de desempeño en el EVAL – 03 mismo que es presentado al señor Gobernador para su aprobación, y socialización de resultados a cada servidor.

12. ¿Existe un modelo de auditoría al proceso de compensaciones?

No existe un modelo de auditoría que evalúe el proceso de compensaciones específicamente.

13. ¿Cuáles son los aspectos claves de la auditoría en la etapa de planificación estratégica en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi?

Entre los aspectos claves, se encuentra la evaluación del control interno, que se lo realiza para conseguir datos relevantes, además de poder valorar y estimar los riesgos de la auditoría, lo que permitirá diseñar, seleccionar y aplicarlos adecuadamente.

4.1.2. Resultados de la encuesta

La encuesta se aplicó a 76 funcionarios con el objetivo de recabar información que permita analizar la auditoría en la planificación estratégica y dar un diagnóstico al proceso de compensaciones en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi.

1. ¿Existe un sistema de control interno que incluya políticas y prácticas necesarias para asegurar una planificación y administración apropiada de Talento Humano?

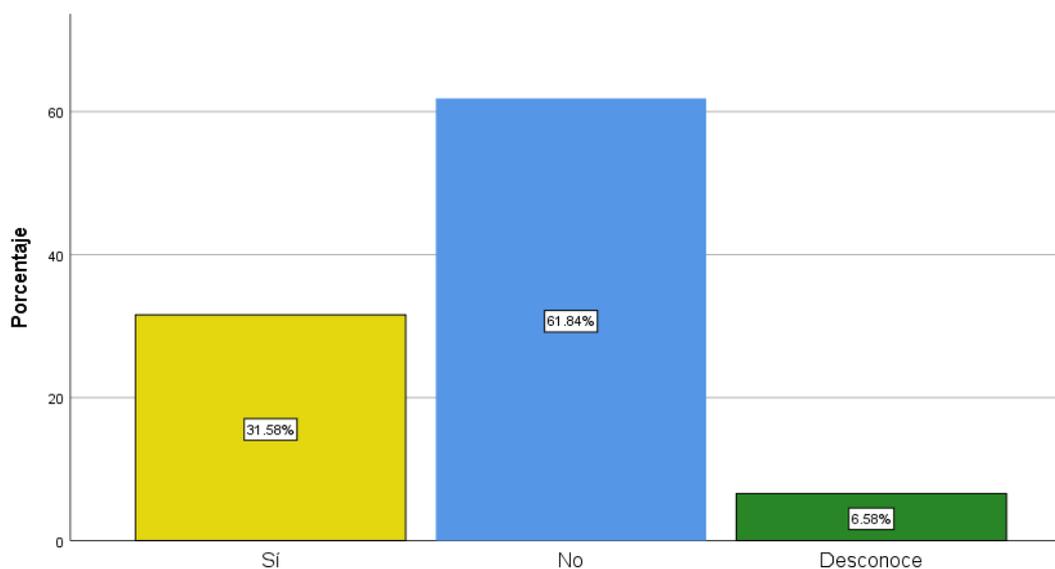
Tabla 4: Sistema de control interno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	24	31.6	31.6	31.6
	No	47	61.8	61.8	93.4
	Desconoce	5	6.6	6.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Figura 8: Sistema de control interno



Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 61,84% de los encuestados indican que no existe un sistema de control interno que incluya políticas y prácticas necesarias para asegurar una planificación y administración apropiada de Talento Humano, el 31,58% manifiesta que sí y el 6,58% lo desconoce. Esto ha provocado la ocurrencia de una serie de eventos que ha afectado el cumplimiento eficiente de las actividades internas de entidad, influyendo en el cumplimiento oportuno de los objetivos institucionales.

2. Se aplican principios de justicia y equidad en los procesos de:

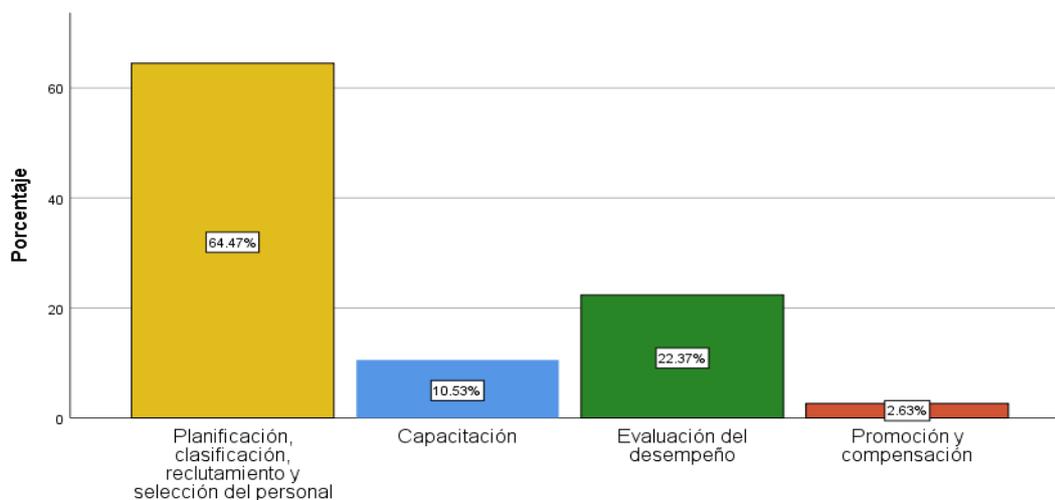
Tabla 5: Se aplican principios de justicia y equidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Planificación, clasificación, reclutamiento y selección del personal	49	64.5	64.5	64.5
	Capacitación	8	10.5	10.5	75.0
	Evaluación del desempeño	17	22.4	22.4	97.4
	Promoción y compensación	2	2.6	2.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Figura 9: Se aplican principios de justicia y equidad



Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Conforme los resultados presentados en la figura anterior, el 64.47% de los encuestados afirman que se aplican principios de justicia y equidad en los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección del personal, el 22.37% manifiesta que se lo hace en la evaluación del desempeño, el 10.53% asevera que lo realizan en las capacitaciones y el 2.63% considera que se lo aplica en la promoción y compensación. Considerando que la entidad se rige a lo establecido en la LOSEP y demás reglamentos que controlan la gestión en el sector público.

3. ¿Existen manuales de procedimientos, procesos y actividades?

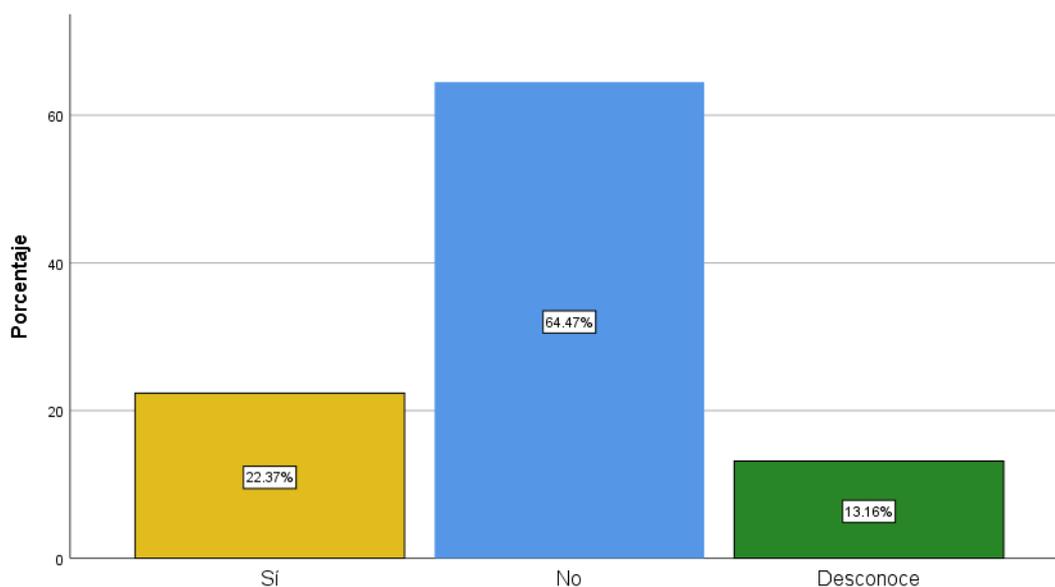
Tabla 6: Manuales de procedimientos, procesos y actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	17	22.4	22.4	22.4
	No	49	64.5	64.5	86.8
	Desconoce	10	13.2	13.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Figura 10: Manuales de procedimientos, procesos y actividades



Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Como se ilustra en la figura anterior, el 64.47% de los encuestados afirman que no existen manuales de procedimientos, procesos y actividades, el 22.37% indica que sí, mientras que el 13.16% lo desconoce. Al no contar con tan valiosas herramientas, la institución no puede realizar un estudio de la capacidad operativa administrativa y de este modo poder determinar los principales requerimientos, esto, además, influye en que trabajadores de la entidad desempeñen actividades no relacionadas a su cargo inobservando la Norma de Control Interno 407-01 Plan de talento humano y 407-02 Manual de Clasificación de puestos.

4. ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?

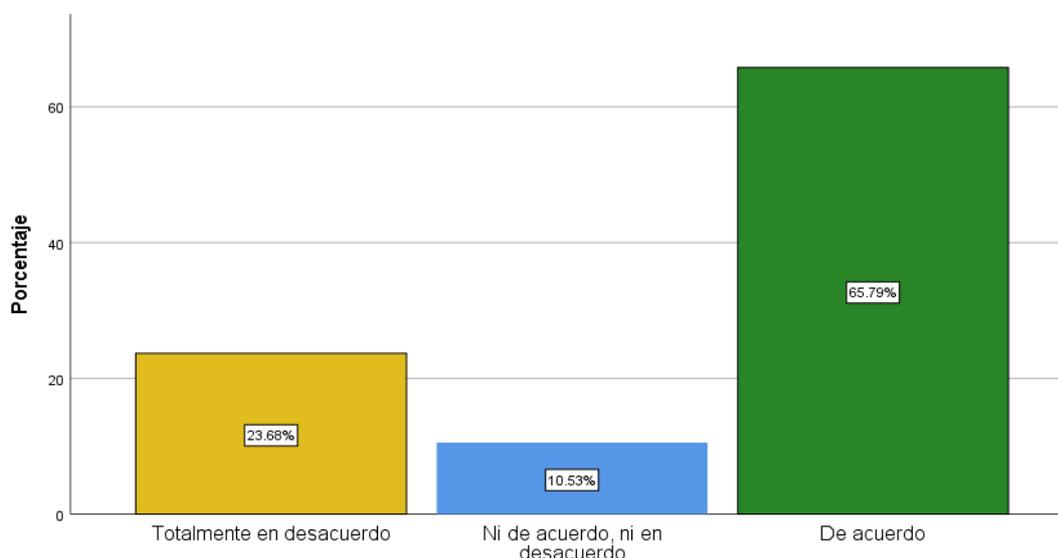
Tabla 7: Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	18	23.7	23.7	23.7
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	10.5	10.5	34.2
	De acuerdo	50	65.8	65.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Figura 11: Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad



Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

De acuerdo con los resultados presentados en la figura anterior, el 65.79% de los encuestados está de acuerdo respecto a que se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad, el 10.53% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 22.68% está totalmente en desacuerdo. La mayoría de los funcionarios y trabajadores conocen e identifican los niveles de autoridad de la entidad; no obstante, los responsables de cada área deben socializar la estructura organizacional, ya que esto permitirá alcanzar una mejor comunicación entre los diferentes niveles y un adecuado cumplimiento de sus funciones y actividades.

5. ¿Cuándo se delegan funciones o tareas, se realiza por escrito, asignándole autoridad al delegado?

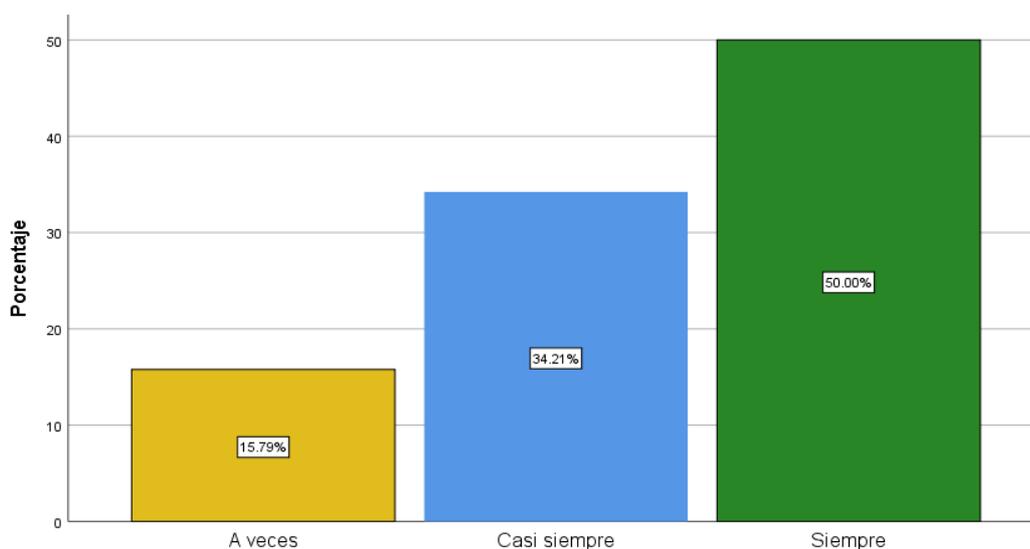
Tabla 8: Cuando se delegan funciones o tareas, se realiza por escrito

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	12	15.8	15.8	15.8
Casi siempre	26	34.2	34.2	50.0
Siempre	38	50.0	50.0	100.0
Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Figura 12: Cuando se delegan funciones o tareas, se realiza por escrito



Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Según los resultados presentados en la figura anterior, el 50% de los encuestados manifiesta que cuando se delegan funciones o tareas, siempre se lo realiza por escrito, asignándole autoridad al delegado, el 34.21% indica que casi siempre y un 15.79% señala que a veces. Quién funja como delegado, debe hacerlo por escrito, es decir de manera formal, pues es el responsable del cumplimiento de las disposiciones asignadas, planes o programas.

6. ¿El delegado es responsable de las decisiones y omisiones con relación al cumplimiento de la delegación?

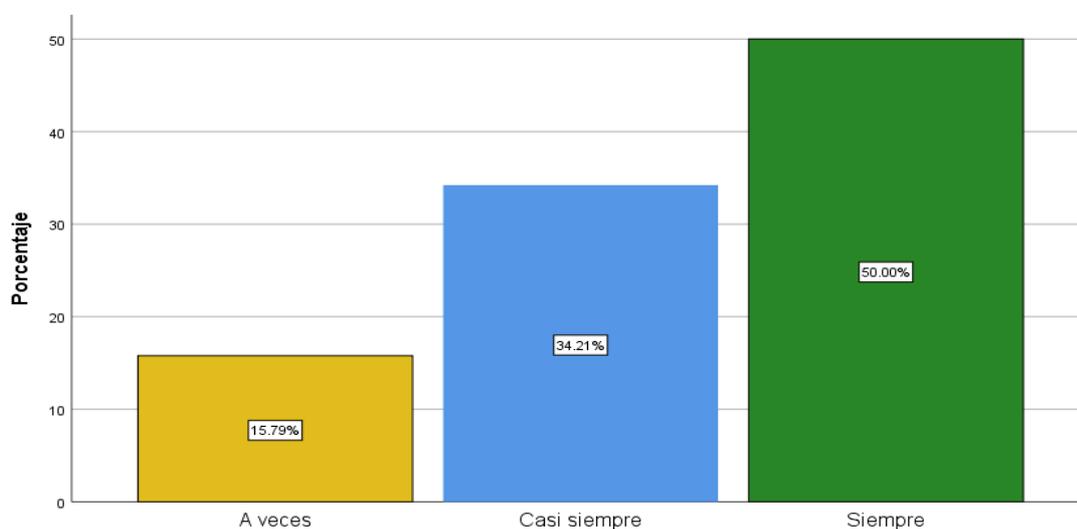
Tabla 9: El delegado es responsable de las decisiones y omisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	12	15.8	15.8	15.8
Casi siempre	26	34.2	34.2	50.0
Siempre	38	50.0	50.0	100.0
Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Figura 13: El delegado es responsable de las decisiones y omisiones



Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Como se muestra en la figura anterior, el 50% de los encuestados manifiestan que el delegado es siempre responsable de las decisiones y omisiones con relación al cumplimiento de la delegación, el 34.21% indica que casi siempre, mientras que el 15.79% señala que a veces. Considerando que la delegada o delegado no podrá nombrar en un puesto público, ni celebrar contratos laborales, contratos de servicios ocasionales o contratos civiles de servicios profesionales, con quienes mantengan los vínculos: con la autoridad nominadora titular, con la autoridad delegada, con miembros de cuerpos colegiados o delegados de donde emana el acto o contrato, conforme los establecido en la LOSEP.

7. ¿La Institución reconoce las competencias profesionales de los funcionarios y trabajadores como elemento esencial para el desarrollo de las funciones y responsabilidades?

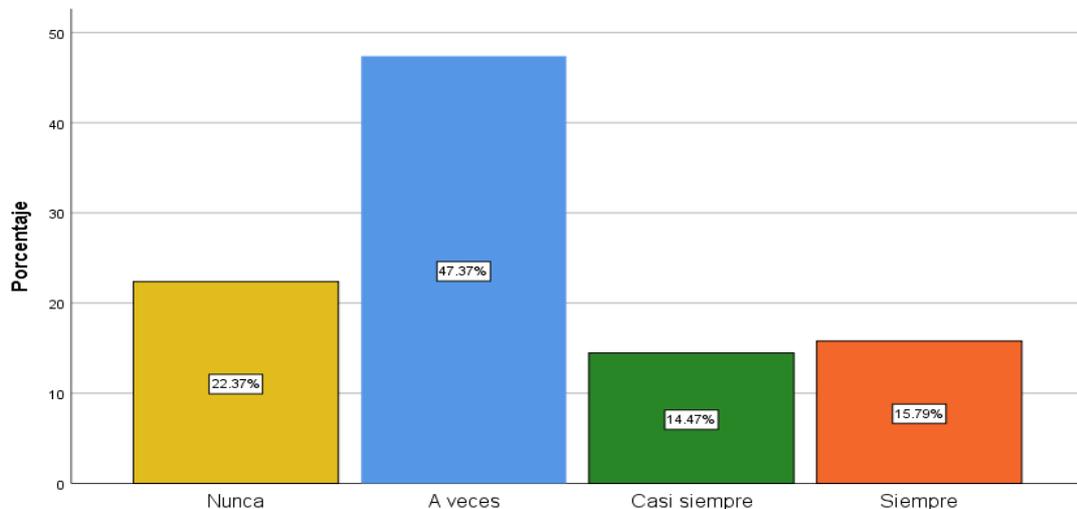
Tabla 10: La Institución reconoce las competencias profesionales de los funcionarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	17	22.4	22.4	22.4
A veces	36	47.4	47.4	69.77
Casi siempre	11	14.5	14.5	84.2
Siempre	12	15.8	15.8	100.0
Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Figura 14: La Institución reconoce las competencias profesionales de los funcionarios y trabajadores



Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Como se ilustra en la figura anterior, el 47.37% de los encuestados manifiestan que la Institución a veces reconoce las competencias profesionales de los funcionarios y trabajadores como elemento esencial para el desarrollo de las funciones y responsabilidades, un 22.37% asevera que nunca lo hace, mientras que un 15.79% señala que se lo realiza siempre y el 14.47% restante menciona que casi siempre.

8. ¿Se especifica el nivel de competencias, para los distintos puestos y tareas en los requerimientos de personal?

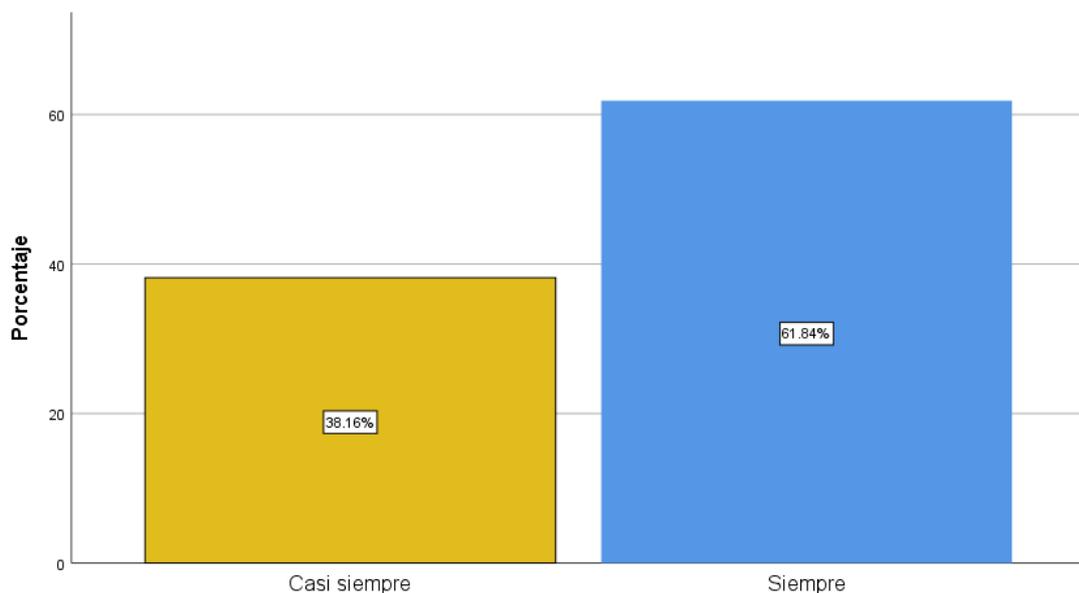
Tabla 11: Nivel de competencias, para los distintos puestos y tareas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	29	38.2	38.2	38.2
Siempre	47	61.8	61.8	100.0
Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Figura 15: Nivel de competencias, para los distintos puestos y tareas



Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

De acuerdo con los resultados presentados en la figura anterior, el 61.84% de los encuestados manifiestan que siempre se especifica el nivel de competencias, para los distintos puestos y tareas en los requerimientos de personal, mientras que el 38.16% considera que casi siempre se lo hace. Cabe indicar, que en la entidad no se hallan establecido manuales de políticas y procedimientos para el cumplimiento de las tareas en cada una de las áreas que integran la institución.

9. ¿Se realizan programas de capacitación que estén dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos?

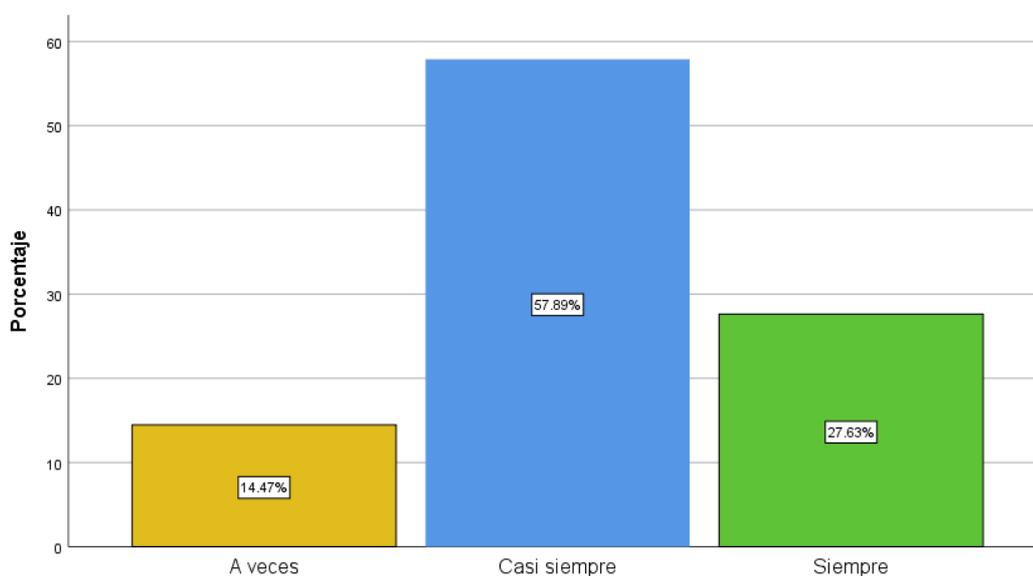
Tabla 12: Programas de capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	11	14.5	14.5	14.5
Casi siempre	44	57.9	57.9	72.4
Siempre	21	27.6	27.6	100.0
Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Figura 16: Programas de capacitación



Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

De acuerdo con los resultados presentados en la figura anterior, el 57.89% de los encuestados indican que casi siempre se realizan programas de capacitación que estén dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos, el 27.63% manifiesta que siempre, mientras que el 14.47% asevera que se lo hace a veces. Pues, de acuerdo con lo establecido en la LOSEP, los funcionarios deben recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades requeridas.

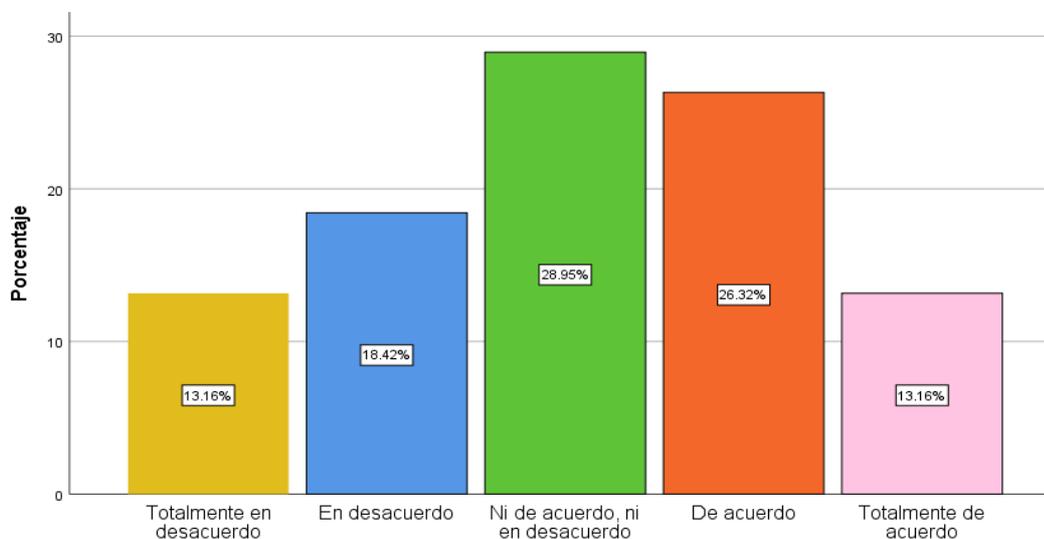
10. ¿Se ha implantado un sistema de control que contemple mecanismos y disposiciones a fin de que el personal desarrolle sus acciones de manera coordinada y coherente?

Tabla 13: Sistema de control que contemple mecanismos y disposiciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	13.2	13.2	13.2
En desacuerdo	14	18.4	18.4	31.6
Ni en acuerdo, ni desacuerdo	22	28.9	28.9	60.5
De acuerdo	20	26.3	26.3	86.8
Totalmente de acuerdo	10	13.2	13.2	100.0
Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi
Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Figura 17: Sistema de control que contemple mecanismos y disposiciones



Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi
Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Acorde a los resultados en la figura anterior, el 26.60% está de acuerdo y un 12.77% está totalmente de acuerdo en que se ha implantado un sistema de control que contemple mecanismos y disposiciones a fin de que el personal desarrolle sus acciones de manera coordinada y coherente, el 27.66% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20.21% indican estar desacuerdo y el 12.27% se encuentran totalmente en desacuerdo.

11. ¿Existe un plan de gestión de recursos humanos, que incluya políticas, procesos y procedimientos de compensación?

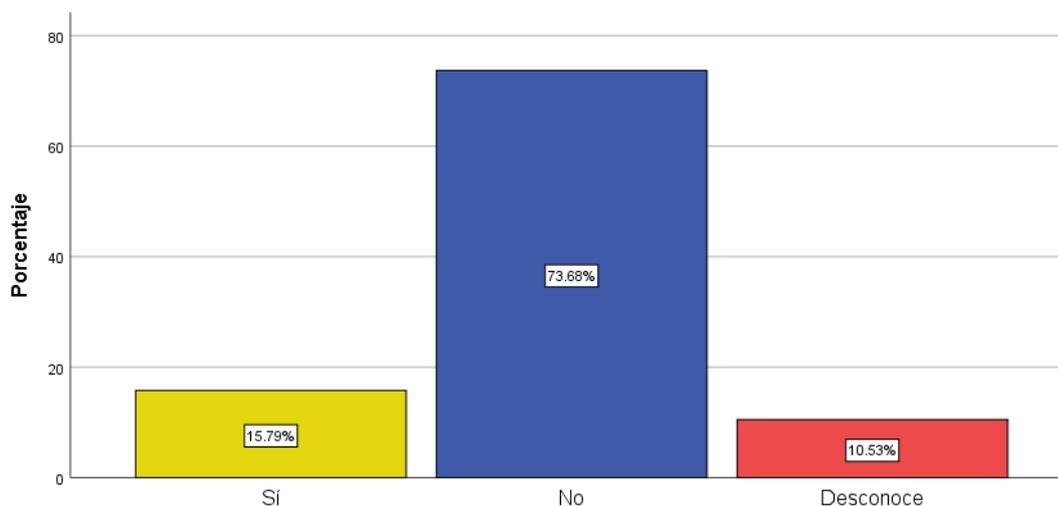
Tabla 14: Plan de gestión de recursos humanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	12	15.8	15.8	15.8
	No	56	73.7	73.7	89.5
	Desconoce	8	10.5	10.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Figura 18: Plan de gestión de recursos humanos



Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Acorde a los resultados presentados en la figura anterior, el 73,68% de los encuestados indican que no existe un plan de gestión de recursos humanos, que incluya políticas, procesos y procedimientos de compensación, mientras que el 15.79% afirma que no existe; no obstante, existe un 10.53% lo desconoce. Los resultados obtenidos muestran que en la Gobernación de Cotopaxi no se han establecido de manera formal un plan de gestión del Talento Humano, haciendo evidente que no posee las herramientas necesarias para la administración eficiente de sus funcionarios y trabajadores.

12. ¿Se ha implementado en la institución un plan de compensaciones?

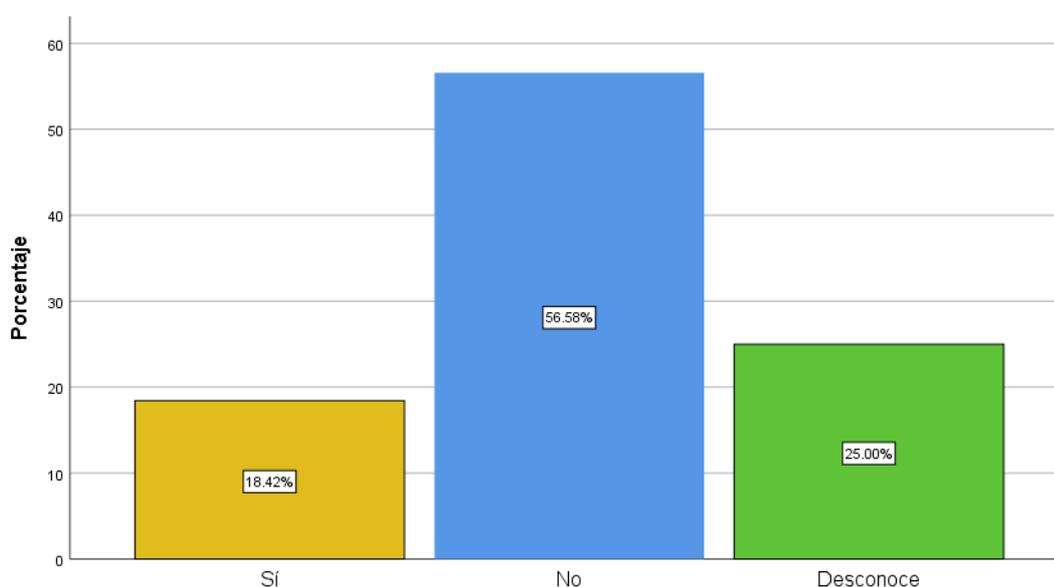
Tabla 15: Se ha implementado en la institución un plan de compensaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	14	18.4	18.4	18.4
No	43	56.6	56.6	75.0
Desconoce	19	25.0	25.0	100.0
Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Figura 19: Se ha implementado en la institución un plan de compensaciones



Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Como se observa en la figura anterior, el 56.58% de los encuestados indican que no se ha implementado en la institución un plan de compensaciones, el 25.00% lo desconoce y el 18.42% indica que sí se lo ha implementado. Como ya se ha mencionado, en la institución no se ha definido un plan de compensaciones, pues únicamente se rigen a lo establecido en la LOSEP y demás reglamentos vigentes.

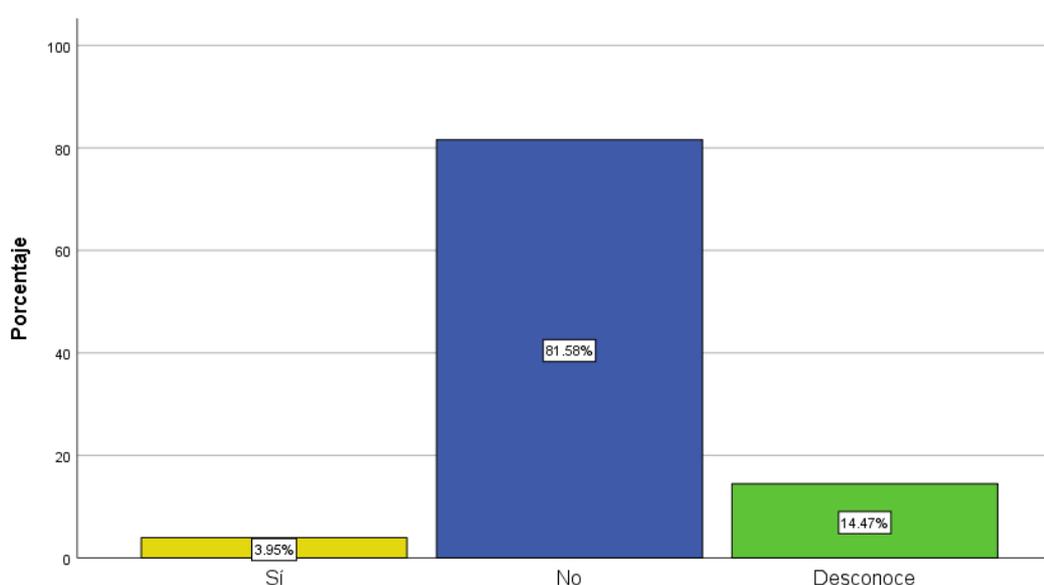
13. ¿Existe un modelo de auditoría para el proceso de compensaciones?

Tabla 16: Modelo de auditoría para el proceso de compensaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	3	3.9	3.9	3.9
	No	62	81.6	81.6	85.5
	Desconoce	11	14.5	14.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi
Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Figura 20: Modelo de auditoría para el proceso de compensaciones



Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi
Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Como se observa en la figura anterior, el 81.58% de los encuestados manifiestan que no existe un modelo de auditoría para el proceso de compensaciones en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi, mientras que el 14.47% lo desconoce y el 3.95% indica que sí. Cabe mencionar, que es importante que se establezca un modelo de auditoría, pues permitirá identificar puntos críticos en la gestión de compensaciones de la entidad para tomar acciones de mejora y administrar de manera eficiente el talento humano, pues de este depende la calidad en la prestación de sus servicios.

14. ¿Existe un plan de sanciones disciplinarias aplicables a los funcionarios?

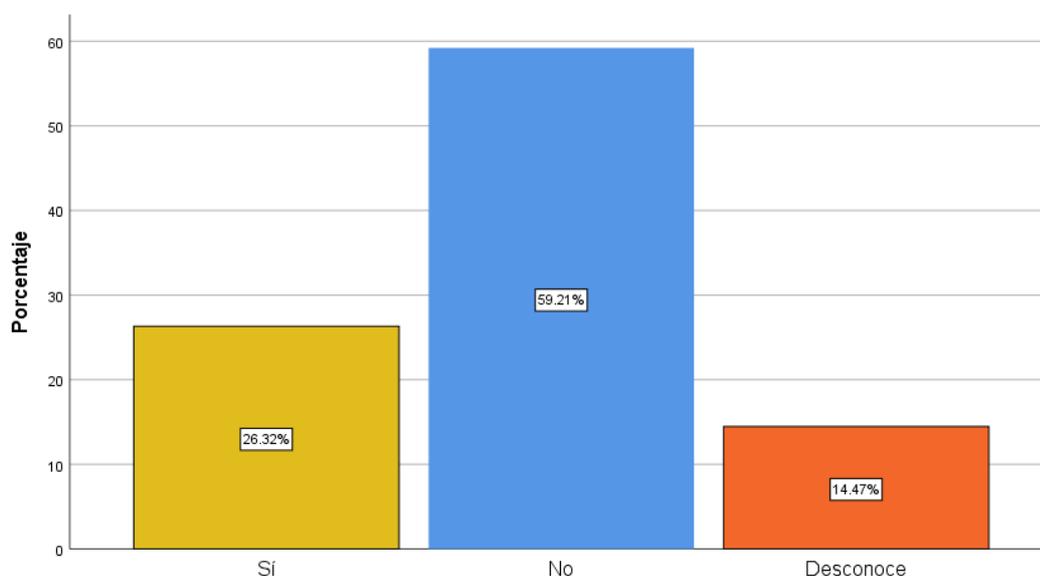
Tabla 17: Plan de sanciones disciplinarias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	20	26.3	26.3	26.3
No	45	59.2	59.2	85.5
Desconoce	11	14.5	14.5	100.0
Total	76	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Figura 21: Plan de sanciones disciplinarias



Fuente: Encuesta aplicada al talento humano que labora en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

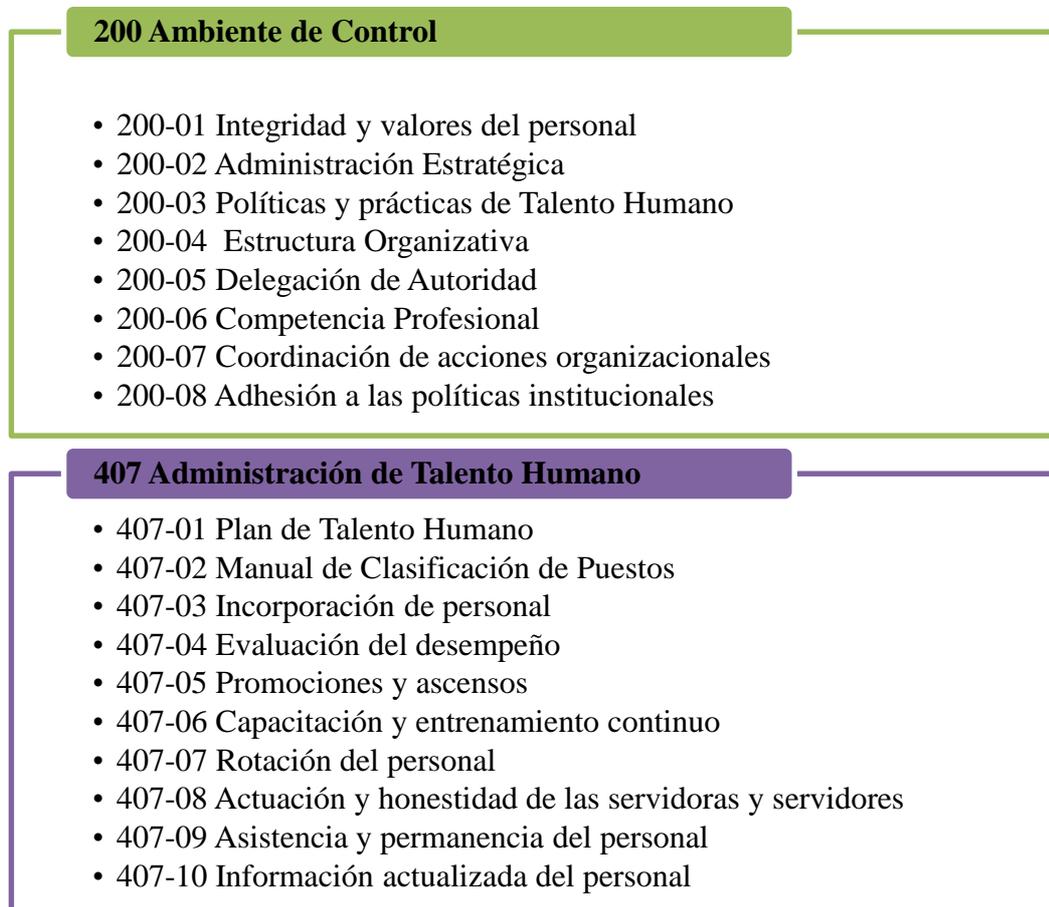
Según los resultados presentados en la figura anterior, el 59.21% de los encuestados manifiestan que no existe un plan de sanciones disciplinarias aplicables a los funcionarios, un 26.32% afirma que sí, mientras que el 14.47% lo desconoce. Por ejemplo, por atrasos, inicialmente se manejan llamados de atención de forma verbal por la Unidad de Talento Humano, en caso de reincidencias y tener atrasos frecuentes se efectúan llamados de atención de forma escrita, mismo que es firmado por la Analista de talento Humano, que es archivado en el expediente del servidor, de ser el caso que llegue a repetirse los atrasos se remite una sanción determinada por la LOSEP, en sus respectivos artículos.

4.1.3. Resultados del cuestionario de control interno

La lista de cotejo permitió recoger información para evaluar el control interno y

proceso de compensaciones en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi. Para lo cual se aplicó un cuestionario que contiene 2 componentes del Informe COSO:

Figura 22: Componentes del Control Interno evaluados



Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Para evaluar los componentes señalados, se consideraron los siguientes criterios:

Tabla 18: Criterios de calificación

Ponderación	Calificación	
10	8-10	Muy Bueno
	6-7	Bueno
	1-5	Regular

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

La valoración de su nivel de confianza y riesgo, se basan en los siguientes criterios:

Tabla 19: Nivel de riesgo y confianza

NNIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO

15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Tabla 20: Ambiente de Control

		CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
		GOBERNACIÓN DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI						
No.	COMPONENTE/FACTOR	PREGUNTAS	SÍ	NO	NA	OBSERV.	P.P.	CALIF.
200 Ambiente de Control							20	16
1.	¿La máxima autoridad junto con los empleados asumen la importancia del control interno y su impacto tanto en actividades como el resultado?		X				10	8
2.	¿La alta dirección establece medidas de control para alcanzar los objetivos y así garantizar la eficiencia de los recursos?		X				10	8
200-01 Integridad y valores del personal							30	14
3.	¿La entidad posee un código de ética aprobado por la máxima autoridad?			X			10	0
4.	¿Se han establecido mecanismos que permitan la incorporación de valores éticos al personal?		X				10	7
5.	¿Se toma en cuenta la integridad y los valores éticos en los procesos de reclutamiento del personal?		X				10	7
200-02 Administración Estratégica							30	18
6.	¿La institución ha definido su misión y visión?		X				10	10
7.	¿Se ha establecido un sistema de planificación que permita evaluar el cumplimiento de objetivos?		X				10	8
8.	¿Existen indicadores de gestión para medir la eficiencia de la gestión del talento humano?			X			10	0
200-03 Políticas y prácticas de Talento Humano							20	7
9.	¿Existe un sistema de control interno que incluya políticas y prácticas necesarias para asegurar una planificación y administración apropiada de Talento Humano?			X			10	0
10.	¿Se aplican principios de justicia y equidad en los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección del personal, capacitación, evaluación del desempeño, promoción y compensación?		X				10	7
200-04 Estructura Organizativa							20	10
11.	¿Existen manuales de procedimientos, procesos y actividades?			X			10	0
12.	¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?		X				10	10
200-05 Delegación de Autoridad							30	28
13.	¿Cuándo se delegan funciones o tareas, se realiza por escrito, asignándole autoridad al delegado?		X				10	8
14.	¿Cuándo se dictan resoluciones administrativas por delegación se consideran como dictadas por la autoridad delegante?		X				10	10

No.	COMPONENTE/FACTOR	PREGUNTAS	SÍ	NO	NA	OBSERV.	P.P.	CALIF.
15.	¿El delegado es responsable de las decisiones y omisiones con relación al cumplimiento de la delegación?		X				10	10
200-06 Competencia Profesional							30	24
16.	¿La Institución reconoce las competencias profesionales de los funcionarios y trabajadores como elemento esencial para el desarrollo de las funciones y responsabilidades?		X				10	7
17.	¿Se especifica el nivel de competencias, para los distintos puestos y tareas en los requerimientos de personal?		X				10	10
18.	¿Se realizan programas de capacitación que estén dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos?		X				10	7
200-07 Coordinación de acciones organizacionales							30	19
19.	¿La Institución establece medidas propicias para que el personal acepte su responsabilidad de acuerdo a su competencia a fin de tener un adecuado Control Interno?		X				10	7
20.	¿El personal participa en el diseño de controles efectivos para las áreas en donde desempeñan sus funciones?		X				10	5
21.	¿Se ha implantado un sistema de control que contemple mecanismos y disposiciones a fin de que el personal desarrolle sus acciones de manera coordinada y coherente?		X				10	7
200-08 Adhesión a las políticas institucionales							20	16
22.	¿Los funcionarios y trabajadores aplican en su área de trabajo las políticas emitidas por la máxima autoridad de la entidad?		X				10	8
23.	¿Se establecen controles para asegurar la adhesión a las políticas institucionales?			X			10	8
TOTAL							230	152

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

$$\text{Confianza Ponderada} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$CP = \frac{152}{230} * 100 = 66.09\%$$

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario de evaluación del control interno, el componente Ambiente de Control presenta un nivel de confianza moderada (66.09%) al igual que el Riesgo (33.91%), pues aún existen puntos críticos en las cuales las autoridades de la Gobernación de Cotopaxi se encuentran trabajando para mejorar su sistema de control.

Tabla 21: Administración de Talento Humano



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

GOBERNACIÓN DE LA PROVINCIA DE
COTOPAXI

No.	COMPONENTE/FACTOR	SÍ	NO	NA	OBSERV.	P.P.	CALIF.
407 Administración de Talento Humano							
407-01 Plan de Talento Humano						50	17
24.	¿Se aplican principios de justicia y equidad en los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección del personal, capacitación, evaluación del desempeño, promoción y compensación?	X				10	9
25.	¿Existe un plan de gestión de recursos humanos, que incluya políticas, procesos y procedimientos de compensación?		X			10	0
26.	¿Se ha implementado en la institución un plan de compensaciones?		X			10	0
27.	¿Existe un modelo de auditoría para el proceso de compensaciones?		X			10	0
28.	¿Existe un plan de sanciones disciplinarias aplicables a los funcionarios?	X				10	8
407-02 Manual de Clasificación de Puestos						50	0
29.	¿Existe un manual de clasificación de puestos aprobado por la máxima autoridad?		X			10	0
30.	¿Se revisa periódicamente el manual de clasificación de puestos?		X			10	0
31.	¿El manual contiene las tareas, responsabilidades, análisis de competencias y requisitos de todos los puestos de la estructura organizativa?		X			10	0
32.	¿El manual de categorización de lugares de trabajo sirve para la aplicación de procesos de reclutamiento selección y evaluación del personal?		X			10	0
33.	¿El manual contempla observancias a las compensaciones por la clasificación de puestos?		X			10	0
407-03 Incorporación de personal						50	42
34.	¿Se considera los impedimentos legales y éticos al momento de la selección del personal?	X				10	8
35.	¿El ingreso del personal se efectúa previa convocatoria, evaluación y selección?	X				10	8
36.	¿Se identifica al personal idóneo y competente en base a su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades?	X				10	8

No.	COMPONENTE/FACTOR	SÍ	NO	NA	OBSERV.	P.P.	CALIF.
37.	¿Se realiza el concurso de méritos y oposición para la selección del personal?	X				10	8
38.	¿Se conservan los datos del proceso de la selección del personal así como su documentación respectiva?	X				10	10
407-04 Evaluación del desempeño						40	32
39.	¿Se han emitido y difundido políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño?	X				10	8
40.	¿Para el proceso de evaluación se considera la normativa legal vigente?	X				10	10
41.	¿El trabajo del personal se evalúa permanentemente tomando en cuenta los niveles de eficiencia establecidos para cada función y tarea?	X				10	7
42.	¿Las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal se identifican a través de los resultados de la evaluación del desempeño?	X				10	7
407-05 Promociones y ascensos						30	7
43.	¿Existe un plan de promociones y ascensos para los empleados y trabajadores?		X			10	0
44.	¿Se realiza el concurso de méritos y oposición previo el ascenso del personal?		X			10	0
45.	¿Se considera la experiencia, el grado académico, la eficiencia y rendimiento del desempeño para el ascenso?	X				10	7
407-06 Capacitación y entrenamiento continuo						40	8
46.	¿Se promueve constantemente la capacitación y entrenamiento de los empleados y trabajadores de la entidad?		X			10	0
47.	¿Las necesidades de capacitación se determinan en relación con el puesto?	X				10	8
48.	¿Existe un plan de capacitación elaborado por la Jefatura de Talento Humano y aprobado por la máxima autoridad?		X			10	0
49.	¿Los funcionarios y trabajadores que han participado en programas de estudios nacionales o internacionales comparten sus conocimientos con el resto del personal?		X			10	0
407-07 Rotación del personal						30	0

No.	COMPONENTE/FACTOR	SÍ	NO	NA	OBSERV.	P.P.	CALIF.
50.	¿Se establecen acciones de rotación que permitan adquirir conocimientos y experiencia?		X			10	0
51.	¿Se realiza cambios periódicos de tareas a los empleados y trabajadores con funciones similares?		X			10	0
52.	¿La rotación del personal se realiza con el fin de disminuir errores, deficiencias o mala utilización de recursos?		X			10	0
407-08 Actuación y honestidad de servidores						10	9
53.	¿Se controla que los empleados y trabajadores actúen bajo principios de honestidad y profesionalismo?	X				10	9
407-09 Asistencia y permanencia del personal						20	9
54.	¿Existen procesos para el control de la asistencia y permanencia en el sitio laboral?	X			En el edificio central el registro de control de asistencia se lo realiza mediante un reloj biométrico, donde cada servidor registra su ingreso y salida. Mensualmente se imprime el reporte que reposa en los archivos de la unidad de Talento Humano.	10	9
55.	¿El control de permanencia en los puestos de trabajo está a cargo de los jefes inmediatos?		X			10	0
407-10 Datos actualizados del personal						40	31
56.	¿La jefatura de talento humano es responsable de la información del personal?	X			Principalmente no existen expedientes	10	7
57.	¿Los expedientes contienen información relacionada con el ingreso, evaluación, ascensos, promociones y retiro del personal?	X			completos que respalden el ingreso de funcionarios a la institución.	10	7
58.	¿Solo personal autorizado tiene acceso a los expedientes de los empleados y trabajadores?	X				10	10
59.	¿La documentación de los expedientes permite tener datos esenciales para la toma de decisiones?	X				10	7
TOTAL						360	155

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

$$\text{Confianza Ponderada} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$CP = \frac{155}{360} * 100 = 43.06\%$$

De acuerdo a los resultados obtenidos, el componente Administración de Talento Humano presenta un nivel de confianza bajo (43.06%) y un nivel de riesgo alto (56.94%), puesto que en la institución no existe un plan de gestión de recursos humanos, en el cual se incluya políticas, procesos y procedimientos de compensación, considerando también que se incluyen en los estatutos, manuales de funciones y clasificación de puestos y ni en el reglamento orgánico funcional referente a las funciones de los asistentes de comisarías e intendencias, además la entidad no cuenta con planes de talento humano mismos que sustentan en el estudio de las capacidades de operación a nivel administrativo respecto al diagnóstico en cuanto al personal y los requerimientos de la organización, lo que además no permite contar con una herramienta, que sirva de base para la aplicación en los procesos de reclutamiento y selección y que trabajadores de la entidad desempeñen actividades no relacionadas a su cargo inobservando las Normas de Control Interno 100-03 Responsables de control interno, incumpliendo con la Norma de Control Interno 407-01 Plan de talento humano y 407-02 Manual de Clasificación de puestos.

En los concursos de méritos y oposición para otorgar nombramientos, existen algunas deficiencias, como: falta de documentos en expediente, sin certificación presupuestaria, no hay respaldo de la publicación del cronograma en el cual se establece lugar, fecha y hora de la verificación del mérito y que esta haya sido notificada a los postulantes, no existe respaldo de la publicación del cronograma resultados finales del proceso de toma de pruebas de conocimiento técnico y psicométrico.

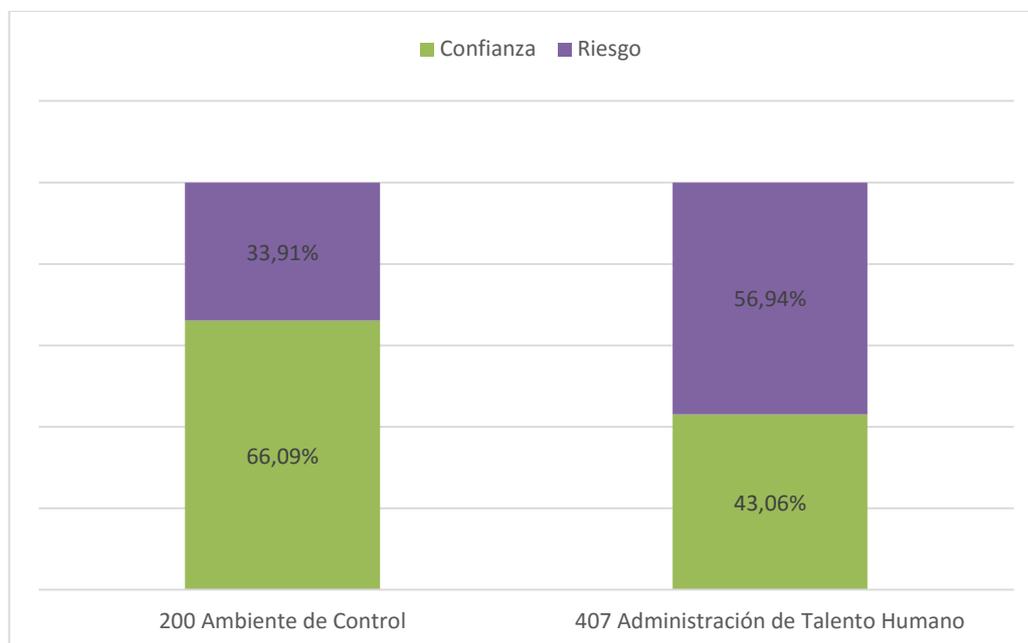
Tabla 22: Nivel de confianza y riesgo global

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
200 Ambiente de Control	230	152
407 Administración de Talento Humano	360	155
Ponderación Total	590	307
Calificación Total	307	

Nivel de confianza	52%
Nivel de riesgo	48%

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Figura 23: Nivel de confianza y riesgo global



Elaborado por: Toscano, R. (2020)

De acuerdo con los resultados presentados, en la Gobernación de Cotopaxi existe un nivel de confianza moderado al igual que el riesgo. Cabe indicar que en la entidad no se hallan establecidos los controles para el período de salida y retorno del almuerzo de sus servidores, algunos servidores de ciertas jefaturas no se registran en el reloj biométrico y en los cantones y juntas parroquiales el control es manual; lo expuesto se originó por cuanto los Gobernadores y encargados de Talento Humano no efectuaron lineamientos y mecanismos para el control de la asistencia y permanencia del personal de la entidad, lo que ocasionó que no se evidencie a través de registros el cumplimiento de la jornada laboral y de las actividades de los servidores; incumpliendo los artículos 15 Control de asistencia, inobservando las Normas de Control Interno 100-03 Responsables del control interno y 407-09 Asistencia y permanencia del personal.

4.2.Verificación de hipótesis

Para verificar la hipótesis de investigación se utilizó dos estadísticos de prueba: el Chi cuadrado y la Correlación de Pearson.

4.2.1. Chi cuadrado

a) Formulación de la hipótesis

H₀: La auditoría a la planificación estratégica NO influye en el proceso de compensaciones en la Gobernación de Cotopaxi.

H₁: La auditoría a la planificación estratégica SÌ influye en el proceso de compensaciones en la Gobernación de Cotopaxi.

b) Selección del nivel de significancia

Para el cálculo del chi-cuadrado se trabajó con un nivel de significancia del 5% o $\alpha=0,05$.

c) Grados de libertad

$$gl = (f-1)(c-1)$$

$$gl = (4-1)(3-1)$$

$$gl = (3)(2)$$

$$gl = 6$$

De acuerdo a la tabla de distribución del chi cuadrado, con 6 grados de libertad, el valor de chi cuadrado teórico es de:

$$x^2_t = 12,59$$

d) Método estadístico

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Dónde:

x^2 = chi-cuadrado

O= Frecuencias observadas

E= Frecuencias esperadas

Σ = Sumatoria

Frecuencias Observadas

Tabla 23: Frecuencias observadas

FRECUENCIA OBSERVADA	SI	NO	DESCONOCE	TOTAL
1. ¿Existe un sistema de control interno que incluya políticas y prácticas necesarias para asegurar una planificación y administración apropiada de Talento Humano?	24	47	5	76
3. ¿Existen manuales de procedimientos, procesos y actividades?	17	49	10	76
12. ¿Se ha implementado en la institución un plan de compensaciones?	14	43	19	76
13. ¿Existe un modelo de auditoría para el proceso de compensaciones?	3	62	11	76
TOTAL	58	201	45	304

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

Frecuencias esperadas

Tabla 24: Frecuencias esperadas

FRECUENCIA ESPERADA	SI	NO		TOTAL
1. ¿Existe un sistema de control interno que incluya políticas y prácticas necesarias para asegurar una planificación y administración apropiada de Talento Humano?	14.50	50.25	11.25	76.00
3. ¿Existen manuales de procedimientos, procesos y actividades?	14.50	50.25	11.25	76.00
12. ¿Se ha implementado en la institución un plan de compensaciones?	14.50	50.25	11.25	76.00
13. ¿Existe un modelo de auditoría para el proceso de compensaciones?	14.50	50.25	11.25	76.00
TOTAL	29.00	100.50	22.50	152.00

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

e) Formulación de la regla de decisión

La regla de decisión es: si el valor del chi cuadrado calculado (χ^2_c) es igual o menor al valor del chi cuadrado teórico (χ^2_t) que es igual a 12,59, se acepta la hipótesis nula (H0) y se rechaza la hipótesis alternativa (H1), mientras que si el valor del chi cuadrado calculado es mayor al chi cuadrado teórico, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla 25: Prueba del chi cuadrado

FO	FE	FO-FE	(FO-FE) ²	(FO-FE) ² /FE
24	14.50	9.50	90.25	6.22
17	14.50	2.50	6.25	0.43
14	14.50	-0.50	0.25	0.02
3	14.50	-11.50	132.25	9.12
47	50.25	-3.25	10.56	0.21
49	50.25	-1.25	1.56	0.03
43	50.25	-7.25	52.56	1.05
62	50.25	11.75	138.06	2.75
5	11.25	-6.25	39.06	3.47
10	11.25	-1.25	1.56	0.14
19	11.25	7.75	60.06	5.34
11	11.25	-0.25	0.06	0.01
				28.78

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

f) Toma de decisión

Como el chi cuadrado calculado $\chi^2_c = 28,78$ y es mayor al valor del chi cuadrado teórico que es igual a 12,59, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa (H1), es decir: La auditoría a la planificación estratégica SÍ influye en el proceso de compensaciones en la Gobernación de Cotopaxi.

4.2.2. Correlación de Pearson:

a) Modelo lógico

H₀: La auditoría a la planificación estratégica NO influye en el proceso de compensaciones en la Gobernación de Cotopaxi.

H₁: La auditoría a la planificación estratégica SÍ influye en el proceso de compensaciones en la Gobernación de Cotopaxi.

b) Modelo matemático

H₀: $r = 0$

H₁: $r \neq 0$

c) Nivel de significancia

Para verificar la hipótesis planteada se utilizó la correlación de Pearson con un nivel de significancia del 5% (0,05) un nivel de confiabilidad se ubica en 95% (0,95), por consiguiente, si el valor es inferior a 0,05 existe relación entre las variables propuestas.

d) Modelo estadístico

$$Z = \frac{n - p^2}{\sqrt{(p * q)(1/n_1 + 1/n_2)}}$$

Dónde:

Z= estimador

p_1 = Probabilidad del número de aciertos de la V.I

p_2 = Probabilidad del número de aciertos de la V.D

\hat{p} = Probabilidad de éxito

\hat{q} = Probabilidad de fracaso (1-p)

n_1 =Número de casos de la V.I

n_2 =Número de casos de la V.D

e) Correlación de Pearson:

Los valores pueden ser interpretados de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 26: Coeficiente de correlación

Rango	Relación
0,01 a 0,1	Correlación débil
0,11 a 0,50	Correlación media
0,51 a 0,75	Correlación considerable
0,76 a 0,90	Correlación muy fuerte
0,91 a 1,0	Correlación perfecta

Fuente: (Mondragón, 2015)

Tabla 27: Correlación de Pearson

		1. ¿Existe un sistema de control interno que incluya políticas y prácticas necesarias para asegurar una planificación y administración apropiada de Talento Humano?	3. ¿Existen manuales de procedimientos, procesos y actividades?	10. ¿Se ha implantado un sistema de control que contemple mecanismos y disposiciones a fin de que el personal desarrolle sus acciones de manera coordinada y coherente?	11. ¿Existe un plan de gestión de recursos humanos, que incluya políticas, procesos y procedimientos de compensación?	12. ¿Se ha implementado en la institución un plan de compensaciones?	13. ¿Existe un modelo de auditoría para el proceso de compensaciones?
1. ¿Existe un sistema de control interno que incluya políticas y prácticas necesarias para asegurar una planificación y administración apropiada de Talento Humano?	Correlación de Pearson	1	.801**	.867**	.749**	.719**	.513**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76
3. ¿Existen manuales de procedimientos, procesos y actividades?	Correlación de Pearson	.801**	1	.869**	.782**	.834**	.699**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76
10. ¿Se ha implantado un sistema de control que contemple mecanismos y disposiciones a fin de que el personal desarrolle sus acciones de manera coordinada y coherente?	Correlación de Pearson	.867**	.869**	1	.922**	.864**	.616**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76

11. ¿Existe un plan de gestión de recursos humanos, que incluya políticas, procesos y procedimientos de compensación?	Correlación de Pearson	.749**	.782**	.922**	1	.890**	.618**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76
12. ¿Se ha implementado en la institución un plan de compensaciones?	Correlación de Pearson	.719**	.834**	.864**	.890**	1	.586**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	76	76	76	76	76	76
13. ¿Existe un modelo de auditoría para el proceso de compensaciones?	Correlación de Pearson	.513**	.699**	.616**	.618**	.586**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	76	76	76	76	76	76

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Conforme los resultados obtenidos, se ha podido corroborar que la auditoría a la planificación estratégica sí influye en el proceso de compensaciones en la Gobernación de Cotopaxi, ya que mantiene un alto nivel de correlación muy fuerte (0,867) entre el sistema de control interno y los diferentes mecanismos y disposiciones necesarios para que el personal desarrolle sus acciones de manera coordinada y coherente. Así mismo, muestra un nivel de relación considerable (0.801) el CI con los manuales de procedimientos, procesos y actividades que deben ejecutar los funcionarios y trabajadores de la institución. Por otra parte, muestra una correlación considerable (0,749) con el plan de gestión de recursos humanos, pues este debe incluir políticas, procesos y procedimientos de compensación.

CAPÍTULO V

INFORME DE RESULTADOS

5.1. Datos informativos

Institución: Gobernación de la provincia de Cotopaxi.

RUC: 0560010260001

Representante Legal: Maya Samaniego José Rafael

Actividad económica: Desempeño de las Funciones Ejecutivas y Legislativas de los Órganos y Organismos Centrales, Regionales y Locales.

Dirección: Cotopaxi / Latacunga / La Matriz / Quito S/N Y General Maldonado

5.2. Antecedentes del informe de resultados

Previo al desarrollo del informe de resultados, se aplicó una entrevista, una encuesta y un cuestionario de control interno, mediante estos instrumentos se realizó un diagnóstico, que permitió conocer que actualmente la Gobernación de la provincia de Cotopaxi no posee un modelo de auditoría para la etapa de planificación para la evaluación oportuna del proceso de compensación; además, no existe un plan de compensaciones, la remuneración y demás beneficios se basan en la normativa vigente. Entre los riesgos existentes, se puede mencionar el registro erróneo de información del funcionario o trabajador.

De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de la encuesta y el cuestionario de control interno, se corrobora que en la institución no existe un plan de gestión de recursos humanos, en el cual se incluya políticas, procesos y procedimientos de compensación, considerando también que se incluyen en los estatutos, manuales de funciones y clasificación de puestos y ni en el reglamento orgánico funcional referente a las funciones de los asistentes de comisarías e intendencias, además la entidad no

cuenta con planes de talento humano mismos que sustentan el estudio de la capacidad administrativa en cuanto al diagnóstico de requerimientos institucionales y de los trabajadores, lo que además no permite contar con una herramienta, que sirva de base para la aplicación en los procesos de reclutamiento y selección y que trabajadores de la entidad desempeñen actividades no relacionadas a su cargo.

Así mismo, se pudo identificar no conformidades en los concursos de méritos y oposición para otorgar nombramientos, pues existen algunas deficiencias, como: falta de documentos en expediente, sin certificación presupuestaria, no hay respaldo de la publicación del cronograma en el cual se establece lugar, fecha y hora de la verificación del mérito y que esta haya sido notificada a los postulantes, no existe respaldo de la publicación del cronograma resultados finales del proceso de toma de pruebas de conocimiento técnico y psicométrico.

Por otro lado, en la Gobernación de Cotopaxi existe un nivel de confianza moderado al igual que el riesgo; tomando en cuenta que en la entidad no se hallan establecidos los controles para el período de salida y retorno del almuerzo de sus servidores, algunos trabajadores de ciertas jefaturas no se registran en el reloj biométrico y en los cantones y juntas parroquiales el control es manual.

5.3. Justificación

El desarrollo de informe de resultados es de gran interés e importancia ya que se plantea definir un modelo de auditoría para la etapa de planificación para la evaluación oportuna del proceso de compensación en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi, en el periodo 2015-2019, para lo cual se partió de una minuciosa revisión a la literatura que permitió describir los aspectos claves de la auditoría y determinar el orden lógico de las etapas de compensaciones.

Así mismo, se determinó que la estructura que permitirá diseñar un modelo de auditoría a la etapa de planificación se basa en el enfoque clásico de la auditoría financiera; es decir, se considera tres elementos claves: atributos, riesgos y procedimientos. Por tanto, para diseñar el modelo de auditoría se parte de la identificación de los objetivos de la auditoría, a continuación, se identificarán los

posibles riesgos asociados a los atributos, finalmente se diseñarán los procedimientos que el profesional (auditor) debe ejecutar para disminuir la materialización de los riesgos previamente identificados.

5.4.Objetivos

5.4.1. General

Diseñar un modelo de auditoría para la etapa de planificación para la evaluación oportuna del proceso de compensación en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi.

5.4.2. Específicos

Desarrollar un programa de auditoría a las compensaciones en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi.

Describir las etapas de compensaciones en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi, para el establecimiento de puntos críticos.

Elaborar una matriz de auditoría para la etapa de planificación para la evaluación oportuna del proceso de compensación en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi.

5.5.Análisis de factibilidad

Organizacional

Es factible llevar a cabo el informe de resultados planteado, puesto que, los principales beneficiarios consideran que es importante el contar con un modelo de auditoría para la etapa de planificación para la evaluación oportuna del proceso de compensación. Ya que permitirá identificar claramente los objetivos de la auditoría, los posibles riesgos asociados a los atributos, y en base a lo anterior diseñar procedimientos que el auditor debe ejecutar para disminuir la materialización de los riesgos previamente identificados.

Socio-cultural

Es factible desde el punto de vista sociocultural, ya que, un modelo de auditoría para la etapa de planificación puede adaptarse a las necesidades de cualquier tipo de empresa, sea pública o privada, ajustándose a sus características y necesidades, además una cultura de uso de lineamientos establecidos contribuye a mejorar la gestión de la etapa de planificación de la entidad.

Económico financiero

Es factible económicamente la realización del informe de resultados, puesto que la inversión a realizar no es significativa, pues, el diseño de auditoría para la etapa de planificación se encarga de elaborar la investigadora, sin acarrear costos adicionales en la institución analizada.

5.6.Fundamentación

5.6.1. Auditoría

Sierra y Orta (2013), afirman que la auditoría es un proceso específico del cual se desprende información sobre la razonabilidad con la que las cuentas de una empresa expresan la imagen fiel de su patrimonio, de su situación financiera y del resultado de sus operaciones y de los recursos obtenidos y aplicados en el periodo examinado.

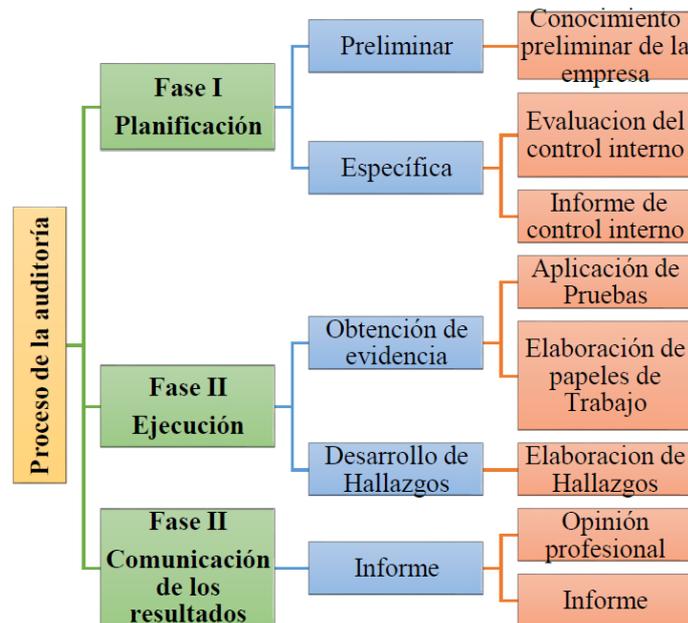
De acuerdo con Alles (2011) la auditoría de Recursos Humanos implica la revisión de las prácticas organizacionales relacionadas los funcionarios y trabajadores que pertenecen a la institución, mediante la aplicación de métodos y procedimientos adecuados.

Con base a lo señalado, se puede definir a la auditoría como la aplicación de una serie de métodos y procedimientos que permiten evaluar las políticas organizacionales y normativa institucional, los objetivos, el diseño y valuación de cargos, los factores compensables, la jerarquización, las organizaciones utilizadas para el análisis, cargos

utilizados para el análisis, posición salarial, curva salarial, correlación de la estructura, composición del plan de compensación, indicadores, presupuesto, población-alcance, plan de compensación, entre otros aspectos.

Por consiguiente, para evaluar de forma oportuna el proceso de compensaciones en la etapa de planificación se considera las fases de la auditoría financiera, la misma que contempla las siguientes etapas:

Figura 24: Modelo del proceso de auditorías



Fuente: Adaptado de Vélez (2018)

1. Fase de planeación, son investigaciones para definir los objetivos de la revisión, alcance, procedimientos, recursos necesarios y la oportunidad de aplicarlos, determinando, según Chancusig y Martínez (2011) son:

- Objetivos de la auditoria
- Materialidad y riesgo de la auditoria
- Naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos
- Preparación del memorando de planeación
- Preparación y aprobación de los programas de auditoria

Esta fase se divide en varias secciones que son:

1. Planificación preliminar, se encarga adquirir conocimientos generales del lugar o entidad auditada, debiendo conocer las actividades estructurales organizacional.
2. Planificación específica, define los procedimientos de cada componente.
3. Fase de ejecución, comprende la aplicación de pruebas, evaluación de controles, registros y recopilación eficiente, a través de un:
 1. Estudio y evaluación del sistema de control interno
 2. Aplicación de pruebas y obtención de evidencia
 3. Determinación de hallazgos y formulación de recomendaciones
 4. Integración de los papeles de trabajo
 5. Papeles de Trabajo
4. Fase de presentación del informe, es el documento escrito presentado sobre su razonabilidad de la situación financiera de una entidad auditada.

5.6.2. Compensación

La compensación es un aspecto básico de la administración eficiente que puede conceptualizarse como aquellos dispendios o recompensas de tipo monetario y no monetario como un estímulo o retribución por las funciones desempeñadas en la institución, donde la compensación tiene por fin el captar, mantener e incentivar a los trabajadores a quedarse y producir (Sánchez y Calderón, 2013).

La estructura que permitirá diseñar un modelo de auditoria a la etapa de planificación se basa en el enfoque clásico de la auditoría financiera; es decir, se considera tres elementos claves: atributos, riesgos y procedimientos. Por tanto, para diseñar el modelo de auditoria se parte de la identificación de los objetivos de la auditoria, a continuación, se identificarán los posibles riesgos asociados a los atributos, finalmente se diseñarán los procedimientos que el profesional (auditor) debe ejecutar para disminuir la materialización de los riesgos previamente identificados.

5.7.Modelo operativo

El modelo operativo para la etapa de planificación para lograr una adecuada evaluación oportuna del proceso de compensación en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi se basa en las siguientes fases:

Tabla 28: Matriz técnica de procedimientos para elaborar el informe de resultados

N ^o .	PROCESO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Desarrolló de un programa de auditoria para evaluar la etapa de compensaciones.	Desarrollar un programa de auditoría a las compensaciones en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi, en el periodo 2015-2019.	Elaborar un programa de auditoría para la etapa de planificación para la evaluación oportuna del proceso de compensación.	Humanos y materiales	Investigadora	3 días
2	Establecimiento de las etapas de compensación.	Describir las etapas de compensaciones en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi, en el periodo 2015-2019, para el establecimiento de puntos críticos.	Definición de las etapas de compensación.	Humanos y materiales	Investigadora	5 días
3	Diseño de una matriz de auditoría para la etapa de planificación para la evaluación oportuna del proceso de compensación.	Elaborar una matriz de auditoría para la etapa de planificación para la evaluación oportuna del proceso de compensación en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi, en el periodo 2015-2019	Identificar los atributos de la auditoria. Identificación los posibles riesgos asociados a los atributos. Diseñar los procedimientos que el profesional (auditor) debe ejecutar para disminuir la materialización de los riesgos previamente identificados.	Humanos y materiales	Humanos y materiales	y 5 días

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

5.7.1. Desarrollo de un programa de auditoria para evaluar la etapa de compensaciones

Tabla 29: Programa de auditoria para evaluar la etapa de compensaciones

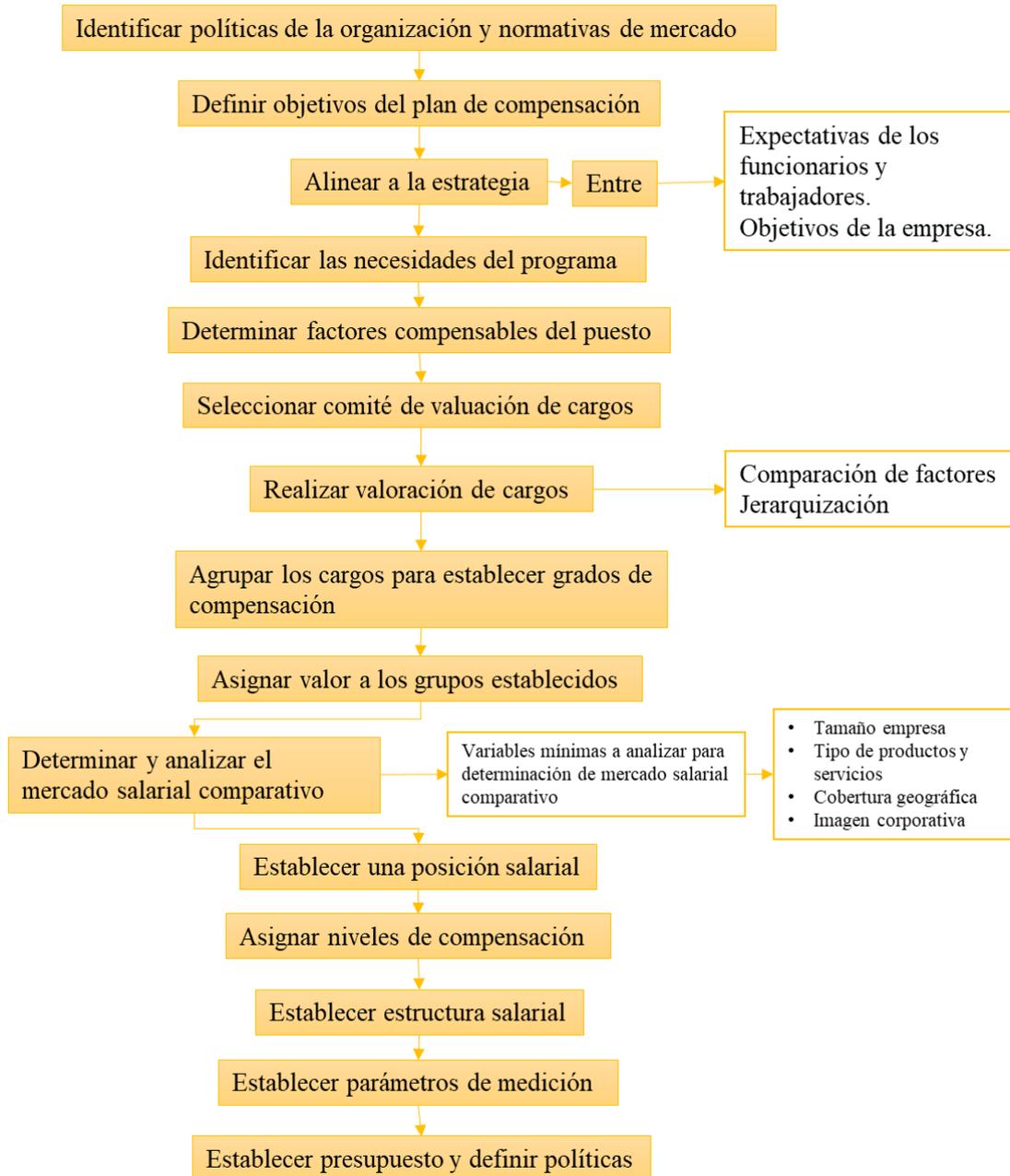
PROGRAMA DE AUDITORÍA				
OBJETIVO				
Obtener una visión clara y objetiva de las actividades de la Jefatura de Recursos Humanos de la Gobernación de la provincia de Cotopaxi.				
No.	Descripción	Ref.	Elab.	Fecha
PROCEDIMIENTOS GENERALES				
	Determinar sí se efectúan las prácticas adecuadas, los posibles puntos críticos para proponer soluciones y sugerencias en la planificación estratégica.			
	Evaluar el sistema de Control Interno.			
	Elaborar la matriz de Control Interno.			
	Determinar el nivel de riesgo.			
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS				
	Evaluar la planificación estratégica en la etapa de compensaciones.			

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

5.7.2. Establecimiento de las etapas de planificación para el proceso de compensaciones

Conforme los referentes teóricos citados, se elaboró el flujograma de procesos para crear un plan de compensaciones para la Gobernación de la provincia de Cotopaxi:

Figura 25: Modelo de planificación para el proceso de compensaciones



Elaborado por: Toscano, R. (2020)

5.7.3. Diseño de una matriz de auditoría para la etapa de planificación para la evaluación oportuna del proceso de compensación.

En la siguiente matriz se describe los atributos, los riesgos y los procedimientos requeridos para evaluar de forma oportuna el proceso de compensaciones de una entidad pública:

Tabla 30: Matriz de auditoría

Atributos	Riesgos	Procedimientos
<p>Políticas organizacionales y normativas de mercado</p>	<p>Que los funcionarios y trabajadores desconozcan las políticas organizacionales y la normativa que le afectan.</p> <p>Que las políticas organizacionales y la normativa no se contemplen en la planificación de la compensación.</p>	<p>Conocer las políticas organizacionales, evaluar la normativa que regulan a la institución.</p> <p>Determinar si los funcionarios y trabajadores conocen dichas políticas y normas que regulan la institución.</p> <p>Evaluar si se consideran dichas normas y políticas para establecer el plan de compensación.</p>
<p>Objetivos organizacionales</p>	<p>Que la organización no tenga planteados los objetivos de la compensación o que ésta no sea adecuada.</p> <p>Que las metas institucionales de compensación no se hayan planteado cabalmente a reglamentos.</p> <p>Que las metas del proceso de compensación no estén enfocados a la misión y visión institucional, o que a su vez no sean cuantificables, reales y objetivos.</p>	<p>Solicitar la documentación sobre los objetivos de la compensación, misma que debió ser previamente difundida con los trabajadores.</p> <p>La documentación debe ser evaluada respecto a concordancia donde se deben verificar los objetivos planteados y si estos son formales.</p> <p>Así también, el auditor debe conocer las metas de la organización y accionistas, además de solicitar la documentación de constancia de las necesidades del plan de compensación de los trabajadores y en caso de no existir se debe seleccionar un conglomerado significativo de trabajadores y aplicar técnicas de recolección de datos para conocer sus expectativas.</p> <p>Todos estos elementos permitirán que el auditor tenga una idea más clara del proceso de compensación existente y de su utilidad.</p>

Análisis y diseño de puestos	Que la información desprendida del análisis no se haya tomado en cuenta para la ejecución del plan de compensación.	Solicitar un estudio sobre el planteamiento de cargos laborales. Establecer si este tipo de datos se tomaron en cuenta para el diseñar el plan de compensación.
Evaluación de cargos	Que no se lleve a cabo la evaluación de cargos. Que no existan elementos para el cumplimiento de la evaluación, que sean incorrectos o inadecuados al contexto.	Recopilar información sobre el cumplimiento de la evaluación, exigiendo documentación de respaldo. Establecer los criterios empleados para la ejecución de la evaluación y revisar si estos se encuentran conforme requerimientos institucionales.
Factores compensables	Que no se hayan planteado los factores de compensación para cada puesto laboral, que sean inapropiados o que no se hayan incluido cabalmente dentro del plan.	Establecer los elementos de compensación valorados institucionalmente por la utilidad, productividad, habilidad, etc., y mostrar conformidad con su asignación dentro del plan.
Cooperación laboral	Que las propuestas de los trabajadores no se tomen en cuenta. Determinar las premisas sugeridas, revisar si se encuentran incluidas en el plan así como si han sido cubiertas y en qué medidas.	Determinar las necesidades y sugerencias de compensación expresadas por los trabajadores y evaluar si estas se encuentran incluidas en el plan de compensación y si han sido cubiertas adecuadamente.
Comité de evaluación	Que no se haya instituido dicho comité o que de existir no tenga criterios de selección o por el	Exigir documentación a los encargados de cada departamento sobre la existencia y funcionamiento del comité, los aspectos tomados en cuenta en su conformación, mismos que deben ser revisados para verificar su validez.

	contrario que no se haya efectuado de acuerdo a lo requerido.	
Jerarquización	Que no se cumpla con una jerarquización o que se lleve a cabo incorrectamente.	Comprobar mediante la revisión de documentación sobre el cumplimiento de la jerarquización en base a criterios como la responsabilidad, subordinación, conocimiento técnico-profesional y entre otros, la estabilidad del cargo (transitorio o estable) y demás aspectos.
Análisis comparativo	Que no se haya efectuado análisis comparativo con el mercado, o que se haya hecho inadecuadamente.	Solicitar a los encargados de cada jefatura documentos de respaldo del análisis comparativo y determinar si el análisis estableció previamente cargos de referencia, organizaciones a comparar, entre otros.
Organizaciones utilizadas para el análisis	Que la institución no haya logrado identificar el mercado competitivo o que se lo haya hecho inadecuadamente.	Establecer si la totalidad de organizaciones inmersas en el análisis comparativo son significativas, además de valorar que entre los criterios utilizados se haya contemplado el tipo, tamaño, productos, cobertura y entre otros elementos de estas empresas.
Cargos empelados para el análisis	Que no se hayan establecido los cargos referenciales o se hayan llevado a cabo incorrectamente.	Indagar si la organización previo análisis, identifica los cargos que serán utilizados para la comparación y asignación de idoneidad de cargos.
Posición salarial	Que la posición salarial no haya sido planteada conforme los objetivos de compensación o los institucionales.	Establecer la congruencia entre el ingreso salarial, objetivos del plan de compensación y los institucionales.

Curva salarial	Que no se plantee una estructura de salarios conforme los cargos.	Establecer mediante un plan de compensación, la existencia de niveles de cargos (mínimo, medio y máximo) para la aplicación de la compensación de acuerdo a sus habilidades, productividad, experiencia, aporte, etc.
Correlación de estructura	Que no exista entre el estipendio y los cargos laborales.	Evaluar si la disposición de la curva salarial concuerde con su nivel de importancia relativa.
Composición del plan de compensación.	Que exista un plan de compensación mal elaborado o solo implique un elemento compensatorio.	Valorar la estructura del plan de compensación para determinar si se cumple con parámetros como: remuneración fija, variable y muestra afinidad a las normativas organizacionales.
Indicadores	Que no se hayan planteado indicadores o que sean inciertos	Determinar si se han planteado indicadores medibles para el plan de compensación.
Presupuesto	Que no se destine presupuesto o este sea inadecuado.	Revisar si el presupuesto permite cumplir con los requerimientos del plan de compensación.
Población y alcance	Que no se plantee el alcance del plan de compensación o que éste sea inadecuado.	Revisar si el plan contiene niveles, áreas y recursos
Plan de compensación	Que no se haya documentado el plan de compensación formalmente.	Solicitar la documentación del plan de compensación y establecer la idoneidad del informe.

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

5.8.Administración

Con la implementación de un modelo de auditoría para la etapa de planificación, se logrará una evaluación oportuna del proceso de compensación en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi. La implementación y ejecución del modelo de auditoría en la etapa de planificación ayudará a mejorar el desempeño laboral de las personas que laboran en Gobernación de la provincia de Cotopaxi, pues se identifica de forma clara los objetivos de una auditoría, los riesgos y el establecimiento de los procedimientos necesarios para prevenir y eliminarlos.

5.9.Previsión de la evaluación

Tabla 31: Previsión de la evaluación

Preguntas básicas	Explicación
¿Quiénes solicitan evaluar?	El Gobernador de la provincia de Cotopaxi.
¿Por qué evaluar?	Porque se requiere conocer el avance de la implementación del informe de resultados.
¿Para qué evaluar?	Para verificar los resultados con respecto a la evaluación oportuna del proceso de compensación en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi.
¿Qué evaluar?	Un modelo de auditoría para la etapa de planificación para la evaluación oportuna del proceso de compensación.
¿Quién evalúa?	Encargado de la Jefatura de Recursos Humanos.
¿Cuándo evalúa?	Cuando la Jefatura de Recursos Humanos de la Gobernación de la provincia de Cotopaxi lo requiera.
¿Cómo evalúan?	Brindando seguimiento al cumplimiento del programa de auditoría trazado para evaluar las compensaciones en la institución.
¿Con que evalúa?	Mediante la observación directa y una lista de cotejo.

Elaborado por: Toscano, R. (2020)

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Los aspectos claves de la auditoría a la planificación estratégica en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi, lo comprende la evaluación del control interno, ya que se lo realiza con el propósito de adquirir datos adicionales para poder valorar y estimar los riesgos de la auditoría, además de optar por los procedimientos más acertados en cada componente de la ejecución a través de los programas concernientes.

Conforme los instrumentos de evaluación aplicados se determinan que, la Gobernación de la provincia de Cotopaxi, no posee un modelo de auditoría para la etapa de planificación para la evaluación oportuna del proceso de compensación; además, no existe un plan de compensaciones, la remuneración y demás beneficios se basan en la normativa vigente. Entre los riesgos existentes, se puede mencionar la posibilidad de que se realice el registro erróneo de información del funcionario o trabajador.

El modelo de auditoría para la etapa de planificación que permitirá una evaluación oportuna del proceso de compensación en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi se basa en el enfoque clásico de la auditoría financiera; es decir, se considera tres elementos claves: atributos, riesgos y procedimientos. Por tanto, para diseñar el modelo de auditoría se parte de la identificación de los objetivos de la auditoría, a continuación, se identificarán los posibles riesgos asociados a los atributos, finalmente se diseñarán los procedimientos que el profesional (auditor) debe ejecutar para disminuir la materialización de los riesgos previamente identificados.

6.2. Recomendaciones

En la Gobernación de la provincia de Cotopaxi se debe definir de manera formal los lineamientos y mecanismos para el control de la asistencia y permanencia del personal de la entidad.

Implementar los aspectos claves de la auditoría en la etapa de planificación estratégica en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi, considerando obtención de datos, su análisis y la emisión del informe de auditoría y sugerencias.

Socializar con los trabajadores y funcionarios el modelo de auditoría para la etapa de planificación para lograr una evaluación oportuna del proceso de compensación en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi, identificar los riesgos y tomar acciones para mitigarlos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Epstemei.
- Arias, N., y León, S. (2014). *Nuevas relaciones laborales bajo la mira del mobbing en el contexto latinoamericano: el caso de Costa Rica*. Obtenido de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/tdna/article/view/6419>
- Armijo, M. (2010). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) .
- Bohlander, G., y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Calderón, V., y Sánchez, J. (2013). Implementación de un programa de auditoría para la etapa de diagnóstico y análisis del proceso de compensación en recursos humanos. *Revista Internacional Legis de Contabilidad & Auditoría*, 13-38.
- Chancusig, S., y Martínez, N. (2011). *Examen especial a las cuentas ventas y cartera vencida de la empresa "EXROCOB CÍA. LTDA" ubicado en la provincia Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia Tanicuchi, periodo del 01 enero al 31 de diciembre del 2009*. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Espino, M. (2014). *Fundamentos de auditoría*. México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Galindo, M. (2000). *Teoría de la administración pública*. México D.F: Perrúa S.A.
- García, J., Durán, S., Cardeño, E., y Prieto, R. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52), 16.
- Gavidia, C., y Márquez, C. (2019). *Estadística descriptiva y probabilidad*. Medellín: Editorial Bonaventuriano.
- González, F. (2020). *La Planeación Estratégica de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://www.cucjonline.com/biblioteca/files/original/de16fa439090b67cd29441306272912c.pdf>

- Griffin, R., y Moorheard, G. (2010). *Comportamiento organizacional*. . México: CENGAGE Learning.
- Instituto de Investigaciones Jurídicas. (2016). *La administración pública*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Jiménez, L., y Hernández, S. (2007). *Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana*. Obtenido de revistas.uexternado.edu.co
- Jiménez, L., y Hernández, S. (2010). Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas. *Administración de la Compensación*.
- López, S., y Flores, M. (2006). *Llas reformas educativas neoliberales en Latinoamérica*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412006000100006
- Lozada, B. (2014). *La compensación laboral. Un acercamiento teórico a sus fundamentos*. . Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la investigación social: Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Martínez, J., y Martínez, E. (2010). Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, una primera aproximación. *Pensamiento y Gestión*, 1–24.
- Martínez, M. (2017). *Gestión de administrar personas. La Auditoría de Recursos Humanos: La fiel compañera del clima laboral*. Buenos Aires: XII Jornadas Nacionales del Sector Público.
- Mendoza, D., López, D., y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal . *Económicas CUC*, 61-79.
- Mondragón, M. (2015). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento científico*, 8(1), 98-104.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Obtenido de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE. (2017). *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2017*. Paris: Éditions OCDE,.
- Pérez, R., Porraspita, D., y Canivell, G. (2015). PROCESO PARA AUDITAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. UNA PROPUESTA METODOLÓGICA. . *CITME*, 1-10.
- Rios, M., Pérez, L., Sánchez, M., y Ferrer, J. (2017). *ESTRATEGIAS DE COMPENSACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331251654007.pdf>
- Ruiz, R. (2015). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/index.htm>
- Salgado, J., y Calderón, L. (2014). *Sistema de control de gestión y desempeño organizacional: Una revisión conceptual*. México: ANFECA.
- Sánchez, J., y Calderón, V. (2012). *LA AUDITORÍA COMO APOYO A LA DIRECCIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN DEL ÁREA DE LAS COMPENSACIONES*. Obtenido de http://legal.legis.com.co/document/Index?obra=rcontador&document=rcontador_c5bd4122624401eee0430a01015101ee
- Sánchez, J., y Calderón, V. (2013). *Auditoría a la etapa de planificación y diseño del proceso de compensación*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231300003X>
- Sánchez, J., y Calderón, V. (2013). Auditoría a la etapa de planificación y diseño del proceso de compensación. *Estudios Gerenciales*, 29, 139-150.
- Sánchez, J., y Calderón, V. (2013). Auditoría a la etapa de planificación y diseño del proceso de compensación . *Elsevier Doyma* , 130-150.
- Sánchez, J., Pizarro, I., Álvarez, A., Castillo, M., y Alfaro, M. (2017). *AUDITORÍA A PROCESOS DE COMPENSACIÓN EN EMPRESAS DE UNA*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6230912>
- Sánchez, M. (2015). La dicotomía cualitativo-cuantitativo: posibilidades de integración y diseños mixtos. *Campo Abierto*, 11-30.

- Sandoval, H. (2012). *Introducción a la auditoría* (Primera ed.). México: Red Tercer Milenio S.C.
- Sastre, M. (2010). *Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing, Volumen*. Madrid: ECOBOOK.
- Scott, A. (2013). *Planificación estratégica*. Edinburgh Business School .
- Sierra, G., y Orta, M. (2013). *Teoría de la auditoría financiera*. España: Editorial Caef.
- Trujillo, A. (2017). *AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS Y LOGRO DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA IMPRENTA IMPETU EDITORIAL S.R.L DISTRITO DE CALLERÍA, PUCALLPA 2016*. Pucallpa: Universidad Privada de Pucallpa.
- United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean. (2011). *Perspectivas Económicas de América Latina 2012 Transformación del Estado para el Desarrollo*. OECD Publishing.
- Valera, R. (2013). *Administración de la ocompensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson Educación.
- Vásquez, M., y Pinargote, N. (2018). *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua*. Mnata: Ediciones Uleam.
- Vega, V., Álvarez, S., Medina, D., y Salas, W. (2018). *Auditoría de recursos humanos*. Quito: Editorial Jurídica del Ecuador.
- Velaña, B. (2019). La afectación del derecho al trabajo de los servidores públicos ocasionado por los contratos ocasionales en el Ecuador. *Boletín de Coyuntura*, 20-23.
- Vélez, M. (2018). *Examen especial de auditoría financiera al componente cuentas por cobrar para mejorar la información financiera, en la empresa "WILERCONST CÍA. LTDA. ", de la ciudad de Santo Domingo, año 2016*. Santo Domingo: UNIANDES.
- Wayne, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearso Educación.
- Zambrano, M., Véliz, V., Escobar, M., y Armada, E. (2018). Auditoría de gestión: Fundamentos teóricos y metodológicos. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 13-24.

Zayas, P. (2006). *EL ROMBO DE LAS INVESTIGACIONES DE LAS CIENCIAS SOCIALES*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/822/Paradigma%20positivista.htm>

ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA

1. **¿Qué aspectos ha considerado la Gobernación de la provincia de Cotopaxi para realizar la clasificación, reclutamiento y selección del personal, capacitación, evaluación del desempeño, promoción y compensación??**

.....
.....

2. **¿Qué principios se aplican en los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección del personal, capacitación, evaluación del desempeño, promoción y compensación?**

.....
.....

3. **¿La institución incluye en el plan de gestión de recursos humanos políticas, procesos y procedimientos de compensación?**

.....
.....

4. **¿La institución posee valores, creencias y/o normas que mantengan cohesionados a los miembros?**

.....
.....

5. **¿Cómo perciben el ambiente laboral? ¿Por qué?**

.....
.....

6. ¿Se ha implementado en la institución un plan de compensaciones?

.....
.....

7. ¿En que se basan los sueldos de la entidad?

.....
.....

8. ¿Cuáles considera usted que son los riesgos en el proceso de compensaciones?

.....
.....
...

9. Al evaluar la gestión del talento humano, ¿qué factores se consideran?

.....
.....
...

10. ¿Existe un modelo de auditoría al proceso de compensaciones?

.....
.....
...

Anexo 2. Encuesta

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS, EMPLEADOS Y
TRABAJADORES DE LA GOBERNACIÓN DE LA PROVINCIA DE
COTOPAXI**

Objetivo: Recabar información para analizar la auditoría en la planificación estratégica para dar un diagnóstico al proceso de compensaciones en la Gobernación de la provincia de Cotopaxi.

1. ¿Existe un sistema de control interno que incluya políticas y prácticas necesarias para asegurar una planificación y administración apropiada de Talento Humano?
 Sí
 No
 Desconoce

2. Se aplican principios de justicia y equidad en los procesos de:
Planificación, clasificación, reclutamiento y selección del personal _____
Capacitación _____
Evaluación del desempeño _____
Promoción y compensación _____

3. ¿Existen manuales de procedimientos, procesos y actividades?
 Sí
 No
 Desconoce

4. ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?
 Totalmente en desacuerdo
 En desacuerdo
 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

- De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
5. ¿Cuándo se delegan funciones o tareas, se realiza por escrito, asignándole autoridad al delegado?
- Nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre
6. ¿El delegado es responsable de las decisiones y omisiones con relación al cumplimiento de la delegación?
- Nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre
7. ¿La Institución reconoce las competencias profesionales de los funcionarios y trabajadores como elemento esencial para el desarrollo de las funciones y responsabilidades?
- Nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre
8. ¿Se especifica el nivel de competencias, para los distintos puestos y tareas en los requerimientos de personal?
- Nunca
 - A veces
 - Casi siempre

- Siempre
9. ¿Se realizan programas de capacitación que estén dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos?
- Nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Siempre
10. ¿Se ha implantado un sistema de control que contemple mecanismos y disposiciones a fin de que el personal desarrolle sus acciones de manera coordinada y coherente?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
11. ¿Existe un plan de gestión de recursos humanos, que incluya políticas, procesos y procedimientos de compensación?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
12. ¿Se ha implementado en la institución un plan de compensaciones?
- Sí
 - No
 - Desconoce

13. ¿Existe un modelo de auditoría para el proceso de compensaciones?

- Sí
- No
- Desconoce

14. ¿Existe un plan de sanciones disciplinarias aplicables a los funcionarios?

- Sí
- No
- Desconoce

Anexo 3. Cuestionario de control interno

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
ENTIDAD:						
TIPO DE EXAMEN:						
ÁREA:						
No.	COMPONENTE/FACTOR	PREGUNTAS	SÍ	NO	NA	OBSERVACIONES
200 Ambiente de Control						
1.		¿La máxima autoridad junto con los empleados asumen la importancia del control interno y su incidencia en las actividades y resultados?				
2.		¿La alta dirección establece medidas de control para alcanzar los objetivos y así garantizar la eficiencia de los recursos?				
200-01 Integridad y valores del personal						
3.		¿La entidad posee un código de ética aprobado por la máxima autoridad?				
4.		¿Se han establecido mecanismos que permitan la incorporación de valores éticos al personal?				
5.		¿Se toma en cuenta la integridad y los valores éticos en los procesos de reclutamiento del personal?				
200-02 Administración Estratégica						
6.		¿La institución ha definido su misión y visión?				
7.		¿Se ha establecido un sistema de planificación que permita evaluar el cumplimiento de objetivos?				
8.		¿Existen indicadores de gestión para medir la eficiencia de la gestión del talento humano?				
200-03 Políticas y prácticas de Talento Humano						
9.		¿Existe un sistema de control interno que incluya políticas y prácticas necesarias para asegurar una planificación y administración apropiada de Talento Humano?				
10.		¿Se aplican principios de justicia y equidad en los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección del personal, capacitación, evaluación del desempeño, promoción y compensación?				
200-04 Estructura Organizativa						
11.		¿Existen manuales de procedimientos, procesos y actividades?				
12.		¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?				
200-05 Delegación de Autoridad						
13.		¿Cuándo se delegan funciones o tareas, se realiza por escrito, asignándole autoridad al delegado?				
14.		¿Cuándo se dictan resoluciones administrativas por delegación se consideran como dictadas por la autoridad delegante?				
15.		¿El delegado es responsable de las decisiones y omisiones con relación al cumplimiento de la delegación?				
200-06 Competencia Profesional						
16.		¿La Institución reconoce las competencias profesionales de los funcionarios y trabajadores como elemento esencial para el desarrollo de las funciones y responsabilidades?				

17.	¿Se especifica el nivel de competencias, para los distintos puestos y tareas en los requerimientos de personal?				
18.	¿Se realizan programas de capacitación que estén dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos?				
200-07 Coordinación de acciones organizacionales					
19.	¿La Institución establece medidas propicias para que el personal acepte su responsabilidad de acuerdo a su competencia a fin de tener un adecuado Control Interno?				
20.	¿El personal participa en el diseño de controles efectivos para las áreas en donde desempeñan sus funciones?				
21.	¿Se ha implantado un sistema de control que contemple mecanismos y disposiciones a fin de que el personal desarrolle sus acciones de manera coordinada y coherente?				
200-08 Adhesión a las políticas institucionales					
22.	¿Los funcionarios y trabajadores aplican en su área de trabajo las políticas emitidas por la máxima autoridad de la entidad?				
23.	¿Se establecen controles para asegurar la adhesión a las políticas institucionales?				
407 Administración de Talento Humano					
407-01 Plan de Talento Humano					
24.	¿Se aplican principios de justicia y equidad en los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección del personal, capacitación, evaluación del desempeño, promoción y compensación?				
25.	¿Existe un plan de gestión de recursos humanos, que incluya políticas, procesos y procedimientos de compensación?				
26.	¿Se ha implementado en la institución un plan de compensaciones?				
27.	¿Existe un modelo de auditoría para el proceso de compensaciones?				
28.	¿Existe un plan de sanciones disciplinarias aplicables a los funcionarios?				
407-02 Manual de Clasificación de Puestos					
29.	¿Existe un manual de clasificación de puestos aprobado por la máxima autoridad?				
30.	¿Se revisa periódicamente el manual de clasificación de puestos?				
31.	¿El manual contiene las tareas, responsabilidades, análisis de competencias y requisitos de todos los puestos de la estructura organizativa?				
32.	¿El manual de clasificación de puestos sirve de apoyo en la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal?				
33.	El manual contempla observancias a las compensaciones por la clasificación de puestos?				
407-03 Incorporación de personal					
34.	¿Se considera los impedimentos legales y éticos al momento de la selección del personal?				
35.	¿El ingreso del personal se efectúa previa convocatoria, evaluación y selección?				

36.	¿Se identifica al personal idóneo y competente en base a su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades?				
37.	¿Se realiza el concurso de méritos y oposición para la selección del personal?				
38.	¿Se conserva la información del proceso de selección realizado, así como los documentos exigidos al aspirante?				
407-04 Evaluación del desempeño					
39.	¿Se han emitido y difundido políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño?				
40.	¿Para el proceso de evaluación se considera la normativa legal vigente?				
41.	¿El trabajo del personal se evalúa permanentemente tomando en cuenta los niveles de eficiencia establecidos para cada función y tarea?				
42.	¿Las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal se identifican a través de los resultados de la evaluación del desempeño?				
407-05 Promociones y ascensos					
43.	¿Existe un plan de promociones y ascensos para los empleados y trabajadores?				
44.	¿Se realiza el concurso de méritos y oposición previo el ascenso del personal?				
45.	¿Se considera la experiencia, el grado académico, la eficiencia y rendimiento del desempeño para el ascenso?				
407-06 Capacitación y entrenamiento continuo					
46.	¿Se promueve constantemente la capacitación y entrenamiento de los empleados y trabajadores de la entidad?				
47.	¿Las necesidades de capacitación se determinan en relación con el puesto?				
48.	¿Existe un plan de capacitación elaborado por la Jefatura de Talento Humano y aprobado por la máxima autoridad?				
49.	¿Los funcionarios y trabajadores que han participado en programas de estudios nacionales o internacionales comparten sus conocimientos con el resto del personal?				
407-07 Rotación del personal					
50.	¿Se establecen acciones orientadas a la rotación del personal para ampliar sus conocimientos y experiencias?				
51.	¿Se realiza cambios periódicos de tareas a los empleados y trabajadores con funciones similares?				
52.	¿La rotación del personal se realiza con el fin de disminuir errores, deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos?				
407-08 Actuación y honestidad de las servidoras y servidores					
53.	¿Se controla que los empleados y trabajadores actúen bajo principios de honestidad y profesionalismo?				
407-09 Asistencia y permanencia del personal					
54.	¿Existen procedimientos y mecanismos que controlen la asistencia y permanencia del personal en el lugar de trabajo?				
55.	¿El control de permanencia en los puestos de trabajo está a cargo de los jefes inmediatos?				

407-10 Información actualizada del personal				
56.	¿La Jefatura de Talento Humano es responsable del control de los expedientes del personal?			
57.	¿Los expedientes contienen información relacionada con el ingreso, evaluación, ascensos, promociones y retiro del personal?			
58.	¿Solo personal autorizado tiene acceso a los expedientes de los empleados y trabajadores?			
59.	¿La documentación de los expedientes permite contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones?			

Anexo 4. Papeles de trabajo

	<p style="text-align: center;">GOBERNACIÓN DE COTOPAXI PAPELES DE TRABAJO AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE COMPENSACIONES PERIODO 2015-2019</p>									
<p style="text-align: center;">Conocimiento de la entidad y base legal</p> <p>Base Legal</p> <p>La Gobernación de la Provincia de Cotopaxi, funciona conforme los artículos 24, 26, 39 y 41 del Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva y numerales 4.1, 4.2 y 4.3 del Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Gobierno y Policía, publicado en Registros Oficiales 536 y 645 de 18 de marzo y 21 de agosto de 2002; y, artículos 4, 5, 10, y 11 del Reglamento Orgánico Funcional del Régimen Seccional Dependiente del Ministerio de Gobierno, publicado en Registro Oficial 12 de 31 de enero de 2003.</p> <p>La Constitución de la República del Ecuador que define consagra y reconoce la autonomía del Honorable Gobierno Provincial, y literalmente en su Art. 238 expresa “Los Gobiernos Autónomos Descentralizados gozarán de autonomía política administrativa y financiera se regirá por los principios de gobernabilidad, corresponsabilidad, responsabilidad y representatividad” además en su Art. 240 le da facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales, en el art 264 numeral 5 pueden crear modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribución especiales de mejoras.</p> <p>A pesar de conocer que los Gobiernos Locales son Autónomo con personería jurídica de derecho público, con autonomía administrativa, económica y financiera con comitente con el artículo 47 literal i del COOTAD.</p> <p>Principales Disposiciones Legales</p> <p>Constitución de la República del Ecuador</p> <p>Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y Reglamento</p> <table border="1" data-bbox="767 1883 1390 1944"><tr><td>Elaborado por:</td><td></td><td>Fecha:</td><td></td></tr><tr><td>Revisado por:</td><td></td><td>Fecha:</td><td></td></tr></table>			Elaborado por:		Fecha:		Revisado por:		Fecha:	
Elaborado por:		Fecha:								
Revisado por:		Fecha:								



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

- Codificación del Código del Trabajo
- Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y Reglamento
- Ley de Seguridad Social
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Interior
- Reglamento Interno de Administración de Talento Humano del Ministerio del Interior
- Reglamento sustitutivo para el pago de horas suplementarias y extraordinarias
- Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos del Ministerio del Interior año 2011 y reformado 2015.
- Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Recursos Humanos
- Norma Técnica Sustitutiva del Subsistema de Selección de Personal
- Norma técnica de calificación de servicios y evaluación de desempeño.
- Regulaciones y Montos que percibirán las y los Servidores Públicos como Compensación Económica por Renuncia Voluntaria legalmente presentada y aceptada.
- Acuerdo Ministerial 00037 – Pago de la décima cuarta remuneración para personas que trabajan en la modalidad de jornada parcial permanente
- Decreto Ejecutivo 3 Remuneración Mensual Unificada de los puestos de nivel jerárquico superior del sector público no podrá ser igual o superior a la remuneración mensual unificada del Presidente de la República
- Norma Técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil.
- Resoluciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Normas de Control Interno

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

Estructura Orgánica

El Reglamento Orgánico Funcional del Honorable Gobierno Provincial de Cotopaxi mantiene la siguiente estructura orgánica y son:

- 1.- Nivel de Participación Ciudadana y Control Social
- 2.- Nivel Directivo
- 3.- Nivel Ejecutivo
- 4.- Nivel Asesor
- 5.- Nivel de Apoyo
- 6.- Nivel Operativo

1.-Nivel de Participación Ciudadana y Control Social. Está conformado por la Asamblea provincial, la Junta de Gobierno (Consejo de Planificación) y por los Parlamentos agua, gente, trabajo.

2.-Nivel Directivo. Está conformado por el Honorable Gobierno Provincial de Cotopaxi y las comisiones permanentes, especiales u Ocasionales y Técnicas, del Consejo Provincial constituye la más alta autoridad y nivel de la organización es el órgano de legislación y fiscalización del gobierno autónomo descentralizado provincial, estará integrado por el prefecto o prefecta quién lo presidirá con voto dirimente, el vice prefecto o vice prefecta por alcaldes o alcaldesas o concejales o concejales en representación de los cantones.

Para el estudio y resolución de los diversos asuntos que debe conocer el Consejo Provincial, se conformará las siguientes comisiones permanentes:

- 1.- de Mesa
- 2.- De Planificación y presupuesto.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

- 3.- De igualdad de género.
- 4.- De Legislación.

3.- Nivel Ejecutivo. Está integrado por el Prefecto o Prefecta Provincial que es el máximo personero del Gobierno, que lo presidirá con voto dirimente y ejercerá funciones de conformidad con la ley y por el vice prefecto o vice prefecta que es la segunda autoridad del Gobierno Provincial, quien subrogará al Prefecto a Prefecta en los casos establecidos por la Ley.

4.- Nivel Asesor. Constituye la instancia del Gobierno Provincial para la toma de decisiones del Nivel Directivo y Ejecutivo para la aplicación de los programas asignados a los restantes niveles, está integrado por:

- 1.- Comité Administrativo.
- 2.- Dirección de Planificación.
- 3.- Dirección de Asesoría Jurídica.
- 4.- Auditoría Interna.

5.- Nivel de Apoyo. Es el que posibilita el cumplimiento de las actividades mediante la asistencia y apoyo administrativo al nivel ejecutivo la administración del Recurso Humano y de los bienes, la gestión y administración de los recursos financieros, está compuesto por:

- 1.- Secretaría General.
- 2.- Dirección Administrativa.
- 3.- Dirección Sistemas.
- 4.- Dirección Financiera.
- 5.- Dirección de Relaciones Externas.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

6.- Nivel Operativo. El responsable directo de la ejecución de las políticas, programas y prestación de servicios está integrado por:

- 1.- Dirección de Recursos Hídricos y Conservación Ambiental.
- 2.- Dirección de Vías y Construcciones.
- 3.- Dirección de Producción.
- 4.- Dirección de Cultura y Desarrollo Humano

Misión

Coordinar, orientar, facilitar, planificar y ejecutar de acciones mancomunadas con gobiernos locales, instituciones públicas, privadas y organizaciones sociales, en los niveles parroquiales cantonales, provinciales, nacionales e internacionales: con el fin de impulsar las iniciativas de desarrollo económico, social, ambiental y territorial de Cotopaxi bajo los principios de participación mancomunidad, equidad, ética, efectividad y transparencia.

Visión Provincial

La Provincia de Cotopaxi es un territorio productivo, competitivo, moderno y ambientalmente sano, que potencia los recursos existentes, posicionándose como una de las provincias más competitivas del país, proceso basado en los direccionamientos del Nuevo Modelo de Gestión y en sus principios de gobernabilidad, corresponsabilidad y representatividad.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

Visión Institucional

EL Honorable Gobierno Provincial de Cotopaxi se constituye en Líder de desarrollo integral de la provincia, en su condición de referente político – técnico con capacidades para orientar las grandes decisiones de interés provincial, como máximo organismo democrático representativo de la provincia queremos desarrollar un proceso de planificación participativo de largo alcance a fin de garantizar el cumplimiento de la visión de futuro provincial.

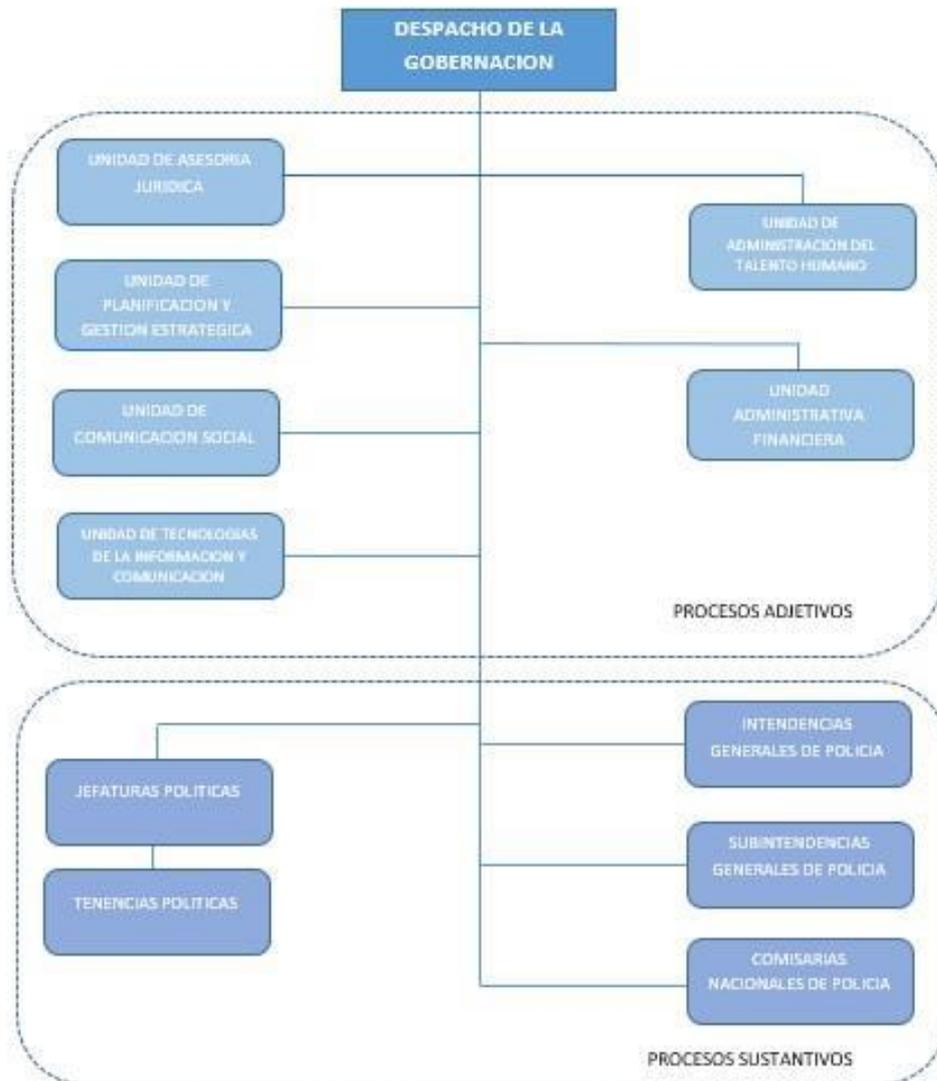
Principales actividades e instalaciones

Las principales actividades de la Institución que se lo realiza de acuerdo a la Ley son los siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir la Constitución, leyes, ordenanzas, instructivos y reglamentos de la República, así como los acuerdos y resoluciones emitidas de conformidad con la ley
- Convocar en el transcurso de treinta días a partir de su posición a la conformación de la Asamblea provincial que será el espacio que garantice la participación ciudadana.
- Dictar, aprobar y reformar los reglamentos internos y el reglamento Orgánico Funcional.
- Gestionar ante los organismos del Estado la transferencia oportuna de los recursos económicos que por ley le corresponde a la Provincia.
- Coordinar con los Consejos Provinciales, Consejos Municipales y demás organismos del Estado, la planificación, presupuesto y ejecución de políticas programas y proyectos de desarrollo de la provincia y la relación con el medio ambiente.
- Evaluar la ejecución de planes, programas proyectos y acciones que se emprendan en el sector, llevados a cabo por los habitantes de la Provincia o por las organizaciones que en ella trabajan.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	

Estructura Orgánica funcional



Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

**CÓDIGO DE ÉTICA DE LA GOBERNACIÓN DE LA PROVINCIA DE
COTOPAXI**

**TÍTULO I
OBJETIVOS**

Artículo 1.- El presente Código de Ética tiene, entre sus objetivos, recoger la identidad institucional expresada en valores corporativos que la organización busca efectivizar en el día a día de su trabajo y motivar a vivirlos en el ámbito laboral. Que tales valores inspiren y orienten la totalidad de sus acciones, tanto corporativas como la de los miembros de la organización, tendientes al cumplimiento de la misión institucional.

El consenso y la armonización de contenidos del presente Código de Ética, busca promover y alentar a quienes conforman la Institución a asumirlo con entusiasmo y responsabilidad.

**TÍTULO II
ÁMBITO**

Artículo 2.- El presente Código de Ética Institucional es de aplicación para todas las servidoras y todos los servidores públicos que desarrollan actividades en la Gobernación de la Provincia de Cotopaxi. El alcance es a todos los niveles jerárquicos como subordinados y cualquiera sea la naturaleza del vínculo laboral que mantengan con la Institución.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

Artículo 3.- Principios Éticos Constitucionales. La Constitución de la República del Ecuador contiene los principios fundamentales a los cuales el Gobernación de la Provincia de Cotopaxi, como entidad pública, se sujeta y orienta. Estos principios generan la vida institucional, la distinguen en el cumplimiento de sus funciones y alientan el accionar de todos sus servidores y servidoras amparados bajo la LOSEP y trabajadores amparados al Código de Trabajo.

1. Principio de inclusión o no discriminación, que garantiza el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución de la República del Ecuador y en los instrumentos internacionales para todos los habitantes del Ecuador; tales como el derecho a la participación en las instancias públicas, políticas y en cargos administrativos.

2. Principio de igualdad de todas las personas y la necesidad de medidas de acción afirmativa para quienes se encuentran en situación de desventaja.

3. Principio de equidad distributiva como requisito para acceder al buen vivir, que se caracteriza por agua, alimentación y ambientes sanos, libre acceso a comunicación e información generada por entidades públicas, cultura, ciencia, educación, hábitat, vivienda, salud, trabajo y seguridad social.

4. Principio de respeto a los derechos de la naturaleza entendiendo por tales, su existencia integral, mantenimiento, ciclos vitales, estructura, funciones y procesos evolutivos.

5. Principio de rendición de cuentas a la ciudadanía de modo suficientemente amplio, abierto y sistemático, sobre las gestiones públicas a su cargo.

6. Principio de ética laica como sustento del quehacer público y ordenamiento jurídico.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

**TÍTULO III
NORMAS DE CONDUCTA**

Artículo 4.- Todo funcionario y servidor público de la Gobernación de la Provincia de Cotopaxi, se encuentra obligado y comprometido al cumplimiento de las siguientes normas de comportamiento ético al interior de la entidad:

a. Evitar las situaciones que estén vinculadas con intereses personales, económicos o financieros y que pudieran estar en conflicto con el cumplimiento de los deberes y funciones inherentes a su cargo.

b. Tampoco deberá dirigir, administrar, asesorar, patrocinar, representar ni prestar servicios remunerados o gratuitos, a personas naturales o jurídicas que mantengan una relación comercial o de cualquier índole con la Institución, ni mantener vínculos que le signifiquen beneficios u obligaciones.

c. Evitar acciones que pongan en riesgo el patrimonio, la imagen que se proyecta a la comunidad o la operatividad de la Institución, debiendo guardar reserva respecto de los hechos o informaciones de las que tengan conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan, evitando filtrar o entregar información a terceros, o las partes interesadas en litigios o controversias sobre los que la Gobernación debe pronunciarse.

d. Desechar las presiones políticas, económicas, familiares o de cualquier otra índole que limiten o desvíen el ejercicio del cumplimiento fiel de su función.

e. Prevenir situaciones que puedan poner en riesgo o peligro la salud de las servidoras y de los servidores públicos, usuarios, o causar daños materiales como consecuencia de deficiencias en las instalaciones o equipos, debiéndose actuar con la celeridad del caso e informando a las instancias correspondientes para que adopten las acciones correctivas necesarias.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

f. Mantener una vida personal y familiar en consonancia con la intimidad garantizada en la Constitución de la República del Ecuador, prohibiéndose la exteriorización de la misma cuando afecte al orden público y a las buenas costumbres, con la finalidad de garantizar el buen ejemplo que están obligados a transmitir, en su calidad de representantes directos de la defensa de los bienes jurídicos fundamentales de la sociedad.

g. No asistir a centros de prostitución, con uniforme y bienes institucionales.

TÍTULO IV

VALORES INSTITUCIONALES

Artículo 5.- Calidad en el Servicio. Satisfacer, de conformidad a los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen, ofreciendo condiciones superiores a las que el cliente espera recibir.

Artículo 6.- Compromiso. Mantener un compromiso permanente con la Institución y la Patria para lograr una eficaz administración pública, sintiendo honor de trabajar en nuestra Organización, donde nos consideramos socios organizacionales y estamos decididos a retribuirla con el máximo de nuestras capacidades.

Artículo 7.- Efectividad. Trabajar con eficacia y eficiencia a fin de lograr los objetivos planificados optimizando los recursos.

Artículo 8.- Deontología Profesional. Regirse bajo principios y reglas éticas que regulan nuestra actividad profesional, determinando los deberes exigibles.

Artículo 9.- Liderazgo. Quienes ejerzan funciones de dirección, fomentarán un liderazgo democrático, un trato respetuoso, justo y equitativo con sus colaboradores y ejercerán su atribución de delegar responsabilidades sin eludir las que por sus funciones les corresponden.

Artículo 10.- Respeto. Satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes externos e internos, con miramiento, cortesía, consideración y deferencia.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

TÍTULO V

PRINCIPIOS GENERALES

Artículo 11.- Excelencia. Conocer a profundidad el área del conocimiento en la cual se desarrolla el trabajo, a fin de conseguir en forma óptima los objetivos de la Dirección de Gestión o del proyecto del cual es integrante.

Artículo 12.- Servicio. Disposición para ayudar a las demás personas. Comportándose en todo momento con respeto y calidez, en su trato con los usuarios internos y externos.

Artículo 13.- Responsabilidad. Asumir las consecuencias de todos los actos administrativos que se realiza en cumplimiento de las funciones públicas, con un servicio a la colectividad y rendir cuentas a la sociedad y a la autoridad de acuerdo a la Ley vigente.

Artículo 14.- Transparencia. Desarrollar sus funciones teniendo en consideración el derecho que les asiste a los usuarios de recibir la información requerida en forma expedita y oportuna, sobre las acciones desarrolladas por la Institución.

Artículo 15.- Probidad. Actuar con rectitud, honradez, hombría de bien e integridad, desechando todo tipo de provecho o ventaja personal obtenida para sí mismo o para terceras personas. Los profesionales deben actuar aplicando la Deontología.

Artículo 16.- Trabajo en equipo. Cooperar y participar de manera coordinada con los demás miembros de su Dirección de Gestión y con todas las servidoras y servidores de la Gobernación de la Provincia de Cotopaxi, a fin de lograr objetivos y la misión de la Institución en las condiciones más ventajosas.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

TÍTULO VI

PRINCIPIOS PARTICULARES

Artículo 17.- Equidad e Igualdad de Trato. Aplicar criterios de equidad en el tratamiento de las situaciones que se presentan en el desempeño de sus funciones, tratando con justicia al recurso humano, sin distinción de raza, sexo, religión, ideología política, capacidad física, edad, estado civil o nacionalidad.

Artículo 18.- Veracidad. Buscar la verdad en el ejercicio de sus funciones, tanto en la relación con los demás integrantes de la Institución, como con los usuarios en general.

Artículo 19.- Reserva. Guardar discreción respecto de la información que tuviere conocimiento por razón de sus funciones y abstenerse de difundir o utilizar en beneficio propio o de terceros, o para fines ajenos al servicio, información que haya sido calificada como reservada, incluso por el riesgo de ser mal interpretada y afecte al prestigio de la Institución.

Artículo 20.- Uso adecuado de los bienes públicos. Proteger y conservar los bienes de la Institución, utilizando los que le fueran asignados en forma efectiva para el estricto cumplimiento de sus funciones, de manera racional, evitando su abuso, desperdicio, derroche o desaprovechamiento; además emplearlos o permitir que otros lo hagan para fines particulares o propósitos ajenos.

Artículo 21.- Uso adecuado del tiempo de trabajo. Los horarios de trabajo deben ser ocupados en un esfuerzo responsable para cumplir las funciones y deberes inherentes a la función, evitando el uso de dicho horario para actividades ajenas a la misma.

Artículo 22.- Colaboración. Disposición para brindar el apoyo en aquellas tareas que por su naturaleza no sean estrictamente inherentes a su función, siempre que ello resulte necesario para superar dificultades.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

Artículo 23.- Tolerancia. Observar frente a las críticas de los usuarios/administrados y de la prensa, un grado de tolerancia superior al que razonablemente, pudiera esperarse de un ciudadano común.

**TÍTULO VII
PROHIBICIONES**

Artículo 24.- Colusión. Está prohibida cualquier forma de colusión con los proveedores, prestadores de servicios o empresas que se encuentran en el ámbito de supervisión de la Institución.

Artículo 25.- Nepotismo. Los funcionarios están impedidos de contratar o promover la contratación de sus parientes y /o familiares bajo cualquier modalidad de contratación, nombramiento o convenio laboral.

Artículo 26.- Proselitismo Político. Los funcionarios y servidores están prohibidos de participar, ayudar o apoyar, a un determinado grupo o facción política, durante el desarrollo de sus labores en la Institución, debiendo actuar con imparcialidad, autonomía e independencia.

Artículo 27.- Regalos, Beneficios y otros. Las servidoras y los servidores de la Gobernación de la Provincia de Cotopaxi mantendrán un comportamiento absolutamente profesional, sobrio y probo y, a la vez, riguroso y vigilante, para rechazar y renunciar a cualquier práctica que pusiera en duda su imparcialidad, honradez y respeto a la ley, para lo cual deberán:

a. Rechazar manifestaciones de especial cortesía u hospitalidad, excesos de confianza, insinuaciones no éticas y, más aún, promesas, favores, regalos, préstamos, descuentos o cualquier beneficio para sí o para terceros, directa o indirectamente, por la acción u omisión de actos que están dentro del ámbito de su competencia.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

b. No solicitar reconocimiento material o económico para el cumplimiento de sus funciones, aún de aquellos que pretendan considerarse como de cortesía o de apoyo al cumplimiento de sus responsabilidades.

c. Abstenerse de insinuar, prometer u ofrecer cualquier tipo de favor o beneficio, directa o indirectamente a funcionarios y servidores públicos o a personas naturales o jurídicas, por la acción u omisión de actos que se relacionen con el cargo que aquellos desempeñan.

d. No influenciar ante otro funcionario, a fin de que este haga, retarde o deje de hacer las actividades relativas a sus funciones. e. Inhibirse de proporcionar a terceros información que le signifique una ventaja o privilegio que pondría en riesgo el debido proceso que se lleve a cabo al interior de la institución.

**TÍTULO VIII
OBLIGACIONES**

Artículo 28.- Legalidad. El servidor deberá conocer, estudiar y cumplir con las disposiciones de la Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD; Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP, y sus reglamentos vigentes.

Artículo 29.- Declaración. Patrimonial Juramentada Todos los funcionarios y servidores de la Institución, deberán presentar al inicio de su gestión, a la finalización de la misma, y cuando lo requiera la Contraloría General del Estado, la declaración patrimonial juramentada, de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

Artículo 30.- Rendición de Cuentas. Todos los funcionarios y servidores de la Institución rendirán cuentas por sus acciones y decisiones en el ejercicio de sus funciones; y estarán dispuestos a someterse a la revisión y análisis de sus acciones, a la luz de los principios de la materia que se investiga.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

Artículo 31.- Evaluación del desempeño. Todos los servidores y las servidoras se someterán al sistema de evaluación periódico, dispuesto por la máxima Autoridad, a fin de propender a elevar su formación.

Artículo 32.- Capacitación. Desarrollar destrezas, aptitudes y actitudes por medio de la capacitación permanente para el excelente desempeño en sus funciones, como de los cambios en las leyes.

Artículo 33.- Obligación de Denunciar inmediatamente con las pruebas del caso, con la debida reserva, cualquier falta a la ética de la que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones y que pudieran causar perjuicio a la Institución o constituir un delito o violaciones a cualquiera de las disposiciones contenidas en el presente Código de Ética.

Artículo 34.- Control. Medir y corregir el desempeño individual respecto a las normas establecidas, comparando los resultados con los programados, mediante indicadores de gestión, y tomando medidas correctivas. Todos los servidores y las servidoras de la Gobernación de la Provincia de Cotopaxi actuarán con Ética y corrección, especialmente en el ejercicio de control y en la determinación de responsabilidades.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA GOBERNACIÓN DE COTOPAXI

1. Resumen ejecutivo

La gobernación de Cotopaxi mediante el departamento de Talento Humano tiene el objetivo y la misión de administrar, seleccionar y desarrollar el potencial humano, garantizando el desarrollo constante de diferentes capacitaciones, así como velar por el bienestar social y seguridad, con el fin de desarrollar habilidades y capacidades de su personal en cumplimiento de la ley, reglamentos, normas, políticas y otros documentos legalmente vigentes.

El plan de capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicando de manera organizada y sistemática conocimientos y habilidades específicas mediante esta gestión que contribuye al desarrollo de las estrategias del personal que labora en la Gobernación de Cotopaxi; la capacitación constituye un proceso de mejora continua, cuyo elemento principal es la retroalimentación en la cual se adecua a las necesidades de cada proceso.

Desde el enfoque de la capacitación institucional constituida por proyectos de aprendizaje, y a partir de la identificación y análisis de dificultades institucionales, se formula el Plan Institucional de Capacitación para el año 2019, para el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores de la Gobernación de Cotopaxi conforme las necesidades institucionales, planteadas desde el Plan Estratégico institucional.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

El Plan de Capacitación del año 2019 recopila criterios, lineamientos y normatividad para el desarrollo de estrategias y metodologías necesarias para los diferentes empleados y trabajadores. Se constituye en una parte fundamental en la solución de necesidades de capacitación orientando los esfuerzos al desarrollo integral del recurso humano de la entidad.

Se han formulado múltiples actividades de capacitaciones, con el objetivo de fortalecer las competencias, actualizar los conocimientos de los servidores públicos, monitorear su progreso personal, y medir el logro de los objetivos de la entidad y de planes estratégicos. El propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro de los servidores y trabajadores, aumentando su capacidad laboral a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes por medio de actividades de formación, capacitación, educación del desarrollo humano.

2. Objetivos

- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desenvolvimiento de puestos específicos.
- Reforzar y potenciar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados y trabajadores de la Gobernación de Cotopaxi.
- Fortalecer el proceso de aprendizaje continuo, impartido capacitaciones en temas inherentes a los diferentes departamentos que conforman la Gobernación de Cotopaxi.
- Promover programas de formación y capacitación que respondan a problemas que debe resolver en su desempeño laboral diario, superando las diferentes necesidades laborales que se pudieran presentar.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

3. Alcance

El presente Plan de Capacitación está dirigido para todos los empleados y trabajadores que laboran la Gobernación de Cotopaxi vinculados a través de nombramiento definitivo, provisional, contrato de servicios ocasionales, regidos por la Ley Orgánica de Servicio Público; y, contratos eventuales y a plazo fijo regidos bajo el Código de Trabajo.

Los funcionarios y trabajadores deberán ser capacitados de acuerdo a las funciones en el cual deberá constar un conjunto de acciones formativas planteadas en función de las actividades a la que se dedican, las mismas podrán ser:

Formación específica: Constituye un conjunto de acciones formativas orientadas a corregir factores que incluyen negativamente en la productividad y dirigidas a la mejora de las competencias.

Formación de desarrollo: Conjunto de acciones formativas a través de las cuales el personal quede mejorar sus conocimientos, habilidades, técnicas y actitudes, crecimiento profesional y personal.

Formación estratégica: Conjunto de acciones formativas que constituyen a identificar acciones que contribuyan positivamente al logro de objetivos de esta institución.

4. Metas

Para el año 2019 se prevé capacitar a los empleados y trabajadores de todas las áreas que conforman la Gobernación de Cotopaxi procurando la capacitación del setenta por ciento (70%) del personal durante la vigencia del personal.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

5. Actividades

La Gobernación de Cotopaxi ha planteado las siguientes actividades para el Plan de Capacitación 2019, las cuales se detallan a continuación:

Recolección de necesidades

El Departamento de Talento Humano, con base a la información recopilada de cada departamento mediante la solicitud de capacitación de la Gobernación de Cotopaxi/Diagnóstico, han notificado sus necesidades relacionadas a las actividades que realizan.

Analizar las ofertas de capacitación en el mercado local y nacional

Los empleados y trabajadores podrán estar inmersos en eventos formativos organizados por organismos o entidades externas, siempre y cuando sea de interés institucional y constituyan formación específica de acorde a sus funciones.

Elaboración de cronogramas

El horario de las diferentes capacitaciones de formación será establecido tomando en cuenta tanto las horas comprendidas dentro de la jornada de trabajo de los servidores como las horas fuera de la jornada laboral.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	

PROCESO	CAPACITACIÓN
JEFATURA FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de los clasificadores de las políticas de igualdad y ambiente • Gestión de riesgos institucionales • Análisis financieros e indicadores de gestión • Clasificador de orientación del gasto • LOTAIP • Contabilidad gubernamental acorde a la contraloría general del estado • Tributación • Contratación pública (SERCOP) • Normas de control interno • Calculo del IESS
ADMINISTRACIÓN DE BIENES	<ul style="list-style-type: none"> • Control de Gestión Pública • Herramientas Financieras para el control • Control Contable Gubernamental • Control de Administración de Bienes en el Sector Público • Control de Gestión Pública
CONTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de control Interno • Taller contable SIGAME • Taller financiero contable • Actualización tributaria retenciones, renta IVA • Contabilidad Gubernamental
SECRETARIA EJECUTIVA DEL CCPD	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación y aplicación de políticas públicas • Garantías constitucionales • Defensa y exigibilidad de derechos humanos • Rutas y redes de protección de derechos • Derechos del buen vivir

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

TALENTO HUMANO

- Gestión de Planificación de Talento Humano
- Gestión de Selección de Personal
- Gestión de Bienestar del Trabajo
- Gestión de Régimen Disciplinario
- Gestión de Desvinculación
- Código de Trabajo
- Normas de Control Interno
- Control de Administración de Bienes en el sector Público
- Prevención del uso y consumo de Drogas
- Relaciones Humanas
- Síndrome de Burnout
- Prevención en Riesgos Laborales
- Capacitación en seguridad empresarial para guardias de seguridad.
- Elaboración de planes y proyectos.
- Contratación Pública

Ejecución del plan de capacitación

Todos los servidores y trabajadores podrán acceder al plan de capacitación.

Evaluación del plan de capacitación

Se determinan los resultados del plan, los pros y los contra del mismo.

Seguimiento

Con el objetivo de dar el debido seguimiento de cumplimiento del presente plan, el departamento de Talento Humano en coordinación con los responsables de cada área llevará registro del seguimiento de las personas que participaron en las capacitaciones.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

6. Responsables

Una vez aprobado el presente plan anual de capacitación de la Gobernación de Cotopaxi, el mismo que se sugiere debe ser aprobada por resolución administrativa por parte del Gobernador, el departamento de Talento Humano será responsable en coordinación con los jefes departamentales de cada una de las dependencias, para que se ejecuten las actividades descritas en el presente plan , una vez que entre en vigencia el mismo se deberá solicitar a la jefatura financiera que otorgue las partidas presupuestarias correspondientes.

Del monitoreo y seguimiento será responsabilidad de cada uno de los Directores, Jefes y En cargados de las Áreas de la Gobernación de Cotopaxi para reunir la documentación pertinente.

7. Presupuesto General del proyecto

Los recursos financieros con los que cuenta la Gobernación de Cotopaxi para la ejecución del plan de capacitación del periodo 2019 asciende al valor de \$ 10983.36 USD, el cual podrá ser reajustado y será desglosado conforme las diferentes partidas presupuestarias de los programas de los que se compone la institución.

8. Evaluación

La evaluación constituye el proceso que se realiza en distintos momentos, desde el inicio del plan de capacitación, duran su ejecución y al finalizar el mismo. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación.

El plan de capacitación contempla los siguientes tipos de evaluación:

- Evaluación al participante
- Evaluación del evento

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

**PROCESO PARA CONCURSOS DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN PARA
EMITIR NOMBRAMIENTOS**

Planificación

El proceso de concursos de méritos y oposición para nombramientos inicia con el análisis de las necesidades institucionales, en el año 2015 el Ministerio del Interior evidenciándose la frecuente rotación de personal en las Gobernaciones realiza el proyecto de creación de puestos para el Ministerio y sus procesos desconcentrados (Gobernaciones), emitida con resolución MDT-VSP-2015-0132 Y 133 de 28 de mayo de 2015, por parte de la Viceministra del Servicio Público del Ministerio del Trabajo. La Gobernación de Cotopaxi cumple con las directrices emitidas por el Ministerio del Trabajo y solicitó la creación de 25 puestos para la Gobernación de Cotopaxi, autorizándole únicamente 23.

La capacidad operativa, la elaboración de la planificación de concurso de méritos y oposición por parte de la UATH institucional se realizó en base al recurso humano con el que cuenta la unidad, aprobando la planificación la máxima autoridad e inicio de procesos de reclutamiento y selección a partir del 1 de julio de 2015, procediéndose a su ingreso a la plataforma tecnológica del Ministerio del Trabajo, realizándose el registro respectivo, se revisó el banco de elegibles inmediatos y potenciales para realizarse una nueva convocatoria.

Pasos previos del concurso

1. Se considera los perfiles de puestos aprobados por el Ministerio de Trabajo, se cuenta con el Manual de Puestos del Ministerio del Interior aplicable a las Gobernaciones respectivamente aprobados.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

2. Se identifica el número de puestos que se sujetarán a concurso, de acuerdo a planificación aprobada se establece el número de puestos aplicables a cada convocatoria.
3. Certificación de disponibilidad presupuestaria y de no encontrarse en litigio los puestos vacantes, la unidad financiera fue la responsable de emitir la certificación presupuestaria correspondiente para cada puesto, las partidas al ser de creación no se encontraban en litigio, lo que se certificó.
4. Se establece el lugar, infraestructura y logística para el desarrollo del concurso.
5. Se solicita el banco de preguntas a las unidades donde se encuentra el puesto vacante, de acuerdo a lo determinado en la norma el administrador de la plataforma, solicita el banco de preguntas al responsable de la unidad a la que pertenece el puesto, en los casos donde el puesto del responsable de la unidad estaba sujeto a concurso se solicitaba en banco de preguntas a planta central del Ministerio del Interior.
6. Se aprueba las baterías de pruebas psicométricas de acuerdo al perfil del puesto, mediante una empresa con la cual se realizó el contrato de servicio, se definía el contrato de prueba mediante las competencias conductuales del puesto definidas en el perfil.
7. Se solicita tribunal de méritos y oposición y de apelaciones, los tribunales están conformados por la máxima autoridad o su delegado, responsable o delegado de la UATH y el responsable o delegado de la unidad administrativa a la que pertenece el puesto.
8. Se convocar a los miembros de los tribunales para la firma de las actas constitutivas, conformación de tribunales mediante acta.
9. Se define el cronograma de actividades a ejecutarse dentro del desarrollo del concurso, de acuerdo a lo que establece la norma no exceder el tiempo establecido.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

Convocatoria

1. Ingreso de la planificación de concurso, la planificación previamente autorizada e ingresada a la plataforma se empieza a ejecutar.
2. Ingreso de bases del concurso, información institucional e información tomada del perfil del puesto (denominación del puesto, partida presupuestaria, grado y grupo ocupacional, remuneración, instrucción formal, experiencia, competencias técnicas y conductuales).
3. Generación de convocatorias y difusión del concurso en la plataforma socio empleo y la página web institucional.

Mérito

1. Verificación de postulación, se da mediante el análisis del perfil disponible de las y los postulantes con el perfil requerido y publicado en la convocatoria.
2. Apelaciones a la verificación del mérito, las y los postulantes que no superaron la fase de la verificación del mérito dentro de su decisión presentan apelaciones en la plataforma socio empleo.
3. Convocatoria del tribunal de apelaciones, con la finalidad de resolver las apelaciones, se convoca al tribunal de apelaciones.
4. Resolución de apelaciones, el tribunal resuelve de acuerdo a lo que considere pertinente las apelaciones de las y los postulantes.
5. Publicación de resultados, mediante la plataforma socio empleo, se publica los resultados de las apelaciones resueltas por el tribunal de apelaciones y se hace de conocimiento de los y las postulantes.

Oposición

Pruebas de conocimientos técnicos:

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

1. Se sube el banco de preguntas a la plataforma de pruebas del MDT, una vez revisado el banco de preguntas entregado por la unidad a la que pertenece el puesto se determina de acuerdo al requerimiento de la plataforma de pruebas del MDT el número de preguntas a subir y cargar a dicho sistema.
2. Distribución de logística, determinar laboratorios de instituciones que se nos puedan facilitar.
3. Elaboración y publicación de horarios, los horarios son publicados en la página de la institución donde se hace constar lugar y horarios.
4. Ejecutar pruebas de acuerdo a lo planificado se ejecuta las pruebas haciendo el respectivo registro de los y las postulantes que asisten y sentando razón de las que no asisten.

Pruebas psicométricas

1. Existe la coordinación con POLYGRAF para el uso de la plataforma para las pruebas psicométricas, contrato elaborado con anticipación para el servicio de toma de pruebas psicométricas.
2. Generación de claves por cada postulante para la toma de las pruebas, enviar el archivo solicitado para creación de claves y usuarios de las y los postulantes a rendir pruebas.
3. Elaboración y publicación de horarios, los horarios son publicados en la página de la institución donde se hace constar lugar y horarios.
4. Ejecución de pruebas de acuerdo a lo planificado se ejecuta las pruebas haciendo el respectivo registro de los y las postulantes que asisten y sentando razón de los que no asisten.
5. Impresión de reportes de POLYGRAF, impresión de los resultados de las pruebas adjuntados al expediente del proceso.
6. Subida de notas a la plataforma del MDT, ingreso de puntajes a la plataforma socio empleo.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	

	GOBERNACIÓN DE COTOPAXI PAPELES DE TRABAJO AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE COMPENSACIONES PERIODO 2015-2019									
<ol style="list-style-type: none"> 7. Publicación de puntajes de las pruebas tomadas y los respectivos cálculos realizados por el sistema se publica los resultados de las pruebas. 8. Apelaciones a las pruebas técnicas, luego de publicar los resultados las y los postulantes que no estén de acuerdo con el puntaje alcanzado, presentan sus apelaciones a las pruebas técnicas mediante la plataforma socio empleo. 9. Convocatorias tribunal de apelaciones, con la finalidad de resolver las apelaciones presentadas por los y las postulantes se convoca al tribunal de apelaciones. 10. Resolución de apelaciones, el tribunal resuelve de acuerdo a lo que crea pertinente las apelaciones de las y los postulantes, basando su análisis en la evaluación que rindió el postulante, descargada del sistema de evaluaciones del MDT. 11. Publicación de resultados mediante la plataforma socio empleo se publica los resultados de las apelaciones resueltas por el tribunal y se hace de conocimiento de las y los postulantes. 										
<p>Entrevistas</p>										
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se determinar técnicos entrevistadores, debe ser un delegado o responsable de la UATH y un delegado o responsable de la unidad a la que pertenece el puesto en concurso. 2. Determinar la logística necesaria, establecer lugar para la toma de entrevistas. 3. Registro de lugar y fecha para la toma de entrevistas, publicar en la página web de la institución el lugar, fecha y hora de la entrevista. 4. Casos prácticos en el formulario de entrevista, establecer en los mismos casos prácticos que serán expuestos a los y las postulantes. 5. Ejecución de entrevistas, efectuar las mismas de acuerdo a la planificación 6. Publicación de resultados se registran en la plataforma socio empleo con los puntajes respectivos, con los que se publica el puntaje tentativo final. 										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Elaborado por:</td> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 15%;">Fecha:</td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td></td> <td>Fecha:</td> <td></td> </tr> </table>			Elaborado por:		Fecha:		Revisado por:		Fecha:	
Elaborado por:		Fecha:								
Revisado por:		Fecha:								



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

Acciones afirmativas

1. Cálculo de acciones afirmativas, de acuerdo a lo que establece la norma, las acciones afirmativas se aplican de acuerdo: héroes, ex combatientes, ex migrantes, autodefinición étnica.
2. Se emiten reportes de mejor puntuados, este reporte hace referencia al puntaje tentativo final más las acciones afirmativas.
3. Validación de documentos físicos versus hojas de vida de los postulantes en la plataforma del MDT, la documentación es entregada en la UATH por los y las postulantes que obtuvieron los cinco mejores puntajes del proceso.
4. Resultados de puntajes de la plataforma socio empleo del MDT después de la revisión de la documentación y con las novedades obtenidas se establece los resultados finales donde se declara ganador al mejor puntuado.
5. Elaboración de acta de ganador, de acuerdo al expediente del proceso y con la documentación de respaldo se realiza el acta de ganador.
6. Se sube el acta plataforma del MDT, se determina ganador en el sistema socio empleo y se respalda con el acta respectiva.
7. Elaboración de informe del proceso de concurso por cada puesto, solicitando autorización de la autoridad nominadora para otorgar el nombramiento provisional.
8. Recepción de documentos de los ganadores de concurso de acuerdo al art. 3 del Reglamento general a la LOSEP, el ganador del concurso tiene 3 días para presentar la respectiva documentación de ingreso respectiva.
9. Inducción del ganador a la institución, se realiza la presentación ante los compañeros, se informa sobre las funciones y actividades a realizar, se da a conocer horarios y bs establece el espacio físico donde desarrollará sus funciones.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

10. Transcurridos tres meses se evalúa el desempeño de sus funciones, por el jefe inmediato del servidor ganador de concurso en el formulario establecido por el MDT en base al cumplimiento de sus actividades enfocadas en la planificación de la unidad, conocimientos generales del puesto y las competencias establecidas en el perfil del puesto.

11. Emisión del nombramiento definitivo, se elabora la acción de personal indicando que el servidor ha superado la etapa de prueba.

Con relación a los concursos de méritos y oposición se encuentra en cada expediente la revisión que realizó el Instituto Nacional de Meritocracia (MDT) en muestreo a cada una de las convocatorias.

PROCESO PARA EMITIR CONTRATOS OCASIONALES

La vinculación de un servidor mediante contrato de servicios ocasionales a la institución, se precisa de acuerdo a lo que la Ley Orgánica de Servicio Público establece:

- Análisis del requerimiento en base a la necesidad institucional
- Solicitar certificación presupuestaria
- Validación de perfil y hoja de vida
- Contacto con el candidato, al mismo que se le consulta información sobre el cargo, solicitar documentación y recepción de documentos habilitantes para el ingreso a la institución.
- Informe técnico
- Contrato
- Inducción, se realiza la presentación ante los compañeros, se informa sobre las funciones y actividades a realizar, se da a conocer horarios y se establece el espacio físico donde desarrollará sus funciones.
- Envío de documentos a nómina: acciones de personal y documentos relacionados para ingresos al IESS y pago de remuneraciones.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	Gobernador	INTERFAZ		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Directivo			Título Requerido:	SI
Nivel:	Gobernante	Área de Gestión Política de Gobernabilidad, Gestión de Seguridad Interna, personal del Ministerio del Interior, Intendentes, tenientes políticos, comisarías, jefaturas políticas, tenencias políticas.		Área de Conocimiento: Derecho, Jurisprudencia, Administración, Sociología, Ingeniería y afines.	
Unidad o Proceso:	Dirección de Unidad Desconcentrada				
Rol:	NJS				
Grupo Ocupacional:	5				
Grado:	Nivel Provincial				
Lugar de Trabajo:	Nivel Provincial				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Dirigir y orientar la política del Gobierno Nacional en la provincia, los planes y proyectos promovidos por el Ministerio del Interior a nivel provincial.		Tiempo de Experiencia: 7 años o más		Política pública, desarrollo provincial, gobierno local, intervención política, seguridad interna, contingencias, concertación social, solución de conflictos, seguridad ciudadana.	
		Especificidad de la experiencia:			
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS	
Dirige y Dirige la aplicación de la Política pública sobre gobernabilidad y seguridad Interna a nivel Provincial.		Administración pública, planificación estratégica y operativa, legislación del régimen provincial, normativa y estatuto orgánico.		Orientación / asesoramiento, Planificación y Gestión	
Organiza y Coordina la implementación de estrategias de desarrollo provincial del Gobierno Nacional.		Plan estratégico y operativo, legislación y normativa vigente.		Planificación y gestión, Manejo de recursos financieros, Juicio y toma de decisiones	
Diseña mecanismos e implementa la ejecución de las políticas nacionales y locales, emanadas del Gobierno Nacional		Plan estratégico y operativo, legislación y normativa vigente.		Planificación y Gestión, Juicio y toma de decisiones	
Preside el Gabinete Provincial, el consejo provincial de Seguridad Interna y el Comité de Operaciones de Emergencias en la Provincia.		Planificación estratégica, Plan de desarrollo provincial		Orientación / asesoramiento, Pensamiento estratégico	
Controla y gestiona por la tranquilidad y el orden público exigiendo para ello el auxilio de la fuerza pública.		Sistemas de control, administración, manejo de procesos y equipos, plan estratégico, seguridad pública, prevención de delitos y delincuencia.		Habilidad analítica, Monitoreo y control	

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

Descripción y perfil de puestos: ANALISTA DE TALENTO HUMANO	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Código:	
Denominación:	Analista de Talento Humano
Nivel:	Profesional
Unidad o Proceso:	Talento Humano
Rol:	Ejecución de Procesos
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 4
Grado:	10
Lugar de Trabajo:	Nivel Provincial
2. MISIÓN	
Aplicar el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano en la Gobernación.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES	
Analiza los resultados de la gestión, funcionamiento de la estructura organizacional y planificación del talento de la gobernación. Integra equipos de trabajo para elaborar planes, programas, proyectos y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos. Ejecuta estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos. Elabora informes técnicos legales para movimientos de personal. Aplica políticas, reglamentos internos, normas e instrumentos técnicos de Talento Humano.	
4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
INTERFAZ	
Ministerio de Relaciones Laborales, Ministerio de Finanzas, Personal de la Institución, máxima autoridad, miembros del equipo de talento humano, SENPLADES.	
5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Título Requerido:	Sí
Área de Conocimiento:	Administración, Psicología Industrial y afines.
6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	3 años
Especificidad de la experiencia:	Planificación estratégica, diseño de procesos y estructuras organizacionales, gestión de Talento Humano por competencias, dirección y control de procesos de Talento Humano.
7. CONOCIMIENTOS	
Planificación operativa organizacional, control de procesos.	8. DESTREZAS
Manejo sistémico de la gestión organizacional y recursos humanos.	Monitoreo y control, pensamiento estratégico.
Gestión de procesos de desarrollo institucional y subsistemas de recursos humanos.	Planificación y gestión.
LOSEP y Reglamento de aplicación.	Monitoreo y control, pensamiento estratégico.
Gestión integral del desarrollo institucional y recursos humanos	Pensamiento conceptual, planificación y gestión
	Habilidad analítica, pensamiento conceptual.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

Descripción y perfil de puestos: ASISTENTE DE TALENTO HUMANO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ		Nivel de Instrucción:	Segundo año o cuarto semestre aprobado de tercer nivel
Denominación:	Asistente de Talento Humano	Ministerio de Relaciones Laborales, Ministerio de Finanzas, Personal de la Institución, máxima autoridad, miembros del equipo de talento humano, SENPLADES.		Título Requerido:	No
Nivel:	No Profesional				
Unidad o Proceso:	Talento Humano				
Rol:	Técnico				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público de Apoyo 4				
Grado:	6	Área de Conocimiento:	Administración, Psicología Industrial, y afines.		
Lugar de Trabajo:	Nivel Provincial				
2. MISIÓN					
Apoyar en actividades técnicas administrativas de la gestión del Talento Humano.		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
		Tiempo de Experiencia:	Hasta 1 año		
		Especificidad de la experiencia:	Conocimientos básicos de administración de Talento Humano.		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES					
Procesa la nómina del personal de la gobernación.		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS	
Apoya con información que se requiera en la unidad.		Conocimientos básicos de computación.		Recopilación de información, Pensamiento analítico	
Procesa informes y reportes de la unidad.		Técnicas de Administración.		Compresión oral y escrita.	
Prepara y organiza información de detección de necesidades de capacitación de la institución.		Redacción y ortografía.		Expresión escrita.	
Apoya el desarrollo de eventos de capacitación proporcionando apoyo técnico y logístico.		técnicas de documentación y Archivo.		Recopilación de información	
		Manejo de recursos materiales y tecnológicos.		Organización de la información	

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

Descripción y perfil del puesto: DIRECTOR DE GESTIÓN POLÍTICA Y MANEJO DE CONFLICTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Director de Gestión Política y Manejo de Conflictos	Título Requerido:	Sí
Nivel:	Directivo	Área de Conocimiento:	Jurisprudencia, Derecho, Administración Sociología y afines.
Unidad o Proceso:	Dirección de Gestión Política y Manejo de Conflictos		
Rol:	Dirección de Unidad / Proceso		
Grupo Ocupacional:	NJS		
Grado:	1		
Lugar de Trabajo:	Nivel Provincial		
2. MISIÓN			
Dirigir y evaluar directrices para que, a través de los procesos de diálogo concertados con la sociedad, fortalezcan la ejecución de la política de gobernabilidad en la provincia			
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. DESTREZAS	
Asesora en la Implementación de estrategias que garanticen la gobernabilidad del Estado en territorio		Planificación y gestión, Orientación / asesoramiento, Pensamiento estratégico.	
Coordina la gestión política con las diferentes unidades cantonales y parroquiales del Estado, y con demás entidades públicas y privadas		Monitoreo y control, Pensamiento conceptual.	
Gestiona procesos de diálogo que permitan prevenir y consensuar la resolución de problemas sociales y políticos en el territorio.		Pensamiento analítico, Percepción de sistemas y entorno, Expresión oral.	
Aprueba directrices y líneas de acción para generar espacios de coordinación del Ejecutivo en el territorio.		Planificación y gestión, Monitoreo y control.	
Dispone la ejecución de compromisos adoptados por el Ministerio del Interior para el alcance del buen vivir y gobernabilidad.		Pensamiento estratégico, Percepción de sistemas y entorno	

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

Descripción y perfil del puesto: ANALISTA DE GESTIÓN POLÍTICA Y MANEJO DE CONFLICTOS	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Código:	
Denominación:	Analista de Gestión Política y Manejo de Conflictos
Nivel:	Profesional
Unidad o Proceso:	Gestión Política y Manejo de Conflictos
Rol:	Ejecución de Procesos
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 4
Grado:	10
Lugar de Trabajo:	Nivel Provincial
2. MISIÓN	
Ejecutar e instrumentar políticas, planes, programas, proyectos y acciones en la provincia que mejoren la seguridad ciudadana, prevengan el delito, la violencia y protejan la población	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES	
Analiza mecanismos para identificar potenciales conflictos a nivel provincial.	
Define estrategias para la prevención de conflictos en la provincia	
Elabora estrategias, reportes e informes de coordinación con los gobiernos autónomos y seccionales en temas de gestión política y manejo de conflictos	
Elabora manuales, instructivos y guías para el manejo de conflictos en las unidades provinciales.	
Elabora estudios prospectivos de amenazas y conflictos en el territorio.	
4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
INTERFAZ	Subsecretaría de Gestión de la Política y Gobernabilidad, Dirección de Gestión de Conflictos, Gobernador, Director, miembros del equipo, organismos públicos y privados vinculados a la misión institucional.
5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nivel de Instrucción:	Tercer nivel
Título Requerido:	Sí
Área de Conocimiento:	Jurisprudencia, Administración, Economía, Sociología y afines.
6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de Experiencia:	3 años
Especificidad de la experiencia:	Técnicas de negociación y solución de conflictos, protección de derechos, igualdad de género, seguridad ciudadana, planificación estratégica.
7. CONOCIMIENTOS	
Gobernabilidad y Seguridad Interna.	
Planificación Estratégica, Seguridad Interna, Técnicas de Negociación	
Relaciones Públicas, Técnicas de Negociación, Seguridad ciudadana, gobernabilidad	
Diseño de instructivos y guías metodológicas	
Planificación estratégica, seguridad ciudadana, gobernabilidad	
8. DESTREZAS	
Identificación de problemas, Planificación y gestión	
Pensamiento estratégico, Monitoreo y control	
Habilidad analítica, pensamiento conceptual, Planificación y gestión	
Pensamiento Conceptual y Analítico, Percepción de sistemas y entorno, Expresión escrita.	
Habilidad analítica, Pensamiento conceptual y estratégico	

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	

**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Director de Garantías Democráticas	Subsecretario de Garantías Democráticas, Gobernador, Clientes Internos y Externos.		Título Requerido:	Si
Nivel:	Directivo			Área de Conocimiento:	Derecho, Administración, Sociología y afines
Unidad o Proceso:	Dirección de Garantías Democráticas				
Rol:	Dirección de Unidad / Proceso				
Grupo Ocupacional:	NJS				
Grado:	1				
Lugar de Trabajo:	Nivel Provincial				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Coordinar y dirige la ejecución e implementación en la provincia de políticas internas sobre derechos así como, garantizar la transversalización de derechos fundamentales de la población.		Tiempo de Experiencia:	6 años		
		Especificidad de la experiencia:	Derechos humanos, protección de derechos, Mediación y solución de conflictos, igualdad de género, normativa y legislación relacionada.		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS	
Coordina acciones y actividades para garantizar la transversalización de derechos fundamentales de la población con la Dirección de Protección de Derechos, Dirección de Género, Dirección de Extranjería.		Planificación estratégica, protección de derechos humanos, igualdad de género.		Pensamiento conceptual, Planificación y Gestión.	
Dispone la atención a la ciudadanía a fin de orientar la cooperación con la sociedad civil en materia de extranjería, derechos humanos e igualdad de género		Diseño e implementación de programas de derechos humanos, igualdad de género.		Planificación y gestión, Pensamiento estratégico.	
Dirige campañas de difusión para el conocimiento de la sociedad de las políticas, planes y proyectos del Ministerio del Interior en su ámbito de acción		Planificación estratégica, marketing, derechos humanos, igualdad de género.		Orientación / asesoramiento Planificación y gestión	
Dispone la aplicación de planes, protocolos y mecanismos para prevenir la violación de derechos humanos y la violencia basada en género		Planificación estratégica, derechos humanos, ley en contra de la violencia intra familiar.		Planificación y gestión, Pensamiento estratégico.	
Aprueba medidas que garanticen la no repetición de violaciones de derechos humanos en el ámbito de competencia del Ministerio		Programas de defensa y protección de derechos humanos, normativa y legislación relacionada.		Pensamiento conceptual, Monitoreo y control,	

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

CHECK LIST

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Cargo al que aplica:.....

Items	Si cumple	No cumple	Observaciones
Nivel de instrucción			
Título requerido.			
Años de experiencia.			
Especialidad de experiencia.			
Conocimientos sobre las funciones a ejecutar.			
Posee las destrezas requeridas para cumplir con las responsabilidades correspondientes al puesto requerido.			
Posee conocimientos sobre las actividades esenciales del cargo a cumplir.			

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019

GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PLAN OPERATIVO ANUAL – 2015

MICROPROCESO: Administración De Talento Humano

DIRECCIÓN: Administrativa

UNIDAD: Recursos Humanos

OBJETIVO GENERAL HGPT: Administrar El Recurso Humano

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Planificar y capacitar el Recurso Humano, evaluar al personal con nombramiento provisional, realizar los procesos de selección para llenar las vacantes, elaborar los calendarios de vacaciones del personal, elaborar los reportes para los roles de pago y tramitar las becas de estudios de los hijos de los trabajadores.

MISIÓN DE LA DIRECCIÓN: Administrar El Recurso Humano Cumpliendo La Normativa Existente Sobre Este Tema

OBJETIVO DE LA UNIDAD: Administrar El Recurso Humano

PROPUESTA PROYECTOS PRODUCTO	ACTIVIDAD	META ANUAL POR PRODUCTO	INDICADOR DE GESTION POR CADA META	CRONOGRAMA DE METAS												PROGRAMACION METAS TRIMESTRALES (Porcentajes)				MEDIO DE VERIFICACION RESULTADOS															
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE																
PLANIFICACION DEL TALENTO HUMANO	Solicitar la información a las Direcciones	POSEER LA PLANIFICACION DEL TALENTO HUMANO DE LA ENTIDAD	En el mes de septiembre se enviará a la Prefectura la Planificación de Talento Humano										X															Oficio a las direcciones solicitando la información							
	Elaborar el cuadro de Planificación														X															0	0	100	0	Cuadro de la planificación	
	Enviar a Prefectura el cuadro de Planificación para su aprobación															X																			Oficio a la Prefectura solicitando aprobación de la planificación
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Autorización de Prefectura para iniciar el proceso de selección	SELECCIONAR PERSONAL IDONEO PARA LLENAR LAS VACANTES DE LA ENTIDAD	Hasta el mes de Diciembre se habrán realizado 23 procesos de selección	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																	Oficio solicitando autorización a Prefectura		
	Solicitar la certificación Presupuestaria			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																		Oficio solicitando la certificación financiera
	Ejecutar el Proceso de Selección			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X													39	30	9	22	Actas, informes, pruebas de conocimientos y psicométricas
	Solicitar la autorización para contratar al ganador del concurso			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																	Oficio a Prefectura con los resultados del proceso
	Solicitar las necesidades de capacitación a las Direcciones		Hasta el mes de										X																				Oficio solicitando la información a las direcciones		
	Elaboración del Plan de Capacitación														X																			Cuadro de la planificación	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

POLÍTICAS

1. POLÍTICA GENERAL.

Mantener una capacitación y mejoramiento continuo del Talento humano para optimizar las funciones y desarrollar su talento y capacidades, a través de planes analíticos emitidos por cada dirección.

2. POLÍTICAS ESPECÍFICAS.

- Los funcionarios, empleados y trabajadores deberán tomar al menos una capacitación semestral.
- La capacitación, se orientarán en función de los objetivos institucionales.
- La capacitación se desarrollará por medio de normas, metodologías y técnicas modernas acordes con el proceso de modernización del Estado.
- Constituirá un factor estratégico para facilitar la profesionalización de los funcionarios y empleados con un constante desarrollo y modernización de la institución.
- La elaboración y ejecución de planes de capacitación permanente, ayudara al crecimiento del personal e institucional.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

**RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA NRO.
DELEGACIÓN DE FUNCIONES
ING.**

CONSIDERANDO

Que, el artículo 226 de la Constitución de la República del Ecuador prescribe que: *“Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley”*;

Que, el artículo 227 de la citada Norma Suprema determina que: *“La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”*;

Que, el artículo 233 ibídem, señala: *“que no existirá servidora ni servidor público exento de responsabilidades por los actos u omisiones realizados en el ejercicio de sus funciones o por sus omisiones, y serán responsables administrativamente, civil y penalmente por el manejo y administración de fondos, bienes o recursos públicos”*.

Que en el artículo 1 de la Ley Orgánica de Servicio Público, preceptúa: *“La presente ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad, y universalidad que promueva la interculturalidad, igualdad y la no discriminación”*.

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

Qué, los literales b y d del artículo 22, ibídem, respecto a los deberes de los servidores públicos, establecen: “*b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades; d) cumplir y respetar las ordenes legítimas de los superiores jerárquicos*”.

Que, el artículo 69 del Código Orgánico Administrativo, en concordancia con el artículo 49 del Código ibídem, determina sobre la delegación de las competencias a otros órganos, señalando que: "*Los órganos administrativos pueden delegar el ejercicio de sus competencias incluida la de gestión, en: 1. Otros órganos o entidades de la misma administración pública, jerárquicamente dependientes. [...] La delegación de gestión no supone cesión de la titularidad de la competencia*";

Que, el artículo 70 del Código Ibídem, correspondiente al contenido de la delegación, determina que: "*La delegación contendrá: 1. La especificación del delegado. [...] 2. La especificación del órgano delegante y la atribución para delegar dicha competencia. [...] 3. Las competencias que son objeto de delegación o los actos que el delegado debe ejercer el para el cumplimiento de las mismas. [...] 4. El plazo o condición, cuando sean necesarios. [...] 5. El acto del que conste la delegación expresará además lugar, fecha y número. [...] 6. Las decisiones que pueden adoptarse por delegación. [...] La delegación de competencias y su revocación se publicarán por el órgano delegante, a través de los medios de difusión institucional*";

Que, el artículo 71 del Código antes citado, respecto a los efectos de la delegación manifiesta que: "*Son efectos de la delegación: 1. Las decisiones delegadas se consideran adoptadas por el delegante. 2. La responsabilidad por las decisiones adoptadas por el delegado o el delegante, según corresponda*";

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	



**GOBERNACIÓN DE COTOPAXI
PAPELES DE TRABAJO
AUDITORÍA A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE
COMPENSACIONES
PERIODO 2015-2019**

En ejercicio de sus atribuciones legales y reglamentarias;

RESUELVE

Artículo 1.- Delegar a....., la competencia de.....

Artículo 2.- Por la presente delegación, la, queda investida de las atribuciones establecidas en el Art..... por tanto, sus actos y decisiones tendrá el mismo valor y fuerza y serán como emanadas de la máxima autoridad.

Artículo 3.- Sin perjuicio de lo resuelto, si en ejercicio de su delegación laviolare la ley u ordenanzas será personal y directamente responsable tanto civil, administrativa y penalmente por sus decisiones, acciones y omisiones con relación al cumplimiento de su delegación.

Artículo 4.- Encargar al Secretario General, la publicación de esta resolución a través de la Gaceta Oficial de la Gobernación de Cotopaxi y en la página web institucional.

Disposición final

La presente resolución entrara en vigencia a partir de su suscripción, sin perjuicio de su publicación en la Gaceta de la gobernación y en la página web institucional.

Dado y firmado en el despacho de la Gobernación de Cotopaxi, a lode..... de

Elaborado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	