

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

Propuesta de un Modelo de Gestión para la ejecución de estudios de control en la gestión de talento humano a las instituciones públicas, para la Dirección de Control del Servicio Público del Ministerio del Trabajo

Sonia del Pilar Guerrero Allán

Tutor: Fabián Enrique Raza Dávila

Quito, 2020



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Sonia del Pilar Guerrero Allán, autor/a de la tesis intitulada “Propuesta de un Modelo de Gestión para la ejecución de estudios de control en la gestión de talento humano a las instituciones públicas, para la Dirección de Control del Servicio Público del Ministerio del Trabajo”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

28 de septiembre de 2020

Firma: _____

Resumen

Esta investigación propone un Modelo de Gestión para la ejecución de estudios de control en la gestión de talento humano a las instituciones públicas, para la Dirección de Control del Servicio Público del Ministerio del Trabajo partiendo de un análisis e identificación de factores internos-externos que permitan estructurar instrumentos idóneos para una adecuada auditoría a los procesos de gestión humana de acuerdo a la naturaleza de cada institución.

La presente tesis se fundamenta en bases teóricas como el modelo de gestión y estudios de control o auditorías a la gestión de talento humano, lo que permitirá tener una idea clara de las definiciones, tipos, técnicas y su aplicabilidad dentro de la ejecución de un estudio de control.

Para la realización de este trabajo de investigación se utilizará el método cuantitativo, ya que se tomará datos numéricos de los resultados de estudios de control ya ejecutados en años anteriores y el método cualitativo que se realizará mediante la aplicación de una encuesta a los servidores que ejecutan los estudios de control y adicionalmente se ejecutará una entrevista a la Directora de Control del Servicio Público y al Coordinador del área de estudios de control para conocer su visión sobre la propuesta del modelo de gestión que detallen las fases y las actividades a ejecutarse en un estudio de control, adicionalmente se empleará la investigación descriptiva, la recopilación de información se realizará partiendo de la revisión y análisis de fuentes bibliográficas relacionadas con las temáticas a investigarse.

Al término de la presente tesis y con el análisis e interpretación de la información recabada, se concluye que el modelo de gestión planteado permitirá un mejor y continuo control sobre los procesos de los estudios de control, las funciones y actividades desempeñadas, las interrelaciones entre estos, además un óptimo desempeño y la obtención de mejores resultados, no solo en los procesos, sino en los productos y servicios, así como la posibilidad de una mejora continua de manera integral; los formatos diseñados contribuirán a formalizar y fundamentar los de estudios de control, obteniendo información valiosa.

Palabras clave: estudio de control, plan, procedimiento, formatos, observaciones, plan de mejora

Dedico este trabajo de investigación al ser supremo Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por la sabiduría y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi madre Mariana de Jesús, por inculcarme valores, principios y con su ejemplo saber que todo es un esfuerzo de superación constante, siempre ha estado junto a mí para apoyarme dándome el aliento necesario para cumplir mis objetivos, con sus consejos y su amor.

A mi esposo Marcos Vinicio, fiel compañero de mi vida, mi cómplice incondicional, amor sin ti esto no sería posible, tu apoyo me ayuda a llegar a la meta.

A mis pequeños Camila del Pilar, Marcos Mathias, Simón Valentino y Joaquín Ismael, por ser mi bendición, mi razón de vivir y el motor de mi vida, gracias por su comprensión y enseñarme que no existe amor más grande que el que una madre siente por sus hijos.

Agradecimientos

A Marcos, Camila, Mathias, Simón y Joaquín, mi familia, por existir y llenarme la vida por completo... gracias por su comprensión y apoyo.

A mi tutor magíster Fabián Raza, por su tiempo, conocimientos, apertura, don de gente que conservó al saber guiarme, brindarme su ayuda y apoyo para la realización y culminación de la presente tesis, gracias por creer en mí!

A la Dirección de Control del Servicio Público del Ministerio del Trabajo, por brindarme la apertura y permitir acceder a la información de la institución para realizar el trabajo de investigación.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, por impartir conocimientos a través de sus docentes que enriquecieron mi crecimiento profesional y me permitieron ser cada día mejor profesional.

Tabla de contenidos

Gráficos y tablas	13
Glosario	15
Introducción.....	17
Capítulo primero Marco teórico	23
1. Fundamentos de los modelos de gestión.....	23
2. Auditoría administrativa.....	29
Capítulo segundo Marco referencial.....	35
1. Institución objeto de estudio: Proceso de control a las Unidades de Talento Humano de las instituciones públicas	35
Capítulo tercero Marco metodológico	49
1. Investigación de campo.....	49
2. Enfoque de la investigación	55
3. Herramientas de investigación	56
4. Población y muestra	56
5. Análisis de resultados de las encuestas realizadas a los servidores de nivel operativo	57
6. Análisis de los resultados de las entrevistas a profundidad	65
7. Conclusiones del informe de hallazgos	68
Capítulo cuarto Propuesta de Modelo de Gestión	69
1. Desarrollo del modelo de gestión para la ejecución de estudios de control en la gestión de talento humano a las instituciones públicas, para la Dirección de Control del Servicio Público del Ministerio del Trabajo	69
2. Definición de procesos de un estudio de control.....	70
2.1. Fases de un estudio de control	71
2.2. Capacitación de personal	79
2.3. Formatos de control	79
Conclusiones y recomendaciones	81
Lista de referencias	83
Anexos	87
Anexo 1: Formato de la asignación de trabajo	87
Anexo 2: Formato de cronograma	87

Anexo 3: Formato de acta de apertura.....	88
Anexo 4: Formato de la presentación de socialización del proceso de estudios de control a las Unidades de Talento Humano de las instituciones públicas	89
Anexo 5: Formato de la lista de verificación de insumos.....	94
Anexo 6: Formato de anexos	95
Anexo 7: Formato de la lista de verificación de cumplimiento.....	96
Anexo 8: Formato de acta de cierre.....	97
Anexo 9: Formato de informe técnico.....	98
Anexo 10: Formato de papel de trabajo.....	105
Anexo 11: Formato de evaluación del estudio de control	106
Anexo 12: Formato de oficio de comunicación.....	107
Anexo 13: Formato de plan de mejora	108
Anexo 14: Formato de matriz de acciones del plan de mejora.....	109
Anexo 15: Formato de matriz de gestión de estudios de control.....	110

Gráficos y tablas

Gráfico 1. Proceso de la estructura del Ministerio del Trabajo	39
Gráfico 2. Cadena de valor del Ministerio del Trabajo	39
Gráfico 3. Organigrama del Ministerio del Trabajo	41
Gráfico 4. Tipologías y modelos institucionales.....	45
Gráfico 5. Relacionamiento: Tipologías - Niveles Organizacionales – Facultades.....	46
Gráfico 6. Tiempo de trabajo en la Unidad de Estudios de Control.....	57
Gráfico 7. Planificación anual de control	58
Gráfico 8. La planificación anual metas y objetivos	58
Gráfico 9. Manual de procedimientos	59
Gráfico 10. Reportes con información de los estudios de control.....	61
Gráfico 11. Formatos para la ejecución de estudios de control.....	61
Gráfico 12. Supervisión y evaluación.....	62
Gráfico 13. Capacitación de normativa vigente	63
Gráfico 14. Importancia del modelo de gestión	64
Gráfico 15. Aceptación de las Unidades de Administración del Talento Humano	65
Gráfico 16. Fases de un estudio de control.....	71
Tabla 1. Oficinas regionales o zonales del Ministerio del Trabajo	45
Tabla 2. Instituciones evaluadas en los años 2018 y 2019	49
Tabla 3. Niveles de cumplimiento de instituciones de la función ejecutiva	52
Tabla 4. Numero de instituciones por nivel de cumplimiento.....	53
Tabla 5. Variables y subvariables evaluadas	54
Tabla 6. Categorización de variables por nivel de cumplimiento	55
Tabla 7. Datos de los informantes calificados	66
Tabla 8. Porcentajes de ejecución de un estudio de control.....	76
Tabla 9. Estado de los estudios de control.....	78

Glosario

Plan. Documento que plasma las actividades a seguir, así como instrumentos, mecanismos y acciones que se usaron para alcanzar los fines propuestos.

Control. El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con las regulaciones políticas, lineamientos y principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Plan de control. Es aquel que contiene la descripción de las entidades, cronogramas y responsables de ejecutar los estudios control, es aprobado por autoridad competente y su alcance es de un período fiscal

Estudios de control. Corresponden a los estudios programados con la aplicación de las políticas y lineamientos de la planificación anual y son aprobados por autoridad competente.

Estudios planificados. Corresponden a los estudios programados con la aplicación de las políticas y lineamientos de la planificación anual y son aprobados por autoridad competente.

Institución. Entidad de pública que coadyuvan con el poder ejecutivo en los términos de la ley.

Introducción

Dentro del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Trabajo se encuentra establecida una de las atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Control del Servicio Público (DCSP), que determina realizar estudios de control específico o integral del cumplimiento de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y demás normativa vigente a través de visitas in situ a las Unidades de Administración del Talento Humano (UATH) de las instituciones públicas.

Un estudio de control es semejante a una auditoría de gestión, en la que los servidores públicos bajo la denominación de Analistas de la Dirección de Control del Servicio Público son los responsables de ejecutarlos.

La Dirección de Control del Servicio Público (DCSP) en la actualidad no cuenta con un modelo de gestión que determine el procedimiento técnico, contemple la descripción detallada de las actividades, fases y los tiempos de ejecución de un estudio de control; los Analistas de Control del Servicio Público que ejecutan los estudios de control realizan estas actividades de forma empírica, sin planificación y adicionalmente no se posee instrumentos técnicos que permitan obtener y registrar la información remitida por las Unidades de Administración del Talento Humano de las instituciones, de una forma ordenada y de este modo efectuar el análisis, determinación y seguimiento a las observaciones encontradas a las instituciones en estudio.

La forma en la que se ha ejecutado los estudios de control ha provocado duplicidad en las tareas, tiempos muertos; adicionalmente no se obtiene información oportuna retrasando los procesos; existen actividades realizadas de manera improvisada y que no se planifica adecuadamente; la información que se obtiene como resultado del estudio no se encuentra disponible al momento que se requiere emitir reportes a las autoridades, ni se conozca su estado actual, lo que no permite tener un registro de los estudios de control ejecutados.

La justificación del presente estudio consiste en establecer un modelo de gestión que contenga acciones que permita planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar los estudios de control realizados a las Unidades de Administración del Talento Humano de las instituciones públicas, en concordancia con la normativa legal vigente y con los objetivos estratégicos del Ministerio del Trabajo, mediante la aplicación de instrumentos técnicos que ayude a obtener y procesar la información clara y concreta, con

el propósito de facilitar la determinación de observaciones, la generación de reportes confiables y el estado de los estudios de control ejecutados.

El modelo de gestión que se busca plantear será participativo con los actores claves de la ejecución de un estudio de control como los Analistas de Control del Servicio Público que formarán parte del diseño del modelo de gestión, propuesta que será aplicada por la Dirección de Control del Servicio Público del Ministerio del Trabajo.

Este modelo de gestión permitirá determinar acciones que apoyarán y fortalecerán la gestión de la Dirección de Control del Servicio Público del Ministerio del Trabajo y mejorará la eficiencia y eficacia de las actividades ejecutadas en los estudio de control, basadas en la legislación actual vigente; involucrará y comprometerá a los servidores a cumplir los objetivos estratégicos planteados en las diferentes unidades organizacionales y beneficiará indirectamente a las Unidades de Administración del Talento Humano de las instituciones públicas objetos del estudio.

En el contexto laboral, las instituciones públicas deben realizar actividades para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, con altos patrones de eficiencia y altos índices de calidad en sus prestaciones (Vieira y Roda de Souza, 2014).

Mediante el levantamiento de la información para establecer el modelo de gestión adecuado se podrá establecer actividades críticas que hoy en día no son tomadas en consideración que deberían ser desarrolladas, así como también aquellas que tienen un alto grado de relevancia en la ejecución de un estudio de control; además se determinará el nivel de empoderamiento que les corresponde asumir en todos los niveles en base a la comunicación y cultura organizacional de la institución.

Esta investigación es de mucho interés y alto impacto, porque está orientado a determinar un modelo de gestión que facilite a los analistas de control el cumplimiento de las actividades y la forma como deben ser desarrolladas, permitirá conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y los puestos responsables de su ejecución, con el fin de reducir tiempos, costos, actividades, tareas orientadas a incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos ejecutados en un estudio de control.

El objetivo es establecer un modelo de gestión para la ejecución de estudios de control a la gestión de talento humano en las instituciones públicas, para la Dirección de Control del Servicio Público.

Tres son objetivos específicos que se pretenden lograr: 1) Analizar los fundamentos teóricos de los modelos de gestión, así como de la auditoría administrativa

y los principales modelos que se emplean para la gestión del talento humano. 2) Diagnosticar como se ha venido ejecutando los estudios de control en la Dirección de Control del Servicio Público. 3) Desarrollar un modelo de gestión para la ejecución de un estudio de control a la gestión de talento humano en las instituciones públicas.

Acercas del enfoque y marco conceptual, la presente investigación se fundamenta en bases teóricas como el modelo de gestión y estudios de control o auditorías a la gestión de talento humano, lo que permitirá tener una idea clara de las definiciones, tipos, técnicas y su aplicabilidad dentro de la ejecución de un estudio de control.

El modelo gestión es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, a la vez permite en forma oportuna efectuar el proceso de obtención, comunicación, seguimiento y facilita el acceso a la información.

La implantación de un modelo de gestión permitirá introducir mecanismos orientados a la renovación y adaptación a la realidad de una organización y al entorno en que se desarrolla su actividad, ya que una técnica de gestión ofrecerá pautas, estrategias y conocimientos para optimizar los métodos y los recursos en una entidad empresarial, abordando la gestión de la calidad y la rentabilidad.

Según el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, una auditoría de gestión es el examen sistemático y profesional, que se efectúa a una institución por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas, de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

Gestión del Talento Humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida (Chiavenato, 2005).

El objetivo principal de un estudio de control a la gestión de talento humano es detectar el grado de eficacia y eficiencia de los procesos objeto de análisis como selección, formación y desarrollo, medición del desempeño y mantenimiento del personal y hacer

propuestas en vistas a su mejora; dicho objetivo determina las funciones propias de la auditoría que son:

- Comprobar la conformidad legal de las actividades analizadas o el grado de cumplimiento de las disposiciones legales existentes o normatividad de la empresa sobre el talento humano.
- Evaluar la eficiencia técnica del sistema objeto de auditoría, a dos niveles: planificación y operativización con sus resultados de la gestión del talento humano respecto a los obtenidos por la organización.
- Evaluar la eficiencia del talento humano respecto a las actividades analizadas atendiendo a sus repercusiones en el clima, la cultura, los actores y en todos los afectados por sus procesos.
- Valorar la eficacia global del sistema auditado, es decir, el grado de consecución de los objetivos fijados.
- Emitir recomendaciones y propuestas de mejora realistas y operativas, que conduzcan a la superación de las limitaciones detectadas y a la elaboración de una estrategia de futuro.

Con todo lo anterior un estudio de control a la gestión del talento humano que pretenda ser exitoso debe respetar los siguientes principios:

- Estar al servicio de la toma de decisiones
- Ser dinámica y prospectiva
- Ser participativa y educativa
- Adoptar una postura externa pero comprometida
- Basarse en un conjunto de referenciales
- Reconocer la complejidad de los actores
- Atender a la actitud de la entidad auditada hacia el cambio.

Respecto al acopio y procesamiento de información, la recolección de datos para la investigación se efectuó a partir de fuentes primarias como la encuesta, por medio de la cual se obtuvo la información de forma directa de los servidores de la Dirección de Control del Servicio Público del Ministerio del Trabajo a quienes se les efectúa los estudios de control. También se utilizan fuentes secundarias como la revisión bibliográfica, documentos legales y datos propios de la institución.

La población estará constituida por doce (12) servidores de la Dirección de Control del Servicio Público del Ministerio del Trabajo, de nivel directivo y operativo que se encuentran ejecutando y coordinando los estudios de control, constituyéndose en la unidad de observación.

Se emplea el método cuantitativo ya que se toman datos numéricos de los resultados de estudios de control ya ejecutados en años anteriores y el método cualitativo que se realizará mediante la aplicación de una encuesta a los servidores que ejecutan los estudios de control y adicionalmente se ejecutará una entrevista a la Directora de Control del Servicio Público y al Coordinador del área de estudios de control para conocer su visión sobre la propuesta del modelo de gestión que detallen las fases y las actividades a ejecutarse en un estudio de control.

Para la realización de este trabajo se utiliza la investigación descriptiva.

Capítulo primero

Marco teórico

El presente capítulo nos introduce en los conceptos básicos provenientes de las ciencias de gestión, sobre los modelos de gestión, así como de las auditorías administrativas, herramientas necesarias para todo administrador, ya que le permite tomar decisiones correctas, corrigiendo la existencia de falencias presentadas en una organización con el fin de impulsar su éxito y crecimiento.

1. Fundamentos de los modelos de gestión

1.1. Origen y definición del término modelo

Su origen proviene del término italiano “modello”. Este concepto tiene varios usos y significados; sin embargo, la acepción en el campo de las ciencias de gestión se refiere al arquetipo que es susceptible de imitación o reproducción (Porto 2008, 1).

Para el autor De la Torre (citado por Chicaiza y Yamberla 2014, 61) un modelo es la representación de algo, un fenómeno observable que existe en el mundo real y se va a representar para exhibirlo o analizarlo.

Según Guerrero (2001, 3) un modelo es perceptible a través de un grupo de símbolos y reglas operativas cuya función central es reflejar con una máxima aproximación las realidades en estudio.

Para las autoras Beltrán y Chávez (2010, 35) un modelo es una representación de la realidad por medio de abstracciones que poseen características específicas y representan una realidad diferente respecto a una ciencia en particular.

Complementariamente, los autores Carrión, Zula y Castillo (2016, 2) expresan que a fin de dirigir y operar una organización, la teoría ha desarrollado modelos conceptuales de las relaciones existentes entre las diferentes partes que la integran y su entorno. Con ello se pretende realizar un análisis de las organizaciones en un medio complejo y dinámico. Para objeto de esta investigación se entenderá por modelo a la representación de las diferentes partes que integran la institución y su entorno el cual permite viabilizar el funcionamiento organizacional.

1.2. Origen y definición del término gestión

La palabra gestión procede del latín “gestus” que, según Huergo, pertenece a una palabra que simboliza: actitud, gesto, movimiento del cuerpo en gestos; y del latín “gerere”, que puede significar: conducir una acción o grupo, llevar adelante o a cabo, cargar una cosa, entre otros. Por tanto, es necesario vincular a la palabra gestión de forma directa al término “gestio-onis”, conceptualizada como la acción de llevar a cabo algo, la misma que depende del término “gesta”, determinado como historia de lo realizado, y con “gestación”, llevar encima (Huergo 2010, 1,2).

Para el objeto de este estudio, se acoge la postura del autor Huergo en la que acota las siguientes observaciones sobre el posible significado de la palabra gestión:

La gestión está estrechamente ligada a “estrategia” (de “stratos-ego”: yo conduzco), en la cual se da importante énfasis a lo que son las “estrategias de gestión”.

La gestión contemplada desde la visión cultural “gestus”, corresponde a la afirmación de las prácticas culturales de una sociedad, un grupo, una organización, institución; que valida la historia y trayectoria de la organización a través del tiempo para que en función de ese conocimiento se lidere a la misma (Huergo 2010, 1-2).

El término gestión nació con la ciencia de la administración pública cuando Charles-Jean Bonnin lo utilizó para referirse a la ejecución de las leyes como un asunto necesario a la gestión de los asuntos públicos. El término en español ha sido usado como sinónimo de administración, o, más generalmente, como una parte de la misma (Guerrero 2001, 1).

Por otra parte, Henry Fayol asoció el concepto de gestión al conjunto de actividades destinadas a planificar, organizar, coordinar, controlar y decidir las actividades de una organización (Schmal y Ruiz Tagle 2009, 296). Este concepto pasaría a constituir la gestión administrativa.

1.3 Antecedentes de los modelos de gestión

Los primeros modelos de gestión se bosquejan a través de las escuelas clásicas de organización y sus aportes a la teoría propiamente organizacional entre las que se pueden mencionar: las representadas por: Frederick W. Taylor denominada escuela de administración científica; los trabajos propuestos por Henry Fayol (1919) en la escuela del proceso administrativo; y la teoría de la burocracia propuesta por Max Weber

(1968). Es importante mencionar que a través de los estudios de Frederick W. Taylor sobre la implementación de reglas y métodos en mejora de la eficiencia y la productividad cuya síntesis se encuentra plasmada en la matriz de administración, se configurará el primer modelo clásico de gestión (Schmal y Ruiz Tagle 2009, 296).

Posteriormente se dieron otros aportes a la teoría organizacional a través de nuevos modelos que reaccionaban a las posturas de las escuelas clásicas citadas; estos modelos se caracterizaban por su preocupación por el ser humano en las organizaciones, de las que se puede mencionar: la escuela de relaciones humanas con precursores como Mayo (1945), Roy (1958), White (1959), Dalton (1959); así como, la escuela de los sistemas cooperativos (Barnard 1938; Robledo y Sánchez 2008, 161).

A partir del año 1960 y de la mano de las aportaciones procedentes de la teoría de sistemas y de otras visiones similares, se da un giro a la perspectiva en materia de las organizaciones, conceptualizándolas como modelos de sistemas racionales abiertos en el que se destacan a las organizaciones y su relacionamiento con el entorno, la orientación a objetivos específicos, entre otros.

Dentro de este grupo se puede destacar los siguientes enfoques y modelos: escuela del comportamiento o de los sistemas sociales; teoría de los sistemas; teoría de la racionalidad limitada propuesta por March y Simon (1958); la teoría de agencia propuesta por Alchian y Demsetz (1972); la teoría de contingencia proposición de Lawrence y Lorsch (1976); modelos de estructura comparativa propuesta por autores como Udy (1959); Blau (1970), Pugh y otros (1969); los modelos de organización planteados por Weick (1969) entre otros (Robledo y Sánchez 2008, 163).

Los modelos de gestión en el ámbito empresarial se desarrollaron con mayor auge a partir de 1980, la mayoría de ellos se soportaban en técnicas de gestión empresariales a fin de dar respuestas a los retos en los que se encontraban las organizaciones. Como lo establece el autor Losada (1999, 28), las técnicas de gestión empresarial se pueden clasificar entre técnicas de dirección general de la organización, técnicas correspondientes a un área especializada de la empresa y las técnicas de desarrollo de habilidades directivas. Existe diversidad de modelos actuales que se han acoplado a nuevos escenarios caracterizados por mayor complejidad, incertidumbre y turbulencia que han cambiado las modalidades tradicionales de gestión, entre los cuales se abordarán los modelos de gestión con enfoques en procesos, negocios y calidad.

En la actualidad han surgido algunos modelos de gestión basados en los procesos como lo son: el Mapa de procesos y el Cuadro de Mando integral o Balanced Scorecard,

este último se ha prestado para el interés de directivos y empresarios al considerarlo como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años, el cual se define como: “aquel que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización” (Fernández, 2001, 2).

A partir de la década de los noventa, comenzó a apreciarse en las sociedades occidentales cierto interés, por la calidad y la mejora creándose así el Modelo de Excelencia EFQM y el adaptado modelo CAF Common Assesment Framework (CAF) para la Administración Pública. Estos modelos desempeñan un rol clave en la mejora de la eficiencia y la efectividad de las organizaciones al priorizar la calidad en todos los aspectos de las actividades que realizan (Cavo Salvador y Guerra López 2014, 660).

El modelo EFQM consta de nueve criterios, que permiten evaluar el estado de la organización en cuanto a su gestión de la calidad. Se fundamenta en la premisa de que la satisfacción del cliente, la de los empleados generan impactos directos en la sociedad, los mismos que se consiguen a través del liderazgo, acertadas estrategias y políticas, adecuada gestión de capital humano, manejo eficiente de los recursos y la correcta estructuración de los procesos, que conlleva a la excelencia de los resultados (Peteiro 2015, 1).

Los nueve criterios del modelo son agrupados en dos grandes bloques llamados Agentes Facilitadores y Resultados; los primeros analizan la forma en que la empresa planea y ejecuta sus actividades, y los últimos se refieren a los logros alcanzados por ella (Parra, Villa y Restrepo 2009, 3).

Dentro de los modelos de enfoque en la calidad se puede citar al Modelo de Gestión ISO, inicialmente formulado en 1987 desde la International Organization for Standardization (ISO), y que es revisada periódicamente al menos cada cinco años por el Comité Técnico de la propia organización, el mismo que constituye uno de los pioneros en modelos de gestión enfocados a la calidad (Vijandea y Gonzáles 2007, 78).

El Modelo de Gestión ISO es un: “Modelo para establecer las políticas, objetivos y cumplirlos”. La ISO sostiene que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso” (Brito, 2012, 11). Esta metodología define a un modelo de gestión como la representación de un conjunto de elementos interactuantes, interdependientes e interrelacionados, que tienen un propósito común que orientan a la organización a la definición de las políticas y al cumplimiento de los objetivos.

Dentro del análisis de estrategias en el mundo de negocios surge el Modelo de Negocios CANVAS propuesto por (Clark, Osterwalder y Pigneur 2012), en el cual se define y contextualiza los principales elementos que forman parte de un modelo de negocio tomando en consideración aspectos como el producto, la perspectiva del cliente, la gestión de la infraestructura, los aspectos financieros, los segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relación con clientes, ingresos, recursos claves, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes.

La visión de la gestión del talento humano, es entendida como el desarrollo de estrategias de mejoramiento continuo en los procesos administrativos, puesto que las organizaciones tienen en cuenta a su personal en el desarrollo de actividades industriales, comerciales y de servicios que satisfacen necesidades generales y específicas. Por lo tanto, se deben tener en cuenta las visiones de mejora competitiva a partir de la gestión del talento humano, para lo cual se considera el análisis del desarrollo humano, de las condiciones laborales, y de la productividad, como un proceso relevante para desarrollar organizaciones competitivas.

Entre los elementos de un modelo de gestión para el ámbito público, según el autor Guerrero (2002, 3) en la Administración Pública se debe contar con al menos siguientes atributos prominentes, como lo son:

- La imitación organizativa de la empresa privada (es decir, la incorporación de los modelos de gestión privada al ámbito público);
- El consenso del mercado como proceso de elaboración de los asuntos públicos para lo cual es importante mencionar que el sector público no puede pensar sólo desde el enfoque de mercado, sino también a través de los valores que no son solo instrumentales, sino también políticos;
- La iniciativa a la competitividad mercantil;
- El reemplazo del consumidor por el ciudadano o usuario externo; y,
- La reivindicación de la división entre los temas políticos de los temas administrativos.

Adicionalmente se debe considerar que un modelo para el servicio público debe construirse en base a las metas a alcanzar, enfocados en el valor público que se ofrece al usuario o ciudadano, de forma que tanto la estructura como el conjunto de medios que disponga adquieran sentido en relación con los objetivos a cumplir (Salvador Serna y Sancho Royo 2017, 9).

1.4. Fundamentos a considerar en un modelo de gestión para el ámbito público

Como menciona el autor Chica (2011, 64) en el contexto público, el primer fundamento a considerar es la creación de Valor Público el cual se convierte en el paradigma de gestión, al vincular los criterios de servicio, resultados y confianza que el ciudadano busca obtener de la institución, sus canales y ejecutores. Por Valor Público se entiende a la generación de beneficios, cumplimiento de derechos y satisfacción de demandas por parte del Estado hacia los ciudadanos, principio en el que se basan las premisas gubernamentales.

Entre los factores relacionados a la generación del valor público se encuentra el entorno social, económico, político e institucional de un Estado, que permite comprender entornos en los cuales se implementa la gestión política, de planificación y operativa de las instituciones del Estado.

El concepto de Valor Público contribuye a la generación de competencias transversales en los servidores públicos, como gestores de los servicios en las diferentes entidades y niveles. Un servidor público es generador de valor público, independientemente de la entidad en la cual se desempeñe. Las unidades responsables de la gestión de personas son las llamadas a fortalecer las competencias por medio de la aplicación de un modelo de gestión integrado.

Las directrices vinculadas a la generación de Valor Público deben ser emitidas por organismos rectores competentes, que verifiquen y realicen su control y seguimiento; complementariamente, las autoridades de cada institución, deben establecer las orientaciones particulares de valor público vinculadas al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Alineamiento Estratégico: El segundo fundamento es el alineamiento estratégico, el mismo que facilita a la organización a que se enfoque en su estrategia. Los nuevos procesos de desarrollo organizacional deberán estar enfocados en cómo mejorar el servicio hacia el usuario interno y el usuario externo. En las instituciones públicas se tiene algunas partes relacionadas o actores que vienen a ser ejecutores del modelo de gestión, entre los cuales constan los usuarios, que abarca a la ciudadanía y a los servidores públicos; y por otra parte a los gestores, que se subdividen en: Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH), entidades públicas usuarias, emisores de

políticas, entidades públicas vinculadas a la gestión del desarrollo organizacional y proveedores de servicios.

Calidad en los productos y servicios públicos: Un tercer fundamento, constituye la orientación de los servicios hacia el ciudadano, para lo cual se debe redefinir los procesos para la prestación de servicios públicos en función de las expectativas de satisfacción del cliente, en estos ajustes se podrá modificar las infraestructuras institucionales para brindar servicios con calidad (Moyado Estrada 2011, 3).

A fin de sustentar la importancia de este fundamento se cita los preceptos establecidos por la Carta Iberoamericana de la calidad en la gestión pública establecida por el CLAD, en la que se definen como propósitos fundamentales de un buen gobierno democrático que la gestión pública deba:

Estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos, o como legítimo participante en el proceso formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social; y,

Orientarse a resultados, por lo que debe sujetarse a diversos controles sobre sus acciones, suponiendo entre otras modalidades la responsabilidad del ejercicio de la autoridad pública por medio del control social y rendición periódica de cuentas (CLAD 2008, 5).

2. Auditoría administrativa

Según Franklin (2007, 11): “Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de conocer su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y crear una ventaja competitiva sustentable”.

El término auditoría, significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional que se genera es confiable, veraz y oportuna. El auditor debe presentar un informe donde implemente propuestas de mejoras para los procesos administrativos permitiendo así tener un buen control en la gestión.

La auditoría es la parte administrativa que representa el control de las medidas establecidas. El origen de la auditoría proviene de quien demanda el servicio y lo puede solicitar cualquier persona física o moral que realiza alguna actividad económica, dándole la certeza sobre la forma y el estado que guarda el negocio.

El muestreo en la auditoría es un procedimiento mediante el cual se obtienen conclusiones sobre las características de un conjunto numeroso de partidas (universo) a través del examen de un grupo parcial de ellas (muestra). El muestreo es de vital importancia en una auditoría ya que dependiendo del tipo de revisión será el número de pruebas a realizar.

2.1. Objetivos de la auditoría administrativa

Según Franklin (2007, 12) es necesario establecer el marco para definir objetivos congruentes los cuales encaminen las tareas hacia resultados específicos. Entre los criterios más sobresalientes para lograrlo se puede mencionar:

De control: Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

De productividad: Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

De organización: Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

De servicio: Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

De calidad: Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

De cambio: Transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

De aprendizaje: Permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

De toma de decisiones: Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.

De interacción: Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.

De vinculación: Facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.

2.2. Alcance de la auditoría administrativa

Como lo menciona Franklin (2007, 13) el área que abarca la auditoría administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Enfoque estratégico
- Sector de actividad
- Giro industrial
- Ámbito de operación
- Tamaño de la empresa
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Trato a clientes (internos y externos)
- Entorno
- Generación de bienes, servicios, capital y conocimiento
- Sistemas de calidad

La auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organizaciones, ya sean públicas, privadas o sociales. Por su extensión y complejidad, es necesario entender cómo están conformadas estas organizaciones para responder a las demandas de servicios y productos del medio ambiente y, sobre todo, de qué manera se articulan, lo cual obliga a precisar su fisonomía, área de influencia y dimensión. En el sector público la auditoría se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia. Con base en estos criterios, el ámbito de aplicación se centra en las instituciones representativas de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial.

El efecto de una auditoría según Benjamín (2007, 14) en el sector público da como resultado perfeccionar la actuación de los órganos y mecanismos que lo componen considerando sus acciones particulares y la interacción procedente de la naturaleza de sus funciones, a partir de la idea de que el Poder legislativo determina el orden jurídico, el Poder ejecutivo lo implementa y el Poder judicial administra y vigila su cumplimiento justicia.

2.3. Metodología de la auditoría administrativa

La metodología de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la

profundidad con que se revisarán y aplicarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados. También cumple la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones para su posterior examen, informe y seguimiento.

Para utilizarla de manera lógica y accesible se la ha dividido en etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes, como lo menciona Franklin (2007, 75).

De conformidad con lo que se ha explicado hasta aquí, las etapas que integran la metodología son:

Planeación: La planeación son los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante.

El propósito de la auditoría administrativa es determinar las acciones que se deben desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para lograr en tiempo y forma los objetivos establecidos.

Instrumentación: En la instrumentación se determina cómo recopilar la información a través de técnicas de recolección como la investigación documental, observación directa, acceso a redes de información, entrevistas, cuestionarios y cédulas, se toman en cuenta los aspectos de medición como escalas e indicadores, los anexos contienen las evidencias del auditor, que sustenta los hallazgos y la supervisión del trabajo en sus diferentes modalidades

Exámen: En el examen se establece el propósito, el procedimiento, los enfoques de análisis administrativo, tanto organizacionales como cuantitativos seleccionados para orientar el contexto de la información captada, y la formulación del diagnóstico administrativo, en el cual se incorporan los aspectos que servirán para evaluar los hechos, las tendencias y situaciones para consolidar un modelo analítico y distintivo de organización.

Informe: En el informe se registran los resultados de la auditoría, los aspectos operativos acordados para orientar su ejecución, los lineamientos generales para su

preparación, los tipos de informe que se pueden utilizar, tales como el general, el ejecutivo y el de aspectos relevantes, y la propuesta de implementación.

Seguimiento: Finalmente, en el seguimiento se integran las observaciones y recomendaciones, para lo cual se precisa un objetivo, lineamientos generales y acciones específicas para examinar el grado de avance en la implementación de los cambios sugeridos y sentar las bases para realizar una auditoría de seguimiento.

Características de los Auditores

Franklin (2011, 65) escribe que el papel del auditor en la aplicación de la auditoría administrativa es vital, porque en él recae el peso de conceptualizarla, ejecutarla y obtener los resultados esperados. Su perfil en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas, experiencia, responsabilidad profesional y social y, en especial, su estructura de pensamiento y ética, son los pilares sobre los cuales se apoya la auditoría administrativa.

El ejercicio de la auditoría administrativa puede asignarse a auditores internos, externos o a un equipo de ambos, de acuerdo con las necesidades específicas en cada caso. Cada alternativa reviste una serie de ventajas y desventajas, por lo que es conveniente analizar con detenimiento cuál de ellas es la más viable en términos de estrategia.

Para cumplir con su labor, los auditores cuentan con estructuras y funciones definidas, las que sirven como guía de sus acciones, y que, en su momento, toman forma de acuerdo con los criterios que se siguen para el manejo de la auditoría.

En lo que respecta a los auditores externos, la contratación de sus servicios puede hacerse por honorarios fijos, honorarios variables y honorarios por desempeño, opciones que la organización valora en función de sus prioridades y proyección.

El papel del auditor en la implementación de una auditoría administrativa es primordial, ya que el nivel de conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, responsabilidad profesional, ética, responsabilidad social y estructura de pensamiento en que sustenta su trabajo son fundamentales para lograr los resultados esperados.

Capítulo segundo

Marco referencial

1. Institución objeto de estudio: Proceso de control a las Unidades de Talento Humano de las instituciones públicas

1.1 Antecedentes de la institución

El Ministerio del Trabajo se creó el 13 de julio de 1925 a través de decreto expedido por la primera Junta de Gobierno Plural que surgió como una consecuencia de la revolución Juliana; anteriormente, todas las responsabilidades estuvieron a cargo del Ministerio de Instrucción Pública, Fomento, Correo, Culto y Beneficencia.

En 1938 durante el gobierno del General Alberto Enríquez Gallo se expidió el Código del Trabajo, normativa enfocada a regular las relaciones entre patronos y trabajadores hoy en día denominados como empleadores y trabajadores.

En 1945 bajo la administración del Sr. Dr. Dn. José María Velasco Ibarra, se expide la Ley de Régimen Político y Administrativo de la República en la cual se refiere al Ministerio de Previsión Social y Trabajo como el encargado del estudio y resolución de problemas sociales; reglamentación, organización, inspección y protección del trabajo; estadística obrera y campesina; salarios jornales; accidentes del trabajo; solución de los conflictos provenientes de las relaciones patronal-obreros; protección del obrero y campesino; aplicación de leyes sociales entre.

Para 1973 durante la presidencia de Guillermo Rodríguez Lara se consideró que la denominación del Ministerio de Previsión Social y Trabajo no correspondía adecuadamente a las actividades que realizaba la institución por lo que cambia de denominación a “Ministerio del Trabajo y Bienestar Social (EC 1973)”.

Siete años después cambia la denominación antes referida por “Ministerio de Trabajo y de Recursos Humanos (EC 1980)”. Sus funciones se encontraban reguladas por la Ley de Régimen Administrativo la misma que establecía como atribuciones de la institución: la formulación, dirección y ejecución de la política social en materia laboral y el desarrollo de los recursos humanos y empleo.

Por otra parte, en 1985 se divide a la subsecretaría general de esta Cartera de Estado en las Subsecretarías de Trabajo y de Recursos Humanos, esto como un primer

intento de orientar la estructura de la institución no solo a las políticas definidas en el Código del Trabajo, sino también a las establecidas a través de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA), en materia laboral (EC 1985). La LOSCCA constituye el marco regulatorio de aplicación para servidores públicos, es decir ciudadanos ecuatorianos legalmente nombrados para prestar servicios remunerados en las instituciones del Estado.

En 1999 en otro proceso de reforma de la Función Ejecutiva durante el gobierno de Jamil Mahuad Witt, se decreta la fusión de los ministerios de Trabajo y Recursos Humanos y de Bienestar Social en una sola institución que se denominó Ministerio de Trabajo y Acción Social. Esta fusión no representó modificaciones a las funciones y atribuciones que tenía cada institución.

Posteriormente, en el año 2002, como parte de una reforma al Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva se cambia la denominación a Ministerio del Trabajo y Empleo.

También es importante mencionar en la historia de esta Cartera de Estado a la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) institución creada el 6 de octubre de 2003, para ejercer la rectoría de la administración del desarrollo organizacional y de recursos humanos del sector público; posteriormente, durante la administración del presidente Rafael Correa Delgado, se fusionaría al Ministerio de Trabajo y Empleo, creándose así, el Ministerio de Relaciones Laborales. La fusión de estas instituciones se realizó a través del Decreto Ejecutivo No. 10, en el cual se especificó que el Ministerio de Relaciones Laborales, dispondrá de dos viceministerios técnicos, la SENRES pasó a constituirse como el Viceministerio del Servicio Público, con las competencias establecidas en la LOSCCA; y, el Ministerio de Trabajo y Empleo formó el Viceministerio de Trabajo, con las competencias determinadas en el Código del Trabajo (EC 2009).

En el 2010 se promulga la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) como el principal logro en materia de regulación del talento humano, actual marco normativo que aborda de manera integral a los funcionarios públicos al servicio del Estado y dispone la aplicación, entre otras cosas, de un sistema integrado de gestión de recursos humanos que considera, en gran medida, los distintos subsistemas de gestión aplicados con relativo éxito en otros países.

Para concluir, mediante Decreto Ejecutivo No. 500 se reforma el Decreto Ejecutivo No. 10, acreditando la importancia del trabajo del ser humano sobre el capital

y la rectoría sobre la gestión del talento humano en el sector público como privado, se sustituyó la denominación del Ministerio de Relaciones Laborales por el actual Ministerio del Trabajo (EC 2014).

1.2 Misión - Visión

Misión

El Ministerio del Trabajo se alinea con su misión la misma que expresa:

Somos la Institución rectora de políticas públicas de trabajo, empleo y del talento humano del servicio público, que regula y controla el cumplimiento a las obligaciones laborales mediante la ejecución de procesos eficaces, eficientes, transparentes y democráticos enmarcados en modelos de gestión integral, para conseguir un sistema de trabajo digno, de calidad y solidario para tender hacia la justicia social en igualdad de oportunidades. (EC 2011).

Visión

La visión de la institución no se la puede encontrar en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Trabajo; sin embargo, se ha considerado lo establecido en la página institucional:

La visión ha sido definida en función a los lineamientos generales de las autoridades; en este contexto se plantea un propósito estratégico que prioriza su enfoque en garantizar los derechos de la ciudadanía laboral promoviendo un trabajo digno en todas sus manifestaciones.

Seremos un referente a nivel nacional e internacional como la institución que fomenta el trabajo digno en igualdad de oportunidad y trato, lidera el desarrollo del talento humano, institucionaliza el diálogo social e impulsa la auto organización democrática, con procesos ágiles y personal altamente calificado para brindar servicios de calidad y calidez, promover una Cultura laboral y garantizar el cumplimiento de los derechos individuales y colectivos de la ciudadanía laboral.

1.3. Objetivos estratégicos

El Ministerio del Trabajo cuenta con los siguientes objetivos estratégicos:

- Incrementar la calidad del servicio público que brindan los servidores en el sector público;
- Incrementar la equidad en el sistema remunerativo y de ingresos complementarios en el sector público;

- Incrementar la sinergia entre empleadores y trabajadores;
- Incrementar el control y cumplimiento de derechos, deberes y obligaciones de los empleados y empleadores;
- Incrementar el acceso y la vinculación de la oferta y demanda laboral;
- Incrementar la eficiencia operacional;
- Incrementar el desarrollo del talento humano; y,
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto (Ministerio del Trabajo 2017, 3).

1.4. Principios y valores

En el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Trabajo determina que las y los servidores y obreros del Ministerio del Trabajo, para el desempeño diario de sus competencias, atribuciones y actividades deberán observar los siguientes valores y principios:

Transparencia: se deberá ajustar la conducta de los miembros de la institución al derecho que tiene la sociedad de estar informados sobre las actividades de la Administración de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente la contraloría social.

Efectividad: Las y los servidores y obreros del Ministerio del Trabajo deberán lograr resultados con calidad a partir del cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas propuesto en su ámbito laboral.

Responsabilidad: Las y los servidores y obreros del Ministerio del Trabajo deberán garantizar el cumplimiento de las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con empeño y afán, mediante la toma de decisiones de manera consciente, garantizando el bien común y sujetas a los procesos institucionales.

Solidaridad: Las y los servidores y obreros del Ministerio del Trabajo deberán procurar el bienestar de sus compañeros, conciudadanos y, en general de los demás seres humanos.

Lealtad: Las y los servidores y obreros Ministerio del Trabajo deberán actuar en la defensa proactiva de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.

1.5 Estructura orgánica

La estructura orgánica indica la manera en que se organiza una institución para dividir, agrupar y coordinar las tareas o funciones aplicando criterios de jerarquía y especialización. El Ministerio del Trabajo en la estructura institucional del nivel central y desconcentrado está estructurado por los siguientes procesos:



Gráfico 1. Proceso de la estructura del Ministerio del Trabajo

Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Trabajo. Elaboración propia

1.6 Cadena de valor

La cadena de valor del Ministerio del Trabajo está compuesta por actividades primarias y secundarias con los siguientes componentes:



Gráfico 2. Cadena de valor del Ministerio del Trabajo

Fuente: Art.7 del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Trabajo. Elaboración propia

La representación gráfica de una estructura orgánica es el organigrama o diagrama de la estructura formal de la institución, en él se muestran las funciones, sectores, jerarquías y dependencias internas.

A continuación, se presenta el organigrama del Ministerio del Trabajo.

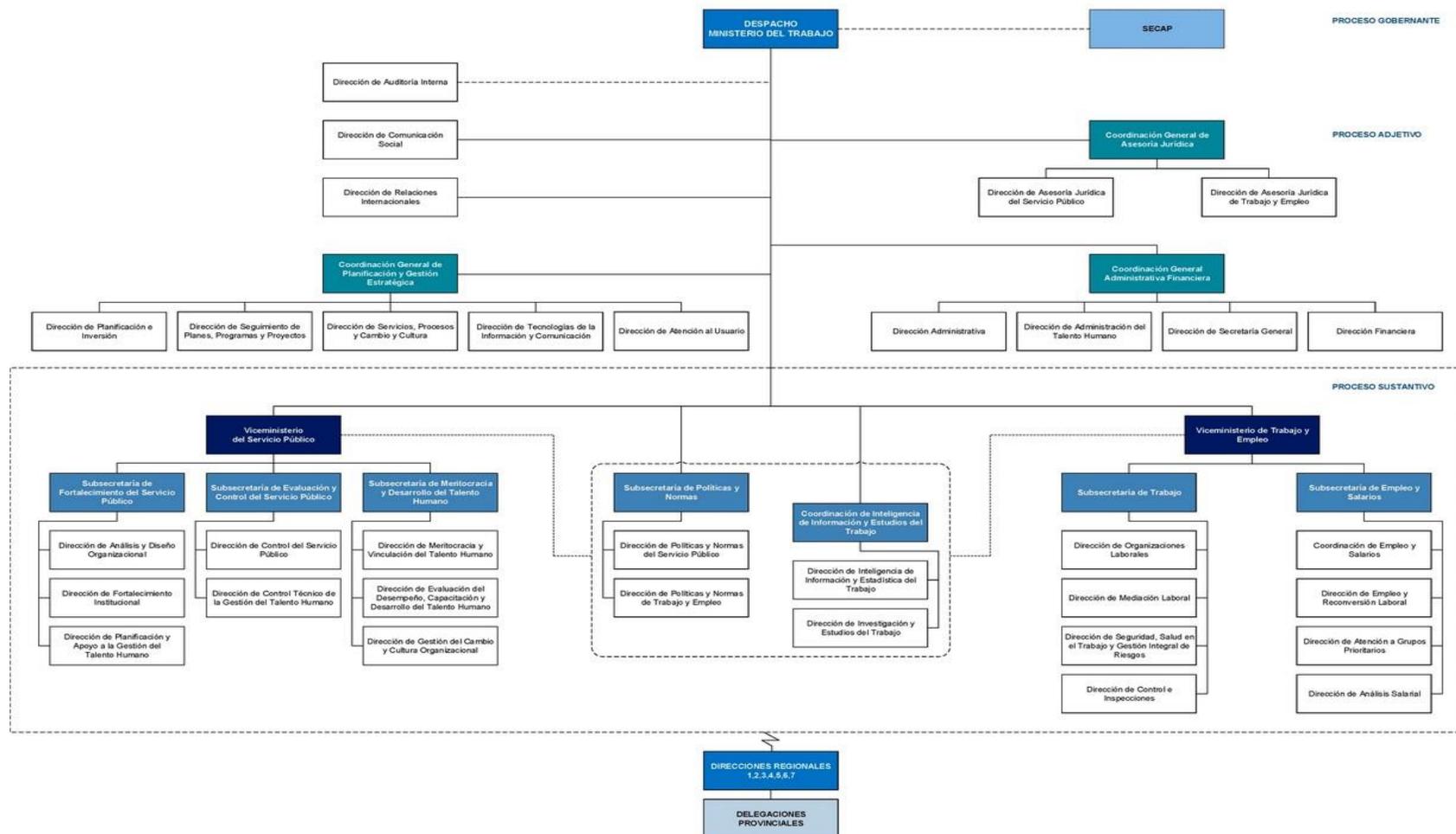


Gráfico 3. Organigrama del Ministerio del Trabajo

Fuente y elaboración: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Trabajo (2017)

1.7 Rol institucional del Ministerio del Trabajo

Para identificar el rol institucional que tiene el Ministerio del Trabajo (MDT) se debe indagar previamente en los antecedentes de las competencias que fueron traspasadas a la institución. Por tanto, es importante mencionar que mediante Decreto Ejecutivo 1372, se crea la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), como organismo técnico responsable de la planificación nacional, dependiente de la Presidencia de la República, institución que contempló la implementación de ciertas herramientas que permiten dar paso a los procesos de organización territorial del Estado, entre las que constaban: análisis de presencia en territorio, matriz de competencias y modelo de gestión (EC 2004).

Posteriormente, apalancados en los Decretos Ejecutivos No. 878 y No. 1577 en los que se crea el Sistema Nacional de Planificación (SNP) y el Consejo Nacional de Planificación, respectivamente, la SENPLADES en coordinación con los entonces Ministerio de Relaciones Laborales y Ministerio de Finanzas dan inicio al proceso de “Reforma Democrática del Estado”; así como los procesos de desconcentración y descentralización, para lo cual se determinó como herramientas necesarias la matriz de competencias, modelos de gestión y diseño, rediseño e implementación de estructuras organizacionales (EC 2008), (EC 2009).

El modelo de gestión institucional y territorial se define a través de la Norma Técnica de Desconcentración de Entidades de la Función Ejecutiva publicada mediante Acuerdo Ministerial 1 en el año 2013.

Seguido a la expedición de la Norma Técnica antes referida, mediante Decreto Ejecutivo No.106, fueron transferidas a la Secretaría Nacional de la Administración Pública (EC 2013) las atribuciones relacionadas a la aprobación de modelos de gestión, estatutos orgánicos y estructuras institucionales en los procesos de diseño, rediseño de estructuras organizacionales de las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente de la Función Ejecutiva (APCID).

A la fecha, mediante Decreto Ejecutivo No. 1197 se reforma el Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público entregando al Ministerio de Trabajo la rectoría en materia de elaboración y aprobación de matriz de competencia, modelo de gestión, diseño, rediseño e implementación de estructuras organizacionales y

aprobación de estatutos orgánicos de las entidades de la Administración Pública Central Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva (EC 2016).

Las nuevas competencias entregadas por parte de la SENPLADES y la SNAP, hacia el MDT, constituyen pilares fundamentales para la gestión organizacional del Ministerio del Trabajo, por lo que los nuevos procesos afectados por el traspaso de competencias deberán incorporarse a la institución a fin de ejercer la rectoría y asesoría en materia de desarrollo organizacional.

Es importante mencionar que para ejercer la rectoría de estas competencias el Ministerio del Trabajo deberá articularse con la SENPLADES, SNAP y el Ministerio de Economía y Finanzas.

En virtud del entorno cambiante de la administración pública, hoy en día el Ministerio del Trabajo ejerce la rectoría en las siguientes materias: Remuneraciones, ingresos complementarios y talento humano; Desarrollo Institucional; y Certificación de la calidad del Servicio Público.

1.8. Antecedentes legales referentes a la aprobación del modelo de gestión del Ministerio del Trabajo

En noviembre 2015, se publica la reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del MDT y aproximadamente un mes después, la institución solicita a la SNAP la asignación de técnicos para la elaboración de los instrumentos de gestión institucional entre los que constaba principalmente el modelo de gestión.

La SENPLADES entonces institución rectora en materia de aprobación de matriz de competencias y presencia territorial emitió mediante Oficio Nro. SENPLADES- SGTEPBV-2016-0053-OF, del 10 de marzo 2016, la aprobación de la Matriz de competencias y Análisis de Presencia Institucional en Territorio APIT del Ministerio del Trabajo.

La nueva matriz de competencias implicaba reformas a la estructura orgánica de la institución, por lo que la SNAP solicita el dictamen presupuestario al rediseño de la estructura institucional del Ministerio del Trabajo. A este pedido, el Ministerio de Finanzas mediante Oficio Nro. MINFIN-DM-2016-0565-O de 22 de diciembre de 2016, emite dictamen presupuestario para el rediseño de la estructura institucional del MDT, en ese entonces motivado por la fusión del Instituto Nacional de la Meritocracia

a la institución y la expedición del Decreto Ejecutivo Nro. 1197, de 1 de noviembre de 2016, en el que se le entregó la rectoría en materia de elaboración y aprobación de matriz de competencias, modelo de gestión, diseño, rediseño e implementación de estructuras organizacionales y aprobación de estatutos orgánicos en las entidades de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva.

En respuesta al proceso de fusión por absorción y al traspaso de competencias, a través de oficio Nro. MDT-VSP-2017-0215 de 24 de marzo de 2017, el Ministerio del Trabajo aprueba sus nuevos instrumentos de gestión institucional, para que con sustento en estos se expida el Acuerdo Ministerial Nro. 52, Edición Especial 1004 de 18 de abril de 2017, en el que se reforma el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Trabajo.

1.9. Importancia del modelo de gestión del Ministerio de Trabajo

Considerando la fusión por absorción del Instituto Nacional de la Meritocracia y la rectoría en materia de matriz de competencias, modelo de gestión, estructuras organizacionales, estatutos orgánicos y desarrollo organizacional, se vio la necesidad de actualizar el Modelo de Gestión y la estructura organizacional mediante la incorporación de nuevos productos que permitan dar continuidad a los procesos y servicios de demanda del usuario, así como las necesidades de los diferentes sectores que eran suplidas por las instituciones que ejercían estas atribuciones.

La propuesta de nuevo modelo de gestión considera necesario determinar un nuevo marco de referencia que viabilice el adecuado desempeño de la gestión institucional, para lo cual se debe considerar a las políticas, normas, programas y servicios que satisfagan el ejercicio y la exigibilidad de los derechos contemplados en la Constitución, Plan Nacional de Desarrollo, Agendas Sectoriales, Matriz Productiva en el Plan Estratégico Institucional.

1.10. Definición de la tipología y modelos institucional

En el contexto de la legislación ecuatoriana, la SENPLADES desarrolló el modelo de desconcentración institucional en el que se considera a las tipologías como la clasificación de las instituciones públicas de acuerdo a la misión, naturaleza, magnitud e impacto de su gestión en el ámbito territorial proponiendo cuatro tipos de

metodologías con sus respectivos modelos institucionales como se presenta en la siguiente figura:



Gráfico 4. Tipologías y modelos institucionales

Fuente: Artículos 10 al 14 (Norma Técnica de Desconcentración de entidades 2013)

Elaboración propia

En aplicación del modelo institucional y la tipología de desconcentración hasta el año 2014, el MDT implementó siete oficinas en la región con sus respectivas delegaciones provinciales, como se resume a continuación:

Tabla 1
Oficinas regionales o zonales del Ministerio del Trabajo

Oficina Zonal	Delegaciones Provinciales	Sede
Zona 1	Esmeraldas, Imbabura, Carchi y Sucumbíos	Ibarra
Zona 2	Pichincha, Napo y Orellana	Quito
Zona 3	Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza	Ambato
Zona 4	Manabí y Santo Domingo de los Tsáchillas	Portoviejo
Zona 5	Guayas, Santa Elena, Bolívar, Los Ríos y Galápagos	Guayaquil
Zona 6	Cañar, Azuay y Morona Santiago	Cuenca
Zona 7	Loja, El Oro y Zamora Chinchipe	Loja

Fuente: Decretos Ejecutivos 878 y 357, Registro Oficial 268, 8 de febrero de 2008 y 205, 2 de junio de 2010, respectivamente.

Elaboración propia

1.11 Identificación de facultades y rol del Ministerio del Trabajo

Los niveles de desconcentración se encuentran estrechamente relacionados a la tipología institucional, por lo que la unidad de Políticas y Normas del Servicio Público ha elaborado la siguiente matriz en la que se puede evidenciar el tipo de institución y la desconcentración de facultades en el territorio.

TIPOLOGÍAS	NIVELES ORGANIZACIONALES												
	CENTRAL	ZONAL-REGIONAL	DISTRITAL-PROVINCIAL	CIRCUITAL - CANTONAL									
1. Privativo	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8											
2. Alta desconcentración y baja descentralización	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8									
3. Alta desconcentración y baja desconcentración	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8										
4. Estratégica	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>FACULTADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1. RECTORÍA</td></tr> <tr><td>2. PLANIFICACIÓN</td></tr> <tr><td>3. REGULACIÓN</td></tr> <tr><td>4. CONTROL</td></tr> <tr><td>5. CONTROL TÉCNICO</td></tr> <tr><td>6. COORDINACIÓN</td></tr> <tr><td>7. GESTIÓN</td></tr> <tr><td>8. EVALUACIÓN</td></tr> </tbody> </table>					FACULTADES	1. RECTORÍA	2. PLANIFICACIÓN	3. REGULACIÓN	4. CONTROL	5. CONTROL TÉCNICO	6. COORDINACIÓN	7. GESTIÓN	8. EVALUACIÓN
FACULTADES													
1. RECTORÍA													
2. PLANIFICACIÓN													
3. REGULACIÓN													
4. CONTROL													
5. CONTROL TÉCNICO													
6. COORDINACIÓN													
7. GESTIÓN													
8. EVALUACIÓN													
<p>The diagram shows a red arrow pointing from the 'ZONAL-REGIONAL' column of row 2 to the text 'Empresas públicas, agencias, superintendencias'. A blue arrow points from the 'DISTRITAL-PROVINCIAL' column of row 2 to the text 'Gobiernos autónomos Descentralizados'. Another blue arrow points from the 'CIRCUITAL - CANTONAL' column of row 2 to the same text.</p>													

Gráfico 5. Relacionamiento: Tipologías - Niveles Organizacionales – Facultades

Fuente: Presentación Homologación de Estructuras. Elaborado por: Unidad de Políticas y Normas del Servicio Público

1.12 Dirección de Control del Servicio Público

En el modelo de gestión aprobado, elaborado por la unidad de talento humano, se ha incluido el desglose de productos y servicios por facultades y niveles institucionales de la Dirección de Control del Servicio Público cuya misión es evaluar, verificar y controlar el cumplimiento de la LOSEP y demás normativa vigente, a las entidades del servicio público, con las excepciones previstas en la ley, mediante instrumentos, estudios de control técnicos, habilitaciones e informes de control, de acuerdo a las competencias de esta Cartera de Estado.

Dentro de la Dirección de Control del Servicio Público se realizan estudios de control que son auditorías a las Unidades de Administración de Talento Humano de las instituciones públicas, proceso que se encuentra bajo la responsabilidad de los Analistas de Control.

1.13 Atribuciones y responsabilidades

En el Estatuto de Gestión por procesos del Ministerio del Trabajo se determina las atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Control del Servicio Público, que son las siguientes:

- a) Realizar estudios de control específico o integral del cumplimiento de la LOSEP y demás normativa vigente a través de visitas in situ;
- b) Elaborar actos administrativos en el ámbito de su competencia para suscripción y expedición de la máxima autoridad;
- c) Realizar auditorías administrativas y de trabajo a las entidades del servicio público, con las excepciones previstas en la ley;
- d) Ejecutar el seguimiento a las observaciones o hallazgos de control respecto al cumplimiento de lo dispuesto en la LOSEP y demás normativa vigente, inherentes a las competencias de esta Cartera de Estado;
- e) Requerir de las unidades de administración del talento humano de la administración central e institucional, información relacionada con el talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios;
- f) Gestionar las habilitaciones de los impedimentos de las y los ciudadanos para ejercer cargos públicos;
- g) Elaborar informes de atención a denuncias ciudadanas en temas relacionados a concursos de méritos y oposición, evaluación de desempeño, talento humano, desarrollo organizacional, remuneraciones e ingresos complementarios;
- h) Gestionar los controles posteriores (ex post) a los procesos realizados por firmas externas en las empresas públicas;
- i) Implementar modelos, estrategias y herramientas para la evaluación y control de la percepción ciudadana en cuanto a la prestación del servicio de las entidades que se encuentran dentro del ámbito de la LOSEP; en concordancia con las metodologías y políticas que establezca la SNAP en materia de calidad y excelencia;
- j) Suscribir la certificación de la calidad de las instituciones del servicio público, en concordancia con las metodologías y políticas que establezca la SNAP en materia de calidad y excelencia;

- k) Establecer lineamientos técnicos para la ejecución y el control de la gestión de los procesos desconcentrados en el ámbito de su competencia;
- l) Aplicar los protocolos de atención de segundo nivel a usuarios externos para solventar los requerimientos que sean escalados por la unidad administrativa pertinente, en el ámbito de su competencia; y,
- m) Gestionar las demás atribuciones y responsabilidades que le sean asignadas por la autoridad competente.

1.14 Productos y servicios

- a) Informes de estudios de control específico o integral del cumplimiento de la LOSEP y demás normativa vigente.
- b) Informes de auditorías administrativas y de trabajo realizadas a las entidades del servicio público, con las excepciones previstas en la ley.
- c) Informe de seguimiento a las observaciones o hallazgos de control respecto al cumplimiento de lo dispuesto en la LOSEP y demás normativa vigente.
- d) Reporte de la información requerida a las UATHs institucionales relacionadas con el talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios.
- e) Informes de las habilitaciones de los impedimentos de las y los ciudadanos para ejercer cargos públicos.
- f) Informes de atención a denuncias ciudadanas en materia de concursos de méritos y oposición, evaluación de desempeño, talento humano, desarrollo organizacional, remuneraciones e ingresos complementarios.
- g) Informes de resultados de los controles posteriores (ex post) realizados por firmas externas en las empresas públicas.
- h) Informes de modelos, estrategias y herramientas implementadas para la evaluación y control de la percepción ciudadana en cuanto a la prestación del servicio de las entidades del servicio público que se encuentran dentro del ámbito de la LOSEP, con las excepciones previstas en la ley.
- i) Certificación de la calidad de las instituciones del servicio público.

Capítulo tercero

Marco metodológico

1. Investigación de campo

1.1 Antecedentes estadísticos de la ejecución de estudios de control en la gestión de talento humano a las instituciones públicas

La Dirección de Control del Servicio Público en los años 2018 y 2019 ha ejecutado estudios de control a ciento veinte (120) instituciones del servicio público; de esa población se tomó una porción que resulte representativa y que permita identificar los aspectos más significativos a propósito de la investigación motivo de esta tesis. El tamaño de la muestra de esas instituciones para efectos del estudio a realizar, fue determinado aplicando la fórmula de la estimación del parámetro poblacional, según el autor (Stevenson 1991, 134), con un nivel de confianza del 95% teniendo como resultado una muestra de noventa y dos (92) instituciones públicas objeto de estudio. En cuanto a la selección se realiza en forma aleatoria considerando que es una muestra probabilística en la que todos los elementos de la población pueden ser elegidos; para el objeto se utilizó la función generar números aleatorios de Microsoft Excel cuyos resultados se detallan a continuación:

Tabla 2
Instituciones evaluadas en los años 2018 y 2019

Nro.	Institución Evaluada	Año
1	Ministerio de Salud Pública	2018
2	Ministerio de Salud Pública - Hospital Nueva Aurora	2018
3	Ministerio de Educación - Distrito 17d03 La Delicia	2018
4	Ministerio de Inclusión Económica y Social - Coordinación Zonal 9	2018
5	Ministerio de Salud Pública - Hospital General Docente Calderón	2018
6	Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información	2018
7	Ministerio del Deporte	2018
8	Ministerio de Industrias y Productividad	2018
9	Ministerio de Salud Pública - Hospital Enrique Garcés	2018
10	Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información	2018
11	Servicio de Rentas Internas	2018
12	Ministerio de Industrias y Productividad	2018
13	Consejo Nacional para la Igualdad de Pueblos y Nacionalidades del Ecuador	2018
14	Ministerio de Cultura y Patrimonio	2018
15	Servicio Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses	2018
16	Ministerio de Inclusión Económica y Social - Distrito Quito Sur	2018

17	Ministerio de Salud Pública - Hospital Julio Endara	2018
18	Secretaría Nacional de Gestión de la Política	2018
19	Ministerio de Industrias y Productividad	2018
20	Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados	2018
21	Secretaría Técnica de Drogas	2018
22	Servicio Nacional de Contratación Pública	2018
23	Ministerio del Ambiente	2018
24	Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria	2018
25	Ministerio de Salud Pública - Distrito 17D03 - Condado a Calacalí	2018
26	Ministerio de Salud Pública - Hospital General Docente Calderón	2018
27	Agencia de Regulación y Control De Electricidad	2018
28	Instituto Espacial Ecuatoriano	2018
29	Ministerio de Salud Pública - Coordinación Zonal 9	2018
30	Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.	2018
31	Consejo Nacional para la Igualdad de Movilidad Humana	2018
32	Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones	2018
33	Ministerio de Inclusión Económica y Social - Distrito Quito Sur	2018
34	Instituto Nacional de Patrimonio Cultural	2018
35	Ministerio de Educación - Distrito 17D05 Norte (Colegio 24 de Mayo)	2018
36	Comandancia de la Policía	2018
37	Ministerio de Salud Pública - Distrito 17D05-Concepción a Zámiza	2018
38	Instituto Espacial Ecuatoriano	2018
39	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca	2019
40	Ministerio de Electricidad y Energía Renovable	2019
41	Servicio de Rentas Internas	2019
42	Ministerio de Salud Pública - Hospital General Docente Calderón	2019
43	Ministerio de Educación - Distrito 17D02 Calderón	2019
44	Agencia de Regulación y Control Sanitario - Coordinación Zonal 9	2019
45	Ministerio de Turismo	2019
46	Servicio de Rentas Internas	2019
47	Ministerio de Salud Pública - Distrito 17D08 - Conocoto a La Merced	2019
48	Instituto Nacional de Donación y Trasplante De Órganos, Tejidos Y Células	2019
49	Secretaría Técnica de Drogas	2019
50	Ministerio de Salud Pública - Distrito 17D02 - Calderón Llano Chico Guayllabamba	2019
51	Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación	2019
52	Ministerio de Salud Pública - Hospital Enrique Garcés	2019
53	Consejo Nacional para la Igualdad de Movilidad Humana	2019
54	Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional	2019
55	Ministerio de Educación - Distrito 17D03 La Delicia	2019
56	Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	2019
57	Ministerio de Salud Pública	2019
58	Secretaría Técnica de Juventudes	2019
59	Instituto Nacional de Patrimonio Cultural	2019
60	Instituto Nacional de Evaluación Educativa	2019
61	Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria	2019
62	Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada	2019
63	Ministerio de Inclusión Económica y Social - Distrito Quito Centro	2019
64	Agencia de Regulación y Control del Ambiente y Agua	2019
65	Ministerio de Educación - Distrito 17D05 Norte (Colegio 24 de Mayo)	2019
66	Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	2019

67	Secretaría Técnica de Juventudes	2019
68	Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación	2019
69	Ministerio de Inclusión Económica y Social - Distrito Quito Norte	2019
70	Ministerio de Salud Pública - Distrito 17D09 - Tumbaco a Tababela	2019
71	Ministerio del Interior	2019
72	Instituto Nacional de Patrimonio Cultural	2019
73	Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria	2019
74	Ministerio de Educación - Distrito 17D08 Los Chillos	2019
75	Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria	2019
76	Agencia de Regulación y Control Postal	2019
77	Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos Y Células	2019
78	Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias	2019
79	Ministerio de Inclusión Económica y Social - Distrito Quito Norte	2019
80	Ministerio de Hidrocarburos	2019
81	Consejo Nacional para la Igualdad de Movilidad Humana	2019
82	Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional	2019
83	Ministerio de Educación - Distrito 17D06 Eloy Alfaro	2019
84	Ministerio de Salud Pública - Hospital Enrique Garcés	2019
85	Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial	2019
86	Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional	2019
87	Consejo Nacional para la Igualdad De Género	2019
88	Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	2019
89	Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	2019
90	Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de La Calidad Del Agro	2019
91	Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada	2019
92	Ministerio de Inclusión Económica y Social - Distrito Quito Centro	2019

Fuente: Matriz de seguimientos de estudios de control de los años 2018 y 2019

Elaboración propia

En los años 2018 y 2019 se contemplaron evaluar las variables que se detallan a continuación:

- Aprobación e Implementación de Herramientas de Institucionalidad
 - a) Aprobación e Implementación del Modelo de Gestión, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Estructura Organizacional, Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, y del Reglamento Interno de Administración del Talento Humano.
 - b) Aprobación de la Planificación del Talento Humano.
- Reclutamiento y Selección de Personal
 - a) Personal operativo, asesor, extranjeros, de proyectos de inversión, pasantes y devengantes, bajo la modalidad de nombramiento y contrato.
- Remuneraciones e Ingresos Complementarios
 - a) Remuneraciones y escalas remunerativas.

- Administración del Talento Humano
 - a) Gestión de permisos y vacaciones.
 - b) Movimientos de personal.
 - c) Personal con impedimento para ejercer cargo público y reporte del personal con impedimento de acuerdo con las causales de ley.
 - d) Personal con discapacidad, inclusión del 4% de personal con discapacidad.
- Régimen Disciplinario
 - a) Proceso de régimen disciplinario y sanciones.
- Desvinculaciones
 - a) Proceso de desvinculación y liquidaciones.

A partir del análisis del porcentaje promedio de cumplimiento de todas las variables evaluadas en los estudios de control a las instituciones públicas de la muestra, se establece la clasificación de las instituciones de la Función Ejecutiva en tres niveles para lo cual se ha utilizado la teoría de los deciles dividiéndolo en tres segmentos, como se indica a continuación:

Tabla 3
Niveles de cumplimiento de instituciones de la función ejecutiva

Nivel	Rango porcentual de cumplimiento de variables evaluadas
A	66,66% - 100%
B	33,33% - 66,66%
C	0% - 33,33%

Fuente: Matriz de cumplimiento de los años 2018 y 2019
Elaboración propia

Como se puede observar, la clasificación de niveles inicia con las instituciones que hubieren obtenido un menor nivel de cumplimiento y que están ubicadas en el nivel C hasta las que tienen un nivel de cumplimiento razonable que estarían ubicadas en la categoría A.

Para cada nivel institucional se determinó las variables que deben ser priorizadas, tomando como base los resultados de cumplimiento establecidos en los estudios de control.

El proceso de control desarrollado contempló la ejecución de una evaluación integral a todas las variables contempladas, pero la profundidad de análisis de cada una

de ellas dependió del nivel en el que esté ubicada cada institución tomada como muestra.

Las evaluaciones realizadas en los años 2018 y 2019 a la muestra de instituciones públicas, determinó los cumplimientos (e incumplimientos) que se presentan a continuación, el número de instituciones por nivel:

Tabla 4
Número de instituciones por nivel de cumplimiento

Nivel	Ponderación	Número de instituciones evaluadas
A	Mayor a 66,66% de cumplimiento	32
B	Mayor a 33,33% y menor 66,66% de cumplimiento	45
C	Mayor a 0% y menor a 33,33% de cumplimiento	15
TOTAL		92

Fuente: Matriz de cumplimiento de los años 2018 y 2019
Elaboración propia

Con base a lo indicado, se determinó que treinta y dos (32) de las instituciones evaluadas ha logrado obtener el nivel de cumplimiento requerido en las variables de talento humano, remuneraciones y desarrollo institucional que permite ubicarlas en el nivel A considerando un cumplimiento razonable, y que las cuarenta y cinco (45) instituciones ubicadas en el nivel B con cumplimiento medio y al nivel C le corresponde quince (15) instituciones con menos cumplimiento, niveles equivalentes al incumplimiento de las variables analizadas, en el orden que se puntualiza a continuación:

Tabla 5
Variables y subvariables evaluadas

N.º	Variables	Subvariables
1	Administración del Talento Humano	Desvinculaciones y liquidaciones
2	Herramientas de institucionalidad	Implementación del Modelo de Gestión, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Estructura Organizacional, Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, y del Reglamento Interno de Administración del Talento Humano.
3	Administración del Talento Humano	Gestión de permisos y vacaciones.
4	Administración del Talento Humano	Personal con impedimento para ejercer cargo público y reporte del personal con impedimento de acuerdo a las causales de ley.
5	Reclutamiento y selección de personal	Personal operativo, asesor, extranjeros, de proyectos de inversión, pasantes y devengantes, bajo la modalidad de nombramiento y contrato.
6	Administración del Talento Humano	Movimientos de personal.
7	Remuneraciones e ingresos complementarios	Remuneraciones y escalas remunerativas
8	Herramientas de institucionalidad	Aprobación del Modelo de Gestión, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Estructura Organizacional, Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, y del Reglamento Interno de Administración del Talento Humano
9	Administración del Talento Humano	Régimen Disciplinario
10	Reclutamiento y selección de personal	Personal asesor, pasantes y devengantes
11	Administración del Talento Humano	Personal con discapacidad, inclusión del 4% de personal con discapacidad.

Fuente: Matriz de cumplimiento de los años 2018 y 2019

Elaboración propia

De acuerdo a la información presentada y en función de los resultados obtenidos, la categorización de variables por nivel de cumplimiento institucional correspondería a:

Tabla 6
Categorización de variables por nivel de cumplimiento

Nivel	Variables	Subvariables
A	Herramientas de institucionalidad	Implementación del Modelo de Gestión, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Estructura Organizacional, Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, y del Reglamento Interno de Administración del Talento Humano
	Administración del Talento Humano	Gestión de permisos y vacaciones. Desvinculaciones y liquidaciones
B	Reclutamiento y selección de personal	Personal operativo, asesor, extranjeros, de proyectos de inversión, pasantes y devengantes, bajo la modalidad de nombramiento y contrato.
	Administración del Talento Humano	Movimientos de personal. Personal con impedimento para ejercer cargo público y reporte del personal con impedimento de acuerdo a las causales de ley.
C	Herramientas de institucionalidad	Aprobación del Modelo de Gestión, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Estructura Organizacional, Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, y del Reglamento Interno de Administración del Talento Humano
	Reclutamiento y selección de personal	Personal asesor, pasantes y devengantes
	Administración del Talento Humano	Personal con discapacidad, inclusión del 4% de personal con discapacidad. Régimen Disciplinario
	Remuneraciones e ingresos complementarios	Remuneraciones y escalas remunerativas

Fuente: Matriz de cumplimiento de los años 2018 y 2019

Elaboración propia

La información de la cual se ha tomado para realizar las estadísticas anteriormente mencionadas son las matrices de cumplimiento de los estudios de control ejecutados en los años 2018 y 2019, información que no se encontraba organizada, sistematizada lo que no permitió obtener la información de forma confiable y oportuna.

Adicionalmente no generó los reportes del estado de los estudios de control ejecutados a las instituciones públicas en años anteriores, estableciéndose la ausencia de un modelo de gestión sistémico, mediante el uso de herramientas específicas, que permitan generar prácticas de eficiencia probada para el logro de un mejor desempeño de los servidores de la Unidad de Estudios de Control.

2. Enfoque de la investigación

El presente trabajo de investigación se origina de reconocer la realidad que atraviesa actualmente la Dirección de Control del Servicio Público con respecto a los estudios de control que se ejecutan a las Unidades de Administración de Talento Humano de las instituciones públicas quienes carecen de un modelo de gestión que les

permitan desarrollar actividades tendientes al desarrollo y equilibrio entre las funciones de los servidores.

Se utilizó el enfoque cuantitativo ya que se tomó datos numéricos de los resultados de estudios de control ya ejecutados en años 2018 y 2019 y el enfoque cualitativo que se realizó mediante la aplicación de una encuesta a la muestra de los servidores que ejecutan los estudios de control a las instituciones públicas.

Para la realización de este trabajo se utilizó la investigación descriptiva, la recopilación de información se realizó partiendo de la revisión y análisis de fuentes bibliográficas relacionadas con las temáticas a investigarse. Estos conceptos servirán de base para el desarrollo de este trabajo.

3. Herramientas de investigación

Las herramientas consideradas para la recopilación fueron la encuesta a los diez (10) servidores de nivel operativo de la Dirección de Control del Servicio Público de Ministerio del Trabajo que ejecutan los estudios de control en las instituciones públicas y la entrevista a profundidad realizada al Coordinador de la Unidad de Estudios de Control y a la Directora de Control del Servicio Público, instrumento que se caracteriza porque el entrevistador desea conocer lo que es importante y significativo para el informante sobre un tema, proceso, experiencia, o de algún ámbito o tema que interesa para la investigación de forma general o particular (Selltiz 1980).

El tipo de entrevista a profundidad aplicado se denomina entrevista enfocada caracterizada por buscar el esclarecimiento de determinados aspectos de una situación en función de las experiencias subjetivas o respuestas de un grupo de personas en el marco de un tratamiento homogéneo (Flasco 1975, 796).

Con la aplicación de la encuesta se busca obtener información importante de las opiniones de los servidores que ejecutan los estudios de control

4. Población y muestra

Para asegurar la confiabilidad de la información recolectada y de los resultados obtenidos, se trabajó con la totalidad de la población operativa; en la actualidad está compuesta por los servidores públicos colaboradores que ascienden a diez (10) personas y a dos (2) directivos el Coordinador del Área y de la Directora de Control de Servicio Público

Al realizar el levantamiento de la información se podrá constatar y analizar lo siguiente:

5. Análisis de resultados de las encuestas realizadas a los servidores de nivel operativo

Pregunta 1

¿Qué tiempo trabaja en la Unidad de Estudios de Control?

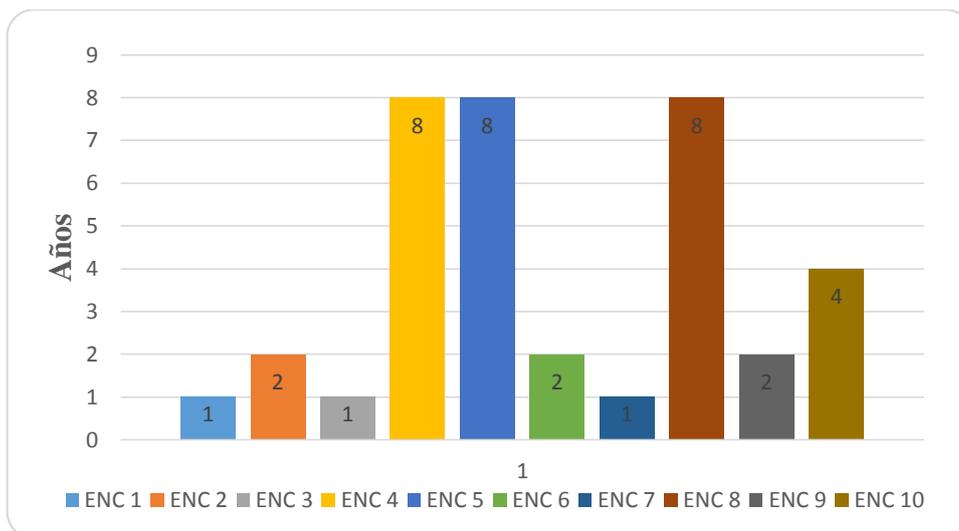


Gráfico 6. Tiempo de trabajo en la Unidad de Estudios de Control

Fuente: Encuesta a servidores de la Dirección de Control del Servicio Público-MDT
Elaboración propia

Interpretación y análisis

Del total de servidores encuestados se determina que el 30% realizan las actividades de analista de estudios de control durante 1 año, el siguiente 30% se mantiene trabajando 2 años; 8 años se mantiene laborando el 30% y el 10% restante pertenece a un servidor que se mantienen ejerciendo las actividades hace 4 años, datos que nos permiten establecer que existe un tiempo considerable en el que la unidad de estudios de control cuenta con los analistas de estudios de control quienes han venido acumulando conocimientos y experticia en temas de control de talento humano.

Pregunta 2

¿Se dispone de una planificación anual aprobada para la ejecución de los estudios de control?

Si

No

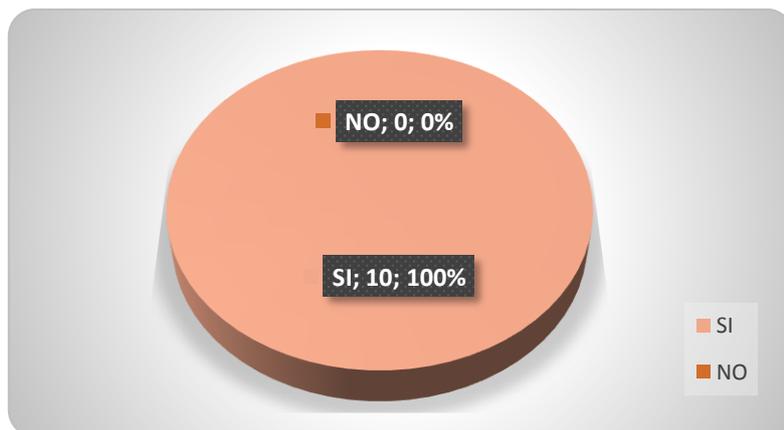


Gráfico 7. Planificación anual de control

Fuente: Encuesta servidores de la Unidad de Estudios de Control – MDT. Elaboración propia

Interpretación y análisis:

El 100% de los servidores encuestados concuerdan que si dispone de una planificación anual para la ejecución de los estudios de control, que se encuentra aprobada por la máxima autoridad y es el instrumento que permite establecer el número, fecha de ejecución y nombre de las instituciones públicas que serán objeto de estudios de control durante el año.

Pregunta 3

¿Cree que la planificación anual aprobada ha alcanzado las metas y objetivos propuestos?

Si

No



Gráfico 8. La planificación anual metas y objetivos

Fuente: Encuesta servidores de la Dirección de Control del servicio Público – MDT. Elaboración propia

Interpretación y análisis

El 100% de los servidores encuestados expresa que la planificación anual aprobada no ha alcanzado las metas y objetivos propuestos, determinándose que no se ha podido cumplir en su totalidad.

Pregunta 4

¿Al momento de ejecutar un estudio de control cuenta con un manual de procedimientos aprobados que le permitan ejecutar un estudio de control?

Si

No

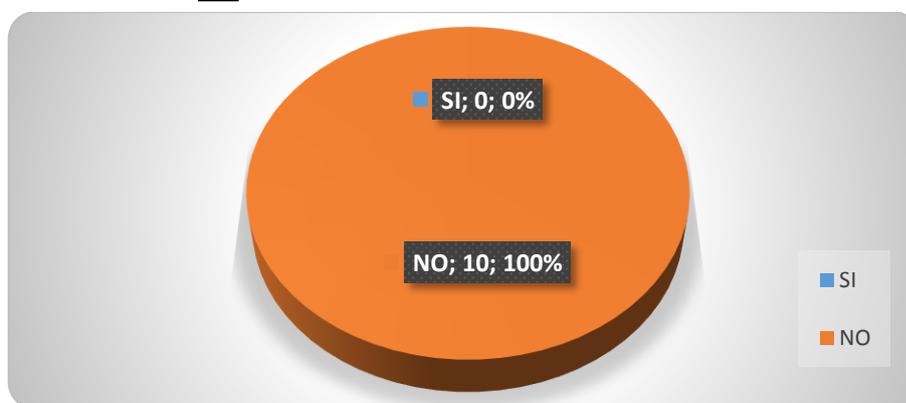


Gráfico 9. Manual de Procedimientos

Fuente: Encuesta a servidores de la Dirección de Control del servicio Público – MDT-
Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De los servidores encuestados el 100% informó que no cuentan con un manual de procedimientos establecido que le permita ejecutar las actividades de los estudios de control mediante procesos. En concordancia con lo anterior se refiere que no se cuenta con un manual de procedimientos dificultando la labor y desempeño de cada uno de los servidores y el alcance de las metas establecidas en la unidad de estudios de control.

Pregunta 5

a) ¿Posee herramientas que le permitan obtener la información necesaria de las instituciones objeto de estudio de control?

Si

No

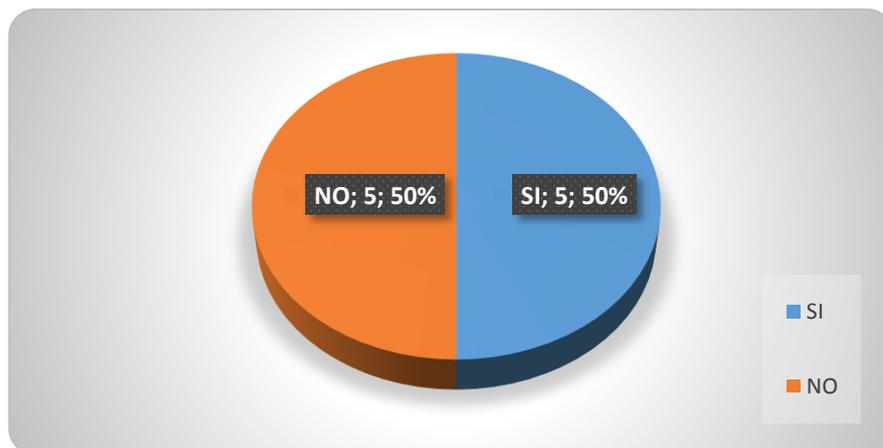


Gráfico 10. Herramientas para obtener información

Fuente: Encuesta a servidores de la Dirección de Control del servicio Público – MDT.

Elaboración propia

Interpretación y análisis

De los servidores encuestados cinco (5) que representa el 50% del total de la población informan que cuentan con matrices que le permite recopilar información, las mismas que se han desarrollado según la necesidad y experiencia sin embargo no es un formato establecido que sea utilizado por todos los servidores que ejecutan estudios de control, mientras que los cinco (5) servidores restantes correspondiente el otro 50% no poseen herramientas para la obtención de información.

En consideración a lo anteriormente indicado se determina que los servidores que ejecutan los estudios de control no cuentan con herramientas establecidas que le sirvan de ayuda en la recolección e investigación y en la obtención suficiente de información relevante para la emisión del informe final como resultado de su trabajo realizado.

Pregunta 6

¿Se cuenta con reportes que generen información actualizada de los estudios de control?

Si

No

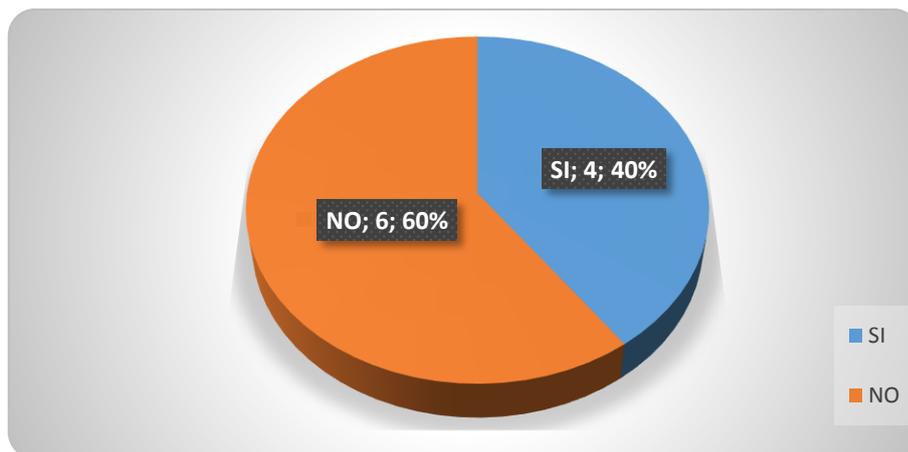


Gráfico 11. Reportes con información de los estudios de control

Fuente: Encuesta a servidores de la Dirección de Control del servicio Público -MDT.

Elaboración propia

Interpretación y análisis

Del total de encuestas aplicadas el 40% de servidores señala que si cuentan con reportes que generan información de los estudios de control ejecutados. Por otro lado el 60% indica que no dispone de reportes de ninguna clase; determinando que es importante contar con un sistema interno de reporte que permita a los servidores tener acceso a la misma información, mediante reportes y análisis sobre la Unidad de Control de Estudios obteniendo como beneficio incrementar la productividad y desempeño de los servidores.

Pregunta 7

¿Se utiliza formatos con objetivos definidos, que no permitan la duplicidad de tareas ni obstaculicen los procesos?

Si

No

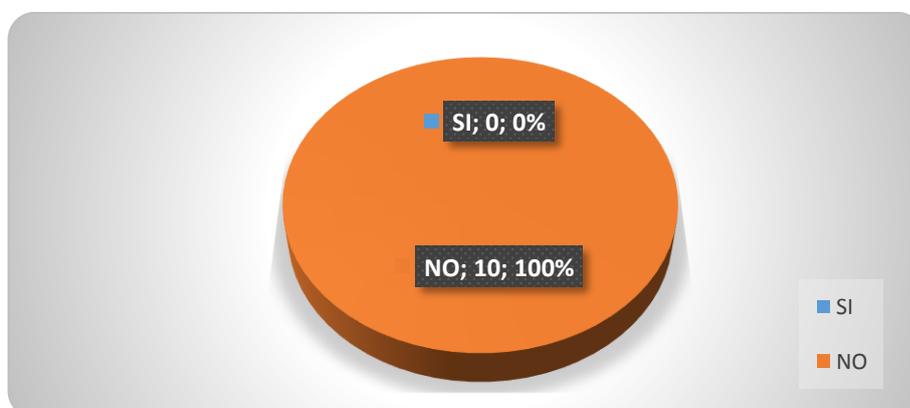


Gráfico 12. Formatos para la ejecución de estudios de control

Fuente: Encuesta a servidores de la Dirección de Control del servicio Público -MDT.

Elaboración propia

Interpretación y análisis

El 100% de los servidores encuestados coincidieron que no utilizan formatos con objetivos definidos; instrumentos necesarios normativos que permiten formalizar y fundamentan las condiciones en las que se aplica los estudios de control, permitiendo recopilar la información para detectar y registrar hallazgos, formatos que apoyan la ejecución y supervisión de trabajo.

Pregunta 8

¿En la ejecución de las actividades de los estudios de control existen mecanismos de supervisión y evaluación que permitan disminuir el margen de error?

Si

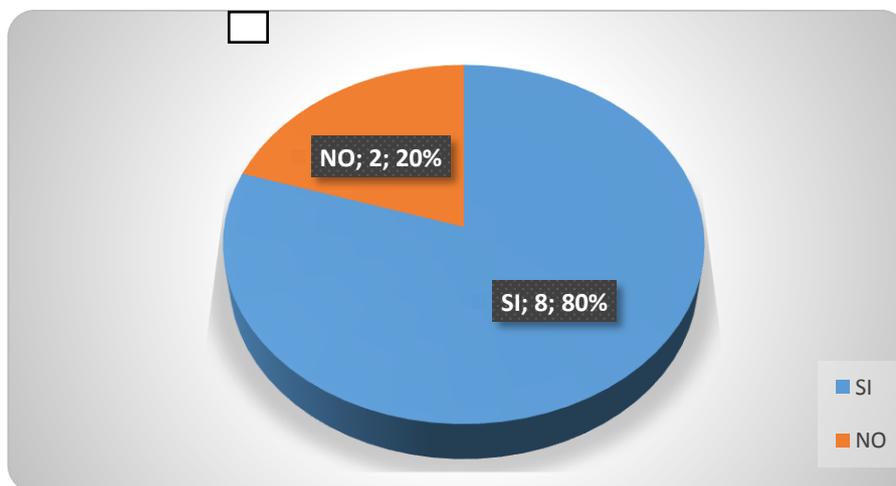


Gráfico 13. Supervisión y evaluación

Fuente: Encuesta a servidores de la Dirección de Control del servicio Público –MDT.

Elaboración propia

Interpretación y análisis

Después de ejecutada la encuesta se puede determinar que el 80% de los servidores encuestados afirman que si existen mecanismos de supervisión y evaluación ejecutados por el Coordinador de la Unidad de Estudios de Control, mientras que el 20% de los servidores restantes menciona que no existe ningún control y evaluación en las actividades que desarrolla.

Pregunta 9

¿Con que frecuencia recibe capacitación acerca de la normativa vigente aplicada en los estudios de control?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Raramente
- Nunca

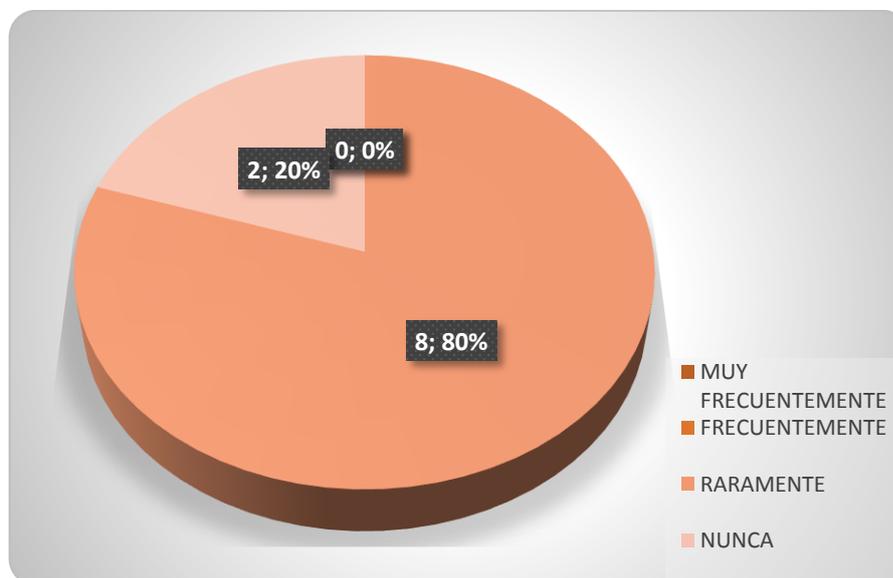


Gráfico 14. Capacitación de normativa vigente

Fuente: Encuesta a servidores de la Dirección de Control del servicio Público – MDT.

Elaboración propia

Interpretación y análisis

Del total de encuestas aplicadas el 80% de servidores señala que nunca recibe programas de capacitación de la normativa vigente para la ejecución de los estudios de control; por otro lado el 20% restante indica que raramente recibe capacitación, estableciendo que la mayoría de servidores no recibe capacitación y que no se encuentran actualizados en sus conocimientos afectando esto en el desempeño laboral y en el enriquecimiento personal.

Pregunta 10

¿Cree importante contar con un modelo de gestión que le permita determinar las actividades y procedimientos a seguir y ayude en el cumplimiento de los objetivos de los estudios de control?

- Muy importante
- Importante
- De poca importancia
- Sin importancia

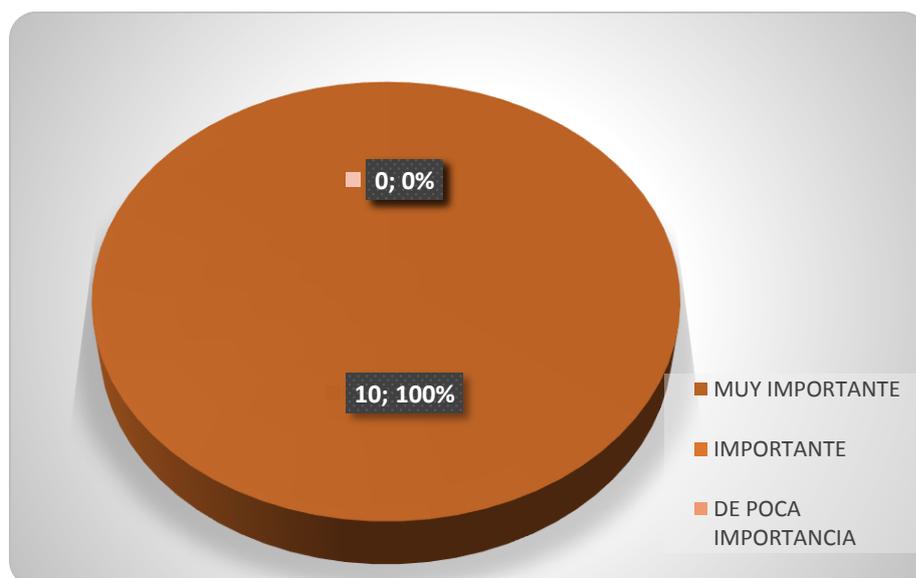


Gráfico 15. Importancia del Modelo de Gestión

Fuente: Encuesta a servidores de la Dirección de Control del servicio Público –MDT.

Elaboración propia

Interpretación y análisis

De la totalidad de los servidores encuestados que ejecutan estudios de control se deduce que el 100 % cree que es muy importante contar con un modelo de gestión que le permita determinar las actividades y procedimientos para ejecutar los estudios de control.

Pregunta 11

¿Qué grado de aceptación considera que las Unidades de Administración del Talento Humano de las instituciones públicas tienen sobre los estudios de control realizado?

Alto

Medio

Bajo

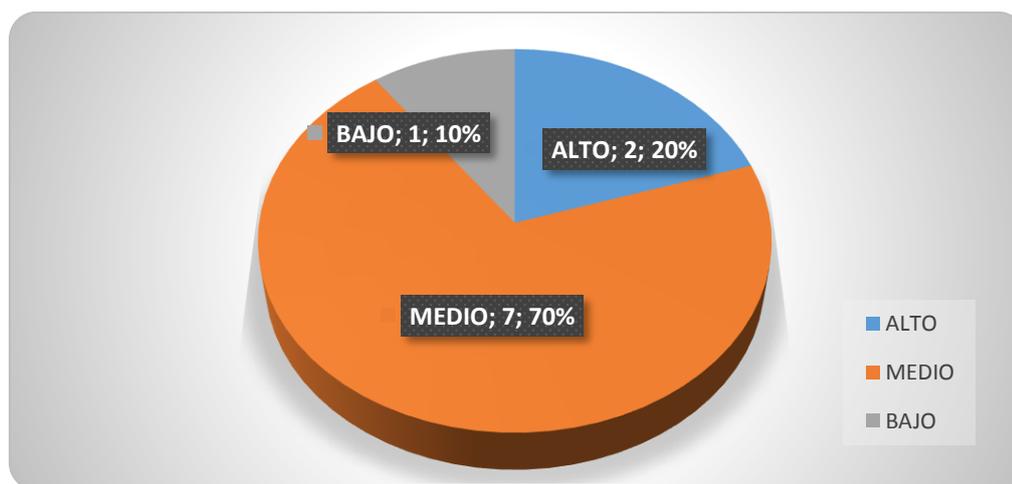


Gráfico 106. Aceptación de las Unidades de Administración del Talento Humano
Fuente: Encuesta servidores de la Dirección de Control del servicio Público -MDT. Elaboración propia

Interpretación y análisis

El 20% de los servidores encuestados afirma que las Unidades de Administración de Talento Humano de las instituciones a quienes se le ha ejecutado estudios de control tienen un alto grado de aceptación a las observaciones emitidas, el 70% de instituciones mantienen un grado medio de aceptación y el 10% restante considera un bajo grado de aceptación, permitiendo establecer que existe un nivel considerable de aceptación de la instituciones públicas ya que se retroalimentan con propósitos de mejoramiento continuo.

6. Análisis de los resultados de las entrevistas a profundidad

Una vez que se ha delimitado los criterios, componentes y características de las mejores prácticas en materia de elaboración de modelos de gestión y con sustento en las respuestas expresadas durante la entrevista a profundidad por los informantes calificados de Unidad de Estudios de Control y Dirección de Control del Servicio Público, a continuación se procede analizar de forma cualitativa las preguntas planteadas por el moderador previo a establecer las conclusiones y recomendaciones requeridas. La finalidad por la que se concertó esta entrevista es para determinar el modelo de gestión requerido para la ejecución de los estudios de control.

6.1 Ficha técnica de los informantes calificados

Tabla 7
Datos de los informantes calificados

	Informante 1	Informante 2
Unidad	Dirección de Control del Servicio Público	Dirección de Control del Servicio Público
Denominación del puesto	Directora de Control del servicio Público	Coordinador de la Unidad de Estudios de Control
Formación académica	Ingeniera Comercial Especialización Mayor Marketing y Ventas Especialización Menor Negocios Internacionales	Magister en Administración y Marketing Diploma Superior en Auditoría de Gestión de la Calidad
Tiempo en el cargo	2 años 2 meses	4 años 6 meses

Fuente: Datos proporcionados por los informantes calificados
Elaboración propia

6.2 Análisis de resultados de la entrevista realizada a los dos ejecutivos de la Unidad de Estudios de Control

Primera pregunta

¿Existe algún modelo, estrategia, plan para ejecutar los estudios de control en las instituciones públicas?

Los dos informantes calificados expresan que si existe la planificación anual de estudios de control a ejecutarse en el siguiente año, en la cual se basan para determinar el número, nombre de las instituciones que van a ser objeto de estudios de control.

Con respecto a que si cuentan con modelo o estrategia para ejecutar los estudios de control comunican que al momento no existe ningún modelo o estrategia a seguir; lo que se elabora cada año es la planificación de los estudios de control que contiene la descripción de las entidades, cronogramas y responsables de ejecutarlos; es aprobado por la autoridad competente y su alcance es de un periodo fiscal. Sin este instrumento no se puede iniciar la ejecución de los estudios de control.

Segunda pregunta

¿Se debería desarrollar un modelo de gestión que le permita determinar las actividades y procedimientos a seguir y ayude en el cumplimiento de los objetivos de los estudios de control?

Los informantes calificados creen que es de suma importancia contar con un modelo de gestión en el que se encuentren establecidas cada una de las fases de un estudio de control y el procedimiento a seguir en cada una de ellas, con la finalidad de que los servidores que ejecutan los estudios de control posean una guía de las acciones de una auditoría administrativa y la alternativa de brindar a la Dirección de Control del Servicio Público los elementos de juicio idóneos para transformar las experiencias en conocimiento. También es una oportunidad para evaluar estratégicamente el desempeño de manera crítica y objetiva, fortalecer las capacidades distintivas y crear las condiciones para un crecimiento de cada uno de los servidores.

Tercera pregunta

¿Cuál es el objetivo general de este instrumento de gestión?

Los informantes calificados mencionan que al no contar con herramientas que les permitan desarrollar las actividades de la Unidad de Estudios de Control, el objetivo principal es diseñar un modelo de gestión que les facilite cumplir a los servidores cada una de las actividades mediante herramientas en las que se encuentren descritos y estandarizado los procesos a ejecutarse; podría ser utilizando fichas de caracterización, flujos y procedimientos desarrollados; es decir, los más adecuados para cumplir con la planificación anual de control y cumplir la metas establecidas.

Cuarta pregunta

¿Cómo se elaboraría el instrumento?

Manifiestan que el modelo de gestión efectivamente debe construirse con factores de calidad y excelencia, factores que mejoraran la calidad de los servicios y disminuir tiempos muertos. Para la elaboración se debe tener en cuenta que los instrumentos contengan detallados los procesos con claridad y sencillez, manteniendo un único lenguaje para toda la Unidad de Estudios de Control; se debería establecer documentación de consulta que sirva de referencia para ejecutar las distintas

actividades, tomando en consideración que se debe mantener una alineación entre estrategia, procesos y estructura y los más importante se deberá contar con el respaldo de todos los servidores y aprobación de las autoridades de la institución.

Quinta pregunta

¿Cuál cree que sería el tipo de modelo de gestión más adecuado?

Concuerdan que el modelo más adecuado sería la gestión basada en procesos ya que permitirá identificar, levantar y documentar información relevante sobre los procedimientos y procesos ejecutados en los estudios de control, para saber cómo interactúan y se relacionan unos con otros, ahí se podría obtener un modelo de gestión más consistente y real; la intención es hacerlos más fluidos, transparentes, eficientes, permitiendo que cada servidor desarrolle sus actividades de forma precisa, con responsabilidades claras y delimitadas, y en los tiempos establecidos, generando eficiencia y valor de cara a las instituciones públicas sujetas a estudios de control.

Adicionalmente consideran que lo más importante de contar con este modelo de gestión les permitirá generar información con datos confiables en tiempo real.

7. Conclusiones del informe de hallazgos

Una vez que se ha ejecutado la encuesta y la entrevista a profundidad, se logró validar que es necesario desarrollar un modelo de gestión que le permita a la los servidores ejecutar los estudios de control.

Capítulo cuarto

Propuesta de Modelo de Gestión

1. Desarrollo del modelo de gestión para la ejecución de estudios de control en la gestión de talento humano a las instituciones públicas, para la Dirección de Control del Servicio Público del Ministerio del Trabajo

El modelo de gestión que se contempla desarrollar es por procesos de una manera organizada, sistemática y participativa con los actores claves internos y externos; debe ser un proceso de reflexión estratégica que derive en un conjunto de instrumentos técnicos que permita encaminar a la Dirección de Control del Servicio Público a la excelencia. Sin dejar de lado la parte normativa, es de especial importancia recalcar que el éxito de la ejecución del presente modelo de gestión por procesos está condicionado al empoderamiento que les corresponde asumir a los niveles directivos y el compromiso del Recurso Humano que permita desarrollar las labores e impulsar el proceso con eficiencia y eficacia.

Una vez realizado el análisis situacional de la Unidad de Estudio de Control, se ve la necesidad de unificar todas las actividades mediante un proceso dinámico, orientado a mejorar la eficiencia y eficacia en el desempeño del talento humano, que responda la legislación actual y direccionamiento estratégico del Ministerio del Trabajo, que concluya en una institución fortalecida que involucre y comprometa a los funcionarios y servidores con los roles y competencias atribuidas para satisfacer las necesidades y expectativas de las Unidades de Administración del Talento Humano de las instituciones públicas.

La ejecución del presente modelo por procesos depende de algunos factores críticos de éxito como:

- El apoyo de la máxima autoridad.
- El empoderamiento de los actores del sistema, la decisión política que se mantenga en los actores claves del proceso y la ejecución por parte de los servidores de la Unidad de Control de Estudios.

- Contar con los recursos materiales tecnológicos suficientes y necesarios con una provisión oportuna de los mismos para el funcionamiento de los equipos de trabajo.

El modelo se validó a través del criterio de los servidores que ejecutan los estudios de control y de los profesionales calificados, fundamentado en el análisis y diagnóstico realizado a partir de las encuestas y entrevistas hechas a los servidores de Unidad de Estudios de Control y Directora de Control del Servicio Público.

Los contenidos presentados en el presente modelo de gestión por procesos tienen como objetivo contribuir a la eficacia y eficiencia de la gestión de la Unidad de Control de Estudios, fijando condiciones generales y específicas de actuación que se fundamentan en la normativa legal vigente.

Los procesos desarrollados describen el ámbito de gestión de los estudios de control a nivel nacional y regional del Ministerio del Trabajo y el desarrollo de los procesos específicos de las fases del estudio de control de planificación, ejecución y seguimiento a las acciones de mejora.

Para ejecutar cada fase del proceso de estudio de control se determinan los instrumentos, la gestión de cambios o modificaciones, el seguimiento y la evaluación respectiva, cabe indicar que estos procesos y formatos establecidos son válidos independientemente de que se determinen otras variables a evaluarse.

El proceso de ejecución de estudios de control se iniciará una vez que sea aprobado el Plan anual de estudios de control, en cada una de las fases del proceso de ejecución del estudio; se observarán disposiciones legales, normativa vigente y procedimientos establecidos, para cerciorarse de la calidad del trabajo en todo el proceso, con el propósito de obtener informes con conclusiones sustentadas y recomendaciones válidas para la gestión institucional.

2. Definición de procesos de un estudio de control

Para el desarrollo y aplicación del modelo de gestión se ha planteado tres aspectos básicos que son:

Definición de procesos

Capacitación del personal

Herramientas de control

2.1. Fases de un estudio de control

La guía metodológica para una auditoría de gestión, emitida por la Contraloría General del Estado servirá de referencia para desarrollar el presente modelo de gestión, en el que se establece las siguientes fases: Planificación, Ejecución de la Auditoría Comunicación de Resultados y Seguimiento a acciones de mejora

Para los estudios de control se ha establecido las siguientes fases:

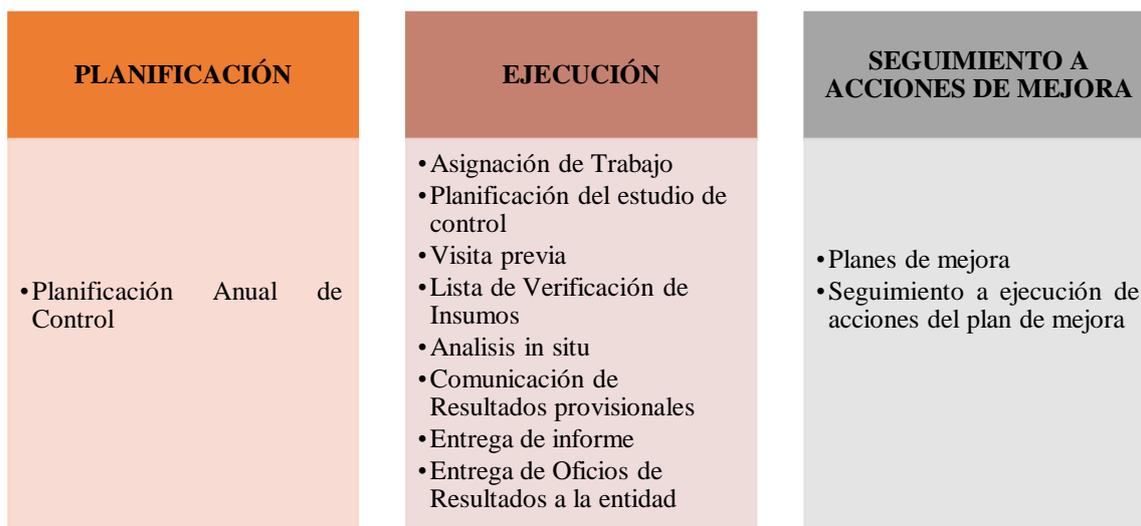


Gráfico 17. Fases de un estudio de control

Fuente: Guía metodológica de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado

Elaboración propia

2.1.1 Planificación

En la planeación de una auditoría de gestión se deben cumplir varias tareas: conocimiento de la entidad a través del relevamiento de información, aplicación de indicadores, evaluación de control interno, asignación del equipo de trabajo y diseño de un programa de auditoría.

Para la elaboración de la planificación anual de los estudios de control se debe tomar en consideración el análisis de:

- La información de los estudios de control realizados en periodos previos lo que permitirá determinar la muestra de instituciones a ser evaluadas tomando en consideración las que no han sido evaluados durante los dos últimos años, y las que más incumplimientos han obtenidos en los estudios de control realizado, contemplando el número de recursos humanos disponibles, el tiempo

promedio de ejecución de los estudios, y el número y complejidad de variables a evaluarse.

- Las variables técnicas evaluadas de talento humano, remuneraciones y desarrollo institucional se realizará en función a las variables más incumplidas.
- El tiempo requerido para realizar los estudios, que permitirá establecer el tiempo de ejecución promedio de los estudios de control, tomado como referencia a partir de la información histórica de evaluaciones realizadas se considera de 1 mes y 15 días, el tiempo proyectado se basa en días laborables y podrá incrementarse en función de la complejidad de las variables de evaluación contempladas.
- Los recursos humanos disponibles para la ejecución de los estudios de control.
- Indicadores que ayudará a medir la gestión de los estudios se tomará como base el indicador establecido en el sistema de Gestión por Resultados GPR que contempla lo siguiente:

Nombre del Indicador: Porcentaje de Instituciones en las que se realizan estudios de control.

Método de cálculo: Número de estudios de control procesados dividido para el número de estudios planificados.

Descripción del indicador: El indicador permite verificar el porcentaje de avance en la ejecución de los estudios de control planificados de manera trimestral.

2.1.2 Fase de ejecución

La metodología utilizada para la ejecución de los estudios de control es la analítica, que contempla la observación, análisis y la verificación de la aplicación de las regulaciones y procesos relacionados con la gestión del talento humano y remuneraciones del servicio público.

El análisis presentado se basa en la información y documentación proporcionada formalmente por las Unidades de Administración de Talento Humano y en la certeza razonable que no tiene exposiciones erróneas de carácter significativo.

Las muestras determinadas para cada variable analizada se basan en la información histórica de los estudios de control y de los seguimientos a las acciones de mejoramiento efectuadas en las instituciones públicas.

La ejecución de los estudios de control se inicia con la emisión de la asignación de trabajo, en el que se identifica los analistas que ejecutarán el estudio de control, los objetivos, el alcance o período a evaluar, el tiempo de ejecución y las variables de gestión a ser revisados.

El proceso de ejecución del estudio contemplará cinco etapas, que son:

1. Preparación del estudio de control con el cronograma del trabajo.
2. Reunión de apertura y la verificación de insumos.
3. Análisis de Información, resultados provisionales y reunión de cierre.
4. Elaboración del informe técnico y expediente
5. Comunicación de resultados a las máximas autoridades de la institución.

Etapas 1 Preparación del estudio de control con el cronograma del trabajo

Los hitos de la etapa son los siguientes:

Asignación del trabajo: Este hito inicia con la asignación del trabajo, con la que se deja constancia de la asignación del estudio de control.

Cronograma del estudio de control: Inicia con la elaboración de cronograma del estudio y termina con la socialización a la entidad; se deberá establecer una presentación del estudio contemplando los objetivos, variables, información requerida y el cronograma respectivo.

Etapas 2 Reunión de apertura con la verificación de insumos

Los hitos de la etapa 2 son los siguientes:

Reunión de apertura: Se realiza una reunión de apertura en la entidad con la finalidad de socializar el objetivo y alcance del estudio, de coordinar la entrega de la información requerida y de gestionar la logística necesaria para la ejecución del trabajo de campo.

Lista de verificación de insumos: Inicia con el análisis de información de desarrollo institucional y talento humano entregada por la entidad. Se verifica el cumplimiento de los insumos entregados mediante una lista de verificación. La lista de verificación no representa un pronunciamiento definitivo o final del estudio.

Etapas 3 Análisis de información, resultados provisionales y reunión de cierre

Los hitos de la etapa 3 son los siguientes:

Análisis de campo: Comprende el análisis de la información y procesos sujetos a control, mediante los medios de verificación disponibles. También se determinan hallazgos o no conformidades con sus correspondientes anexos de respaldo.

Comunicación de resultados y reunión de cierre: Se realiza la comunicación continua de resultados provisionales y se contempla las observaciones y puntos de vista emitidos por la entidad. Se convoca a los funcionarios y servidores de la institución para la reunión de cierre del estudio de control en la que se presentan los resultados obtenidos mediante el acta de cierre y la lista de verificación de cumplimiento. Se comunica que la entrega formal de resultados será remitida a la máxima autoridad de la institución.

Etapa 4 Elaboración del informe técnico y expediente

Informe y anexos: Se establece el informe del estudio de control, que contemple: la información de la entidad, el análisis efectuado, el informe con los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones pertinentes. Se organiza el expediente con la información que respalde las aseveraciones vertidas en el informe basados en la elaboración de los anexos.

La documentación que respalda el proceso de control realizada a cada institución evaluada, así como de los hallazgos determinados, se encuentra registrada en expedientes individual de los estudios de control.

Los anexos son los registros en los que se describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas. Estos anexos proporcionan el soporte principal que en su momento el analista de control habrá de incorporar en su informe, ya que incluye observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo.

Los anexos constituyen los registros y documentos mantenidos por el analista de control de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó de cada una de las variables de talento humano auditadas y de las conclusiones a las que arribó en relación con su estudio de control, los mismos que constituyen un respaldo al momento de emitir el informe del estudio de control.

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- a) Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas
- b) Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del analista de control.
- c) Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la conservación de la información.
- d) Se adoptarán las medidas necesarias para garantizar su custodia y confidencialidad.

Supervisión y evaluación de los estudios de control

La supervisión del trabajo realizado en un estudio de control debe ser de forma sistemática oportuna y documentada durante la planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento con el fin de vigilar, revisar y verificar el correcto cumplimiento de metas y objetivos planteados al inicio de los estudios de control, así como la debida aplicación de las normas y procedimientos establecidos.

El éxito de cada estudio de control ejecutado dependerá en gran medida de la efectividad de la supervisión en todos los niveles desde la revisión del Coordinador de la Unidad de Estudios de Control, pasando por la aprobación de la Directora de Control del Servicio Público y finalmente con la autorización del Subsecretario de Evaluación y Control del Servicio Público.

La evaluación es parte importante de la ejecución de los estudios de control, es conveniente evaluar el estudio de control como tal y a los servidores que ejecutan los estudios de control. Esta evaluación se realizará mediante una encuesta de satisfacción que se realizará a las Unidad de Talento Humano de las instituciones públicas.

Para realizar la supervisión y seguimiento al avance de la ejecución de los estudios de evaluación y control se establecen los porcentajes de avance en la ejecución de los estudios de control, mediante los cuales se informarán precisando la etapa en la que se encuentran, con los siguientes parámetros

Tabla 8
Porcentajes de ejecución de un estudio de control

N.º	Etapa	Porcentaje de Avance de la Etapa	Porcentaje De Avance Total
1	Preparación del estudio con el cronograma del trabajo	10%	1%-10%
2	Reunión de apertura con la verificación de insumos	10%	11%-20%
3	Análisis de información, resultados provisionales y reunión de cierre	50%	21%-70%
4	Informe con el expediente, revisado y aprobado	25%	71%-95%
5	La comunicación de resultados a las máximas autoridades de la entidad	5%	96%-100%

Fuente: Guía metodológica de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado
 Elaboración propia

1. Preparación del estudio con el cronograma del trabajo

El porcentaje de avance del 1% al 10% comprenderá desde la fecha de emisión de la asignación del trabajo, hasta la fecha de aprobación del cronograma de trabajo.

2. Reunión de apertura con la verificación de insumos

El porcentaje de avance del 11% al 20%, se registrará a partir de la fecha de aprobación del cronograma; estará respaldada con las actas de apertura y con la lista de verificación de insumos establecida formalmente.

3. Análisis de información, resultados provisionales y reunión de cierre

El porcentaje de avance del 21% al 70% se registrará a partir de la fecha de suscripción de la lista de verificación de insumos y comprende el análisis, y determinación de los hallazgos, la comunicación de resultados provisionales, la consideración de los puntos de vista de la entidad y la ejecución de la reunión de cierre.

4. Informe con el expediente

Se reportará un avance del 71% al 95% a partir de la reunión de cierre hasta la aprobación del informe validado por parte del coordinador de área, con los anexos establecidos en el expediente.

5. La comunicación de resultados a las máximas autoridades de la entidad

Se registrará un avance del 96% al 100% desde la fecha de la aprobación del informe hasta la fecha de envío del oficio con los resultados finales a la entidad.

Procesamiento de la información

La información, obtenida de la ejecución de los estudios de control será el resultado de haber organizado y analizado los datos de manera específica de acuerdo a cada variable evaluada y con el propósito de que los datos, la información y los hallazgos obtenidos en los estudios de control ejecutados en los últimos años deben mantenerse para que a la posteridad puedan ser utilizados en la generación de reportes, en la toma de decisiones oportunas ahorrando tiempo.

La gran cantidad de información generada en un estudio de control sólo será útil si puede aplicarse a la creación de conocimiento dentro de la Unidad de Estudios de Control, información que debe ser de calidad, oportuna y relevante. La información por sí sola no crea una organización basada en el conocimiento pero es un pilar fundamental para ello. Tener la información correcta impulsa el desarrollo de capital humano, lo que a su vez promueve la innovación y mejora el rendimiento.

Para registrar la información de cada una de las fases de los estudios de control se propone una matriz en excel la cual será actualizada por el Coordinador de la Unidad y contendrá datos como nombres de las instituciones, fechas, documentos y observaciones, la matriz permitirá mantener actualizada la información de cada una de las instituciones evaluadas y generar reportes de forma oportuna.

Etapa 5: Comunicación de resultados a las máximas autoridades de la entidad

La comunicación de resultados debe contener las conclusiones con las observaciones establecidas en el informe y será autorizada y enviada por el/la Subsecretario/a del Servicio Público a la máxima autoridad de la institución evaluada, otorgando un plazo de diez (10) días laborables para responder a las observaciones emitidas. Una vez que responde la institución se analiza la información y se concluye mediante la comunicación con las observaciones finales a la máxima autoridad de la institución y a la Contraloría General del Estado.

2.1.3 Fase de seguimiento a acciones de mejoramiento

La fase de seguimiento a acciones de mejoramiento inicia con la comunicación de resultados a la entidad. En esta fase se elabora el plan de acciones de mejoramiento en coordinación con los representantes de la institución evaluada y en base a los resultados obtenidos del estudio. El plan establecido debe contener las acciones a realizar, el cronograma y los responsables de ejecutarlo, y debe ser suscrito con los representantes de la institución.

A partir del plan de acciones de mejoramiento se deberá realizar el seguimiento a la ejecución de las acciones establecidas, a través de la matriz de seguimiento respectiva en la que se registrará el nivel de avance y las observaciones del proceso.

Estado de ejecución de los estudios de control

Para cada uno de los estudios planificados, se consignará el estado de ejecución acumulado en el período, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 9
Estado de los estudios de control

N.º	Concepto
1	Pendiente
2	En proceso
3	Concluida
4	Suspendida
5	Cancelada

Fuente y elaboración propias

1. Un estudio de control está "Pendiente", cuando habiendo sido programado, no se ha iniciado en el año correspondiente.
2. Un estudio de control se considera "En Proceso", cuando se encuentra con un porcentaje de avance mayor a 0% y menor de 100%.
3. El estudio de control se entenderá como "Concluido" el momento que se remitió los resultados del estudio mediante oficio a la máxima autoridad de la entidad.
4. Un estudio de control estará "Suspendido", si estando en proceso es interrumpido durante su ejecución. En este caso, se deberá registrar, el porcentaje de avance que tuvo al momento de la decisión con la documentación de respaldo.

5. El estudio de control "Cancelado" es aquel que habiendo sido programado y encontrándose en situación de "Pendiente", se decide no efectuarlo.

2.2. Capacitación de personal

Una vez desarrollado el modelo de gestión se debe capacitar a los servidores que ejecutan los estudios no sólo en lo que respecta al manejo de los medios de investigación que se emplearán para recopilar la información, sino en todo el proceso para preparar la aplicación e instrumentación de la auditoría. Se deberá dar a conocer a esta persona el objetivo que se persigue, las áreas involucradas, la calendarización de actividades, los documentos de soporte, el inventario estimado de información a captar, la distribución de cargas de trabajo, el registro de la información, la forma de reportar, y los mecanismos de coordinación y de reporte establecidos. También conviene llevar a cabo una campaña de sensibilización en todos los Analistas, el Coordinador y la Directora de Control del Servicio Público.

El conocimiento, el dinamismo y el entusiasmo del Coordinador de la Unidad de Estudios de Control se consideran elementos básicos en el desarrollo del contenido programático, que debe ser práctico.

Es importante que, preferentemente, los Analista de Control tengan el deseo de aprender; facilidad de comprensión y habilidad en la escritura; conocimientos técnicos sobre los productos o procesos utilizados en el estudio de control, es imprescindible su conocimiento técnico sobre la misión que desempeñará durante el proceso del estudio de control.

2.3. Formatos de control

El método a utilizar para el desarrollo del modelo de gestión por procesos es el Método Descriptivo, que consiste en la descripción de las actividades, en un sentido procesal, los Analistas de Control se pueden apoyar en formatos que le servirán para documentar el estudio de control, hallazgos y conclusiones, estandarizando los mecanismos, herramientas que se utiliza para llevar a cabo los estudios de control.

En el presente trabajo de investigación se ha desarrollado una propuesta de formatos que respaldan el proceso de los estudios de control permitiendo formalizar y fundamentar las condiciones en las que se aplica y recopilar la información para

detectar y registrar hallazgos, formatos que apoyan la ejecución y supervisión de trabajo, los mismos que se encuentra en la parte de anexos.

Se debe recalcar que la presente propuesta del Modelo de Gestión plantea los aspectos más fundamentales para la ejecución de las fases de los estudios de control; los procedimientos en detalle deberán ser desarrollados una vez que la autoridad competente apruebe el desarrollo de esta propuesta de investigación, debido a que los procedimientos especialmente diseñados deben mantener la confidencialidad, custodia, integridad, accesibilidad y recuperabilidad de la información contenida en los anexos.

Los formatos desarrollados se encuentran en la parte de anexos y son los siguientes:

- Formato de la asignación de trabajo. (Anexo 1)
- Formato de Cronograma. (Anexo 2)
- Formato de acta de apertura. (Anexo 3)
- Formato de la presentación de socialización del proceso de Estudios de Control a las Unidades de Talento Humano de las instituciones públicas. (Anexo 4)
- Formato de la lista de verificación de insumos. (Anexo 5)
- Formato de anexos. (Anexo 6)
- Formato de la lista de verificación de cumplimiento. (Anexo 7)
- Formato de acta de cierre. (Anexo 8)
- Formato de informe técnico. (Anexo 9)
- Formato de Papel de trabajo. (Anexo 10)
- Formato de evaluación del estudio de control. (Anexo 11)
- Formato de oficio de comunicación. (Anexo 12)
- Formato de plan de mejora. (Anexo 13)
- Formato de matriz de acciones del plan de mejora. (Anexo 14)
- Formato de matriz de gestión de estudios de control. (Anexo 15)

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El modelo de gestión presentado para la Unidad de Estudios de Control de la Dirección de Control del Servicio Público del Ministerio del Trabajo es una propuesta que nace respetando los procesos de la institución y busca que los lineamientos más generales se encuentren en concordancia con los procesos y gestiones de unidad administrativa.

El modelo de gestión planteado permitirá un mejor y continuo control sobre los procesos de los estudios de control, las funciones y actividades desempeñadas, las interrelaciones entre estos, además un óptimo desempeño y la obtención de mejores resultados, no solo en los procesos, sino en los productos y servicios, así como la posibilidad de una mejora continua de manera integral; los formatos diseñados contribuirán a formalizar y fundamentar los de estudios de control, obteniendo información valiosa.

El desarrollo de la presente tesis ha constituido la oportunidad para investigar y profundizar las teorías de varios autores respecto a los modelos de gestión, la auditoría administrativa y los principales modelos que se emplean para la gestión del talento humano, así como de adaptar a la práctica varios de los contenidos aprendidos en las aulas de clase.

Como resultado de la presente investigación se logró diagnosticar la ejecución de los estudios de control, observando y descubriendo varios problemas asociados a los principales procesos, que no han sido planeados y estructurados debido a que en varias ocasiones lo que ha imperado es la necesidad de improvisar en procedimientos y formatos según la necesidad de control; no existe programas de capacitación con respecto a normativa y fases de un estudio de control; no se generan reportes de información. En definitiva se han cumplido los objetivos de esta investigación.

Recomendaciones

Se recomienda analizar e implementar en la brevedad posible la propuesta de este proyecto de investigación, ya que es una herramienta importante que guía la ejecución de los estudios de control; cada proceso fue diseñado con herramientas y formatos que faciliten su aplicación ajustándose a las necesidades y realidad de la Unidad de Estudios de Control.

En la implementación del Modelo de Gestión se recomienda la participación activa de los profesionales de la Unidad de Estudio de Control quienes deben ser responsables de apoyar a los Directivos a través de su colaboración e involucramiento.

Los modelos de formatos, herramientas establecidas en la presente propuesta constituyen un modelo base que debe ser a menudo analizado y pulido, en relación con las reformas internas y externas del Ministerio del Trabajo y normativa conexas.

Supervisar y evaluar con periodicidad el desempeño de los Analistas de Control, con el objeto de medir su grado de conocimiento en el desempeño de las actividades de la ejecución de los estudios de control, mejorando el desempeño y fortaleciendo sus competencias.

Se sugiere fortalecer y formalizar el proceso de capacitación acorde con las capacidades y destrezas de los Analistas de Control, con la finalidad de que los colaboradores puedan implementar el modelo de gestión propuesto.

Lista de referencias

- Achilles De Faria, Fernando. 2004. *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Ciudad de México: Limusa Noriega Editores.
- Arellano, David, y Enrique Cabrero. 2005. “La nueva gestión pública y su teoría de las organizaciones: Son argumentos antiliberales. Justicia y equidad en el debate organizacional público”. *Revista Gestión y Política Pública* 14 (3): 599-618.
- Alles, M. 2002. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica. S.A.
- Azuaje, E. 2005. *Pensamiento gerencial su desarrollo*. Caracas: Universo Gerencial.
- Arias, Galicia, Fernando Heredia, y Víctor Espinosa. 2004. *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*, 3.^a reimp. Ciudad de México: Editorial Trillas.
- Beltrán, Johanna, y Ángela Chávez. 2010. “Modelo de apoyo a la gestión administrativa universitaria y a las funciones sustantivas para la DTI dentro de la PUJ”. Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/7507>.
- Brito, Cajamarca David Santiago. 2011. “Gestión de Procesos aplicada a Instituciones de Educación Superior caso: Universidad de las Américas (UDLA)”. Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3068>.
- Cavo Salvador, Javier, y Alberto Guerra López. 2014. *Criterios del Modelo Europeo de Calidad Total y Excelencia de la EFQM*. Madrid: Fundación MAPFRE.
- Chica Vélez, Sergio Alberto. 2011. “Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública”. *Administración y Desarrollo* 53 (39): 57-74.
- Cavo Salvador, Javier, y Alberto Guerra López. 2014. *Criterios del Modelo Europeo de Calidad Total y Excelencia de la EFQM*. Madrid: Fundación MAPFRE.
- Chiavenato, Idalberto. 2005. *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Nomos S.A.
- CLAD. 2008. “Carta Iberoamericana de calidad en la gestión pública”. *Observatorio servicios públicos*. http://observatorioserviciospublicos.gob.do/baselegal/carta_iberamericana_de_calidad.pdf.
- EC. 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre 2008.
- EC. 1973. Decreto Supremo 1334. Registro Oficial 446, 3 de mayo.

- EC. 1980. Decreto Supremo 3815. Registro Oficial 208, 24 de agosto.
- EC. 1985. *Decreto Ejecutivo 1232*. Registro Oficial 301, 15 de septiembre.
- EC. 2004. *Decreto Ejecutivo 1372*. Registro Oficial 278, 16 de marzo.
- EC. 2004. *Decreto 2371*. Registro Oficial 491, 6 de diciembre.
- EC. 2008. *Decreto Ejecutivo 878*. Registro Oficial 268, 8 de febrero.
- EC. 2009. *Decreto Ejecutivo 10*. Registro Oficial 10, 24 de agosto.
- EC. 2009. *Decreto Ejecutivo 1577*. Registro Oficial 535, 19 de junio.
- EC. 2013. *Decreto Ejecutivo 106*. Registro Oficial Suplemento 91, 30 de septiembre.
- EC. 2014. *Decreto Ejecutivo 500*. Registro Oficial Suplemento 395, 12 de diciembre.
- EC. 2016. *Decreto Ejecutivo 1197*. Registro Oficial 874, 1 de noviembre.
- EC. 2017. *Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos*. Registro Oficial 1004, 18 de abril.
- Etxebarria, Begoña, y Francisco Sánchez. 2008. "Diseño de un modelo de gestión basado en la productividad organizacional". *Revista de Dirección y Administración de Empresas*(15):1574. <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/9888/157.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández, Alberto. 2001. "El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia". *Revista de antiguos alumnos del IESE*: 32-42. <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-alanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>.
- Franklin, Enrique. 2007. *Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio*. Ciudad de México: Perse.
- Garraza, Tomás Rodríguez. 2012. *La calidad y la mejora en la Administración Pública*. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Guerrero, Omar. 2001. *Nuevos Modelos de Gestión Pública - La nueva Gestión del Talento: construyendo compromiso*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Huergo, Jorge. 2015. "Prospectiva y estrategia". *Estrategia, gerencia y prospectiva*. [http://estrategiagerenciayprospectiva.blogspot.com/2010/ISO 9001. ¿Cuáles son los cambios presentados en la actualización de la Norma?](http://estrategiagerenciayprospectiva.blogspot.com/2010/ISO%209001.%20%C3%BAles%20son%20los%20cambios%20presentados%20en%20la%20actualizaci%C3%B3n%20de%20la%20Norma%3F). <http://www.americana.edu.co/barranquilla/archivos/calidad/Norma-ISO-9001-pdf>.
- Maristany, Jaime. 2008. *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Pearson Educación de México. S.A. de C.V.
- Moyado Estrada, Francisco. 2011. "Gobernanza y calidad en la gestión pública". *Estudios Gerenciales*27(120): 205-23. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21222706011.pdf>.

- Peteiro, Domingo Rey. 2015. Excelencia y gestión de calidad: Calidad y excelencia empresarial. *Administración de recursos tecnológicos*. 8 de septiembre. <https://kenny25arte.wordpress.com/2015/09/08/excelencia-y-gestion-de-calidad/>.
- Porto, Julián Pérez, y Ana Gardey. 2008. “Modelo de gestión”. *Definición de*. <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Santos Vijandea, M^a Leticia, y Luis Ignacio Gonzáles. 2007. “Gestión de la calidad total de acuerdos con el modelo EFQM: Evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial”. *Universia Business Review* 1 (13). <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/588/714>.
- Sanz, Paula Vanessa. 2015. “La gestión del capital humano en el ámbito de la administración pública: su importancia para la implantación de un modelo de gestión por resultados”. Tesis Posgrado, Universidad de Buenos Aires. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tpos/document/15020397_SanzPV.
- Schmal, Rodolfo, y Andrés Ruiz Tagle. 2009. “Un modelo para la gestión de una escuela universitaria orientada a la formación basada en competencias”. 31 diciembre. <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/3857-exto%20del%20art%C3%ADculo-13637-1-10-20121031.pdf>
- Stevenson, William. 1991: *Estadística para la Administración y Económica*. México. Editorial Harla.
- Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. 2017. *Manual de estilo*, 5.^a ed. Quito: Casa Andina.
- Vallejo Chávez, Luz M. 2016. *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: Espoch / La Caracola Editores.
- Wayne, Mondy, y Robert Noe. 2005. *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

Anexos

Anexo 1: Formato de la asignación de trabajo

 Ministerio del Trabajo	Asignación de Estudio de Control	No. ASIG-MDT-DC SP-2020-02-001
		Fecha: Página: 1

ASIGNACIÓN DE ESTUDIO DE CONTROL

Por medio de la presente se asigna a la servidora **[NOMBRE DEL ANALISTA DE CONTROL]**, la ejecución del estudio de control de **[NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN]** el cual debe ser desarrollado de acuerdo a los lineamientos establecidos para el año **[AÑO DE EJECUCIÓN]**.

Adicional a las responsabilidades, actividades y productos que debe cumplir la servidora en mención, la misma deberá reportar la culminación de cada fase del proceso y registrar la documentación digital correspondiente en la carpeta establecida para el efecto.

Para constancia de lo indicado, suscriben el presente documento:



XXXXX
Servidor que Asigna

XXXXXXX
Servidor Asignado



Anexo 2: Formato de cronograma



CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL ESTUDIO DE CONTROL																				
NOMBRE DE INSTITUCIÓN			INSTITUCIÓN																	
ITEM	ACTIVIDADES	PRODUCTO	FECHAS																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	COMUNICACIÓN A LA INSTITUCIÓN	OFICIO MDT	■																	
2	EJECUCIÓN DE LA REUNIÓN DE APERTURA	ACTA DE REUNIÓN		■	■															
3	RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	INSUMOS DE INFORMACIÓN			■	■	■													
4	VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	PAPELES DE TRABAJO				■	■	■	■	■										
5	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS PROVISIONALES	ACTA DE REUNIÓN							■	■										
6	ELABORACIÓN DEL INFORME CON HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES	INFORME								■	■	■	■	■	■					
7	APROBACIÓN DEL INFORME	INFORME FIRMADO															■	■		
8	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	OFICIO MDT																	■	

NOMBRE:
CARGO:
INSTITUCIÓN:

NOMBRE:
CARGO:
INSTITUCIÓN:

Anexo 3: Formato de acta de apertura

	<h2>Acta de Apertura</h2>	APE-MDT-DC SP-2020-[NÚMERO ENTIDAD]-001
		Fecha: Página:1

Unidad Organizacional:			
Tema de la reunión:			
Objetivo de la reunión:			
1	AGENDA		
N°	Tema	Detalle	
1			
2	COMPROMISOS		
N°	Acciones	Responsable	Fecha de Inicio
1			
2			
3			

 Firma:
 Nombre:
 Cargo:
 Ministerio del Trabajo

 Firma:
 Nombre:
 Cargo:
 Nombre de la Institución:

	<h2>Acta de Apertura</h2>	No. APT-MDT-DCSP-2020 - [NÚMERO ENTIDAD]-001
		Fecha: Página:2

3	LISTA DE ASISTENTES					
N°	Nombres	Cargo	Institución	Teléfono	Mail	Firma

Anexo 4: Formato de la presentación de socialización del proceso de estudios de control a las Unidades de Talento Humano de las instituciones públicas

Ministerio del Trabajo

ESTUDIO DE CONTROL

FUERZAS ARMADAS DEL ECUADOR
COMANDO CONJUNTO

Dirección de Control del Servicio Público

Ministerio del Trabajo

ÍNDICE

OBJETIVO

METODOLOGÍA

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

SEGUIMIENTO

OBJETIVO

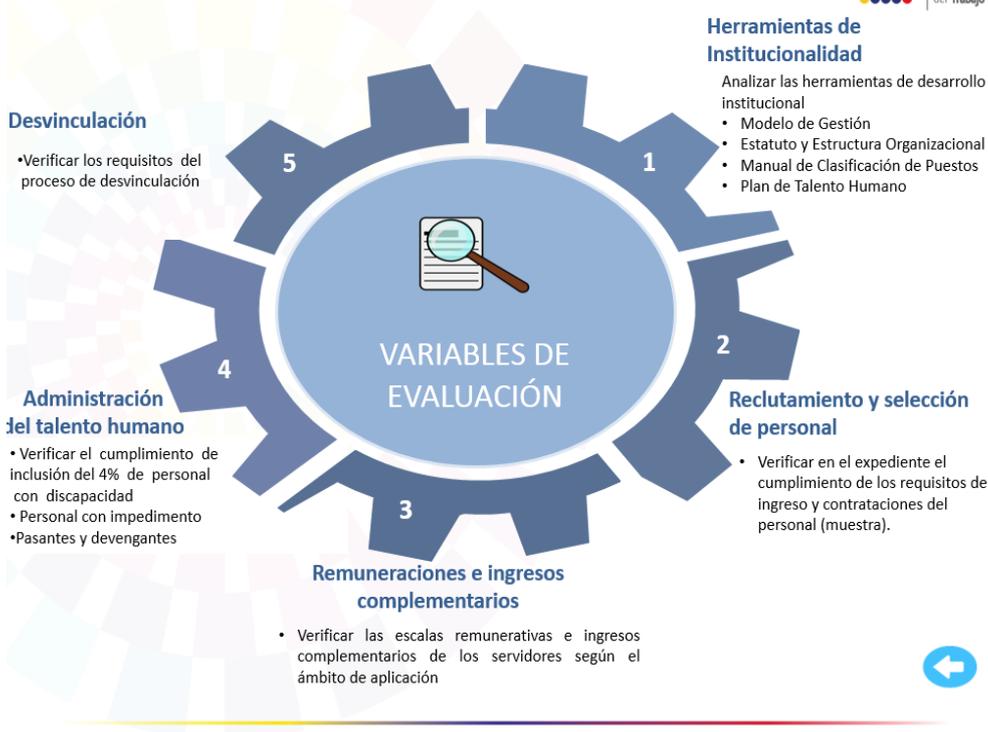
Ministerio
del Trabajo

Fortalecer la gestión de la Unidad Administrativa de Talento Humano, mediante un estudio de control en la aplicación de las herramientas de desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones.

METODOLOGÍA

Ministerio
del Trabajo

VARIABLES DE EVALUACIÓN



VARIABLES DE EVALUACIÓN



TRABAJO IN-SITU



Analizar la información contemplada en las variables sujetas a evaluación.

Para el trabajo in situ se requiere el siguiente soporte por parte de la Institución.

- Definir responsable para brindar el soporte durante todo el proceso de evaluación en la Institución.
- Espacio con acceso a internet
- Personal responsable de entregar la información en versión digital.



SEGUIMIENTO



- Establecer el plan de mejoramiento con las acciones respectivas en coordinación con la entidad. Las acciones de mejoramiento acordadas constituyen elementos básicos requeridos para el mejoramiento de la gestión. Las demás acciones requeridas en este sentido son de responsabilidad directa de la entidad y del control interno implementado.
- Realizar el seguimiento mensual al cumplimiento de las acciones de mejoramiento.
- Los resultados contemplados en los seguimientos mensuales realizados serán considerados como de carácter informativo y provisional y no constituirán pronunciamiento definitivo de cumplimiento de las acciones de mejoramiento acordadas.

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN



CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL ESTUDIO DE CONTROL																					
NOMBRE DE INSTITUCIÓN		PRODUCTO	INSTITUCIÓN																		
ITEM	ACTIVIDADES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	SEGUIMIENTO
1	COMUNICACIÓN A LA INSTITUCIÓN	OFICIO MDT	■																		
2	EJECUCIÓN DE LA REUNIÓN DE APERTURA	ACTA DE REUNIÓN		■	■																
3	RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	INSUMOS DE INFORMACIÓN				■	■														
4	VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	PAPELES DE TRABAJO						■	■	■	■	■									
5	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS PROVISIONALES	ACTA DE REUNIÓN																			
6	ELABORACIÓN DEL INFORME CON HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES	INFORME											■	■	■	■	■				
7	APROBACIÓN DEL INFORME	INFORME FIRMADO																	■	■	
8	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS FINALES	OFICIO MDT																		■	
9	PLAN DE MEJORA	PLAN DE MEJORA																		■	
10	SEGUIMIENTO AL PLAN DE MEJORA	MATRIZ DE SEGUIMIENTO																		■	■



Anexo 5: Formato de la lista de verificación de insumos



LISTA DE VERIFICACIÓN DE INSUMOS

Institución:

Fecha:

COD.	VARIABLE	BASE LEGAL	ALCANCE	INSUMOS	CORTE (establecer el mes o año del estudio)	ENTREGADO SI/NO/NO APLICA	OBSERVACIÓN	RESPONSABLE
1	HERRAMIENTAS INSTITUCIONALES							
1.1	Análisis de las herramientas de desarrollo institucional	<ul style="list-style-type: none"> Constitución de la República del Ecuador Ley Orgánica de Servicio Público Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público Decreto ejecutivo 1137 emitido en el año 2016 	Institucional	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de gestión aprobado Estatuto Orgánico de la entidad aprobado Estructura Organizacional aprobada Manual de clasificación de puestos aprobado Reglamento interno de talento humano aprobado Planificación de Talento Humano aprobada 2018 	Mes anterior al estudio			
2	SELECCIÓN DE PERSONAL							
2.1	Cumplimiento de los requisitos de ingreso del personal con nombramiento permanente	<ul style="list-style-type: none"> Ley Orgánica de Servicio Público Reglamento general a la Ley Orgánica del Servicio Público Subsistema de selección de personal del Sector Público Norma técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño Distributivo del personal proporcionado por el Ministerio de Finanzas Expedientes del personal 	Servidores con nombramiento a prueba y permanente, ganadores de concurso de méritos y oposición	<ul style="list-style-type: none"> Expedientes de personal Documentación que respalda el proceso de selección, posesión y otorgamiento del nombramiento permanente Reporte certificado de los ganadores de concursos de méritos y oposición desde el año 2017 al mes anterior al estudio. 	Desde el año 2017 hasta el mes anterior al estudio			
2.2	Verificar en el expediente el cumplimiento de los requisitos de ingreso del personal al sector público	<ul style="list-style-type: none"> Ley Orgánica de Servicio Público Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público Ley Orgánica de Discapacidades Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal del sector público. Norma Técnica para contratación de consejeros de gobierno y asesores en las instituciones del estado. 	Funcionarios (asesores), Servidores y trabajadores de nombramiento, contrato ocasional (corriente e inversión), nacionales y extranjeros	<ul style="list-style-type: none"> Distributivo de personal Expedientes de personal Formas establecidas en los proyectos de inversión para la contratación del personal (DICTAMEN PRESUPUESTARIO SERVIDORES) 	Mes anterior al estudio			
2.3	Verificar el proceso de la vinculación de pasantes y devengantes	<ul style="list-style-type: none"> Ley Orgánica de Servicio Público Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público Norma para la implementación de pasantías del proyecto MI Primer Empleo Reglamento para devengantes de beca. 	Pasantes y devengantes	<ul style="list-style-type: none"> Listado de personal pasante y/o devengante Expedientes de personal pasante y/o devengante Documento de asignación de pasantes a la entidad (MDT) 	Mes anterior al estudio			
2.4	Verificar en el expediente el cumplimiento de los requisitos de ingreso del personal extranjero al sector público	<ul style="list-style-type: none"> Ley Orgánica de Servicio Público Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público Ley Orgánica de Discapacidades Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal del sector público. Norma Técnica para contratación de consejeros de gobierno y asesores en las instituciones del estado. 	Personal extranjero	Expedientes de personal	Mes anterior al estudio			

Anexo 6: Formato de anexos

 Ministerio del Trabajo		<h2>Papel de Trabajo</h2>	No. PT-MDT-DC SP-2020- [NÚMERO DE ENTIDAD]-001
			Fecha: Página: 1
Unidad Organizacional:			
Institución bajo Estudio:			
Hallazgo:			
Análisis			
Anexos de Respaldo			
N°	Condición	Criterio	
1			
XXXXXX Analista de la DCSP			

Anexo 7: Formato de la lista de verificación de cumplimiento



LISTA DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO

Institución:
Fecha:

COD.	VARIABLE	BASE LEGAL	ALCANCE	CORTE	CUMPLIMIENTO CUMPLE/NO CUMPLE/NO APLICA	OBSERVACIÓN
1	HERRAMIENTAS INSTITUCIONALES					
1.1	Implementación efectiva de herramientas de desarrollo institucional	<ul style="list-style-type: none"> Constitución de la República del Ecuador Ley Orgánica de Servicio Público Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público Decreto ejecutivo 1197 emitido en el año 2016 	Institucional	Mes anterior al estudio		
2	SELECCIÓN DE PERSONAL					
2.1	Cumplimiento de los requisitos de ingreso del personal con nombramiento permanente	<ul style="list-style-type: none"> Ley Orgánica de Servicio Público Reglamento general a la Ley Orgánica del Servicio Público Subsistema de selección de personal del Sector Público Norma técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño Distributivo del personal proporcionado por el Ministerio de Finanzas Expedientes del personal 	Servidores con nombramiento a prueba y permanente, ganadores de concurso de méritos y oposición	Desde el año 2017 hasta el mes anterior al estudio		
5	DESVINCULACIÓN					
5.1	Cumplimiento de requisitos del proceso de desvinculación	<ul style="list-style-type: none"> Ley Orgánica de Servicio Público Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público 	Funcionarios, servidores y trabajadores	Año anterior al estudio		
5.2	Días pertinentes para se pague la liquidación de haberes					

Nota: La información presentada en este documento es de carácter informativo y provisional, no constituye pronunciamiento definitivo y no podrá ser divulgada o publicada con fines ajenos al del mejoramiento de la gestión de talento humano institucional.

Los resultados presentados se basan en la información y documentación proporcionada por la entidad y en la certeza razonable que no tienen exposiciones erróneas de carácter significativo.

Analista de Control del Servicio Público Ministerio del Trabajo	Representante y/o Delegado de la UATH Institucional
--	--

3	REMUNERACIONES E INGRESOS COMPLEMENTARIOS					
3.1	Ingresos complementarios de los servidores y trabajadores según el ámbito de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> Ley Orgánica de Servicio Público Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público Remuneraciones mensuales unificadas para la escala de 20 grados. 	Funcionarios y servidores de nombramiento, y contrato	Año anterior al estudio (enero, junio y diciembre)		
3.2	Cumplimiento de las escalas remunerativas	<ul style="list-style-type: none"> Escala de Remuneración mensual unificada para las y los dignatarios, las autoridades y los/las funcionarios que ocupen puestos comprendidos en el nivel jerárquico superior. Escala de remuneración de los grados 21 y 22. 	Funcionarios y servidores de nombramiento, y contrato	Mes anterior al estudio		
4	ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO					
4.1	Cumplimiento de la inclusión del 4% de personas con discapacidad y/o sustitutos, y registro del personal que tiene a su cargo personas con discapacidad y/o catastróficas	<ul style="list-style-type: none"> Constitución de la República Código del Trabajo Ley Orgánica de Servicio Público Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público Ley Orgánica de Discapacidades Reglamento a la Ley Orgánica de Discapacidades Reglamento de registro de trabajadores sustitutos de personas 	Servidores y trabajadores que tengan discapacidad, sean sustitutos o tengan personas con discapacidad a cargo	Mes anterior al estudio		
4.2	Reporte y registro de impedimentos de acuerdo a las causales de la Ley	<ul style="list-style-type: none"> Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público Distributivos de personal proporcionado por el Ministerio de Finanzas Base de datos de impedidos 	Funcionarios, servidores y trabajadores	Mes anterior al estudio		

Anexo 8: Formato de acta de cierre

 Ministerio del Trabajo	Acta de Cierre	No. CIE-MDT-DCSP-2020- [NÚMERO ENTIDAD]-001
		Fecha: Página: 1

Unidad Organizacional:	
Institución bajo Estudio:	
Asistentes:	
Entidad	Ministerio del Trabajo
Tema de la reunión:	
Objetivo de la reunión:	
Período de ejecución del estudio in situ:	
1	AGENDA
N°	Tema
	Detalle
Anexo: Lista de verificación de cierre	

Nombre: XXX
Cargo: XXX
Ministerio del Trabajo

Nombre: XXX
Cargo: XXX
Nombre de la Institución:

 Ministerio del Trabajo	Acta de Cierre	No. CIE-MDT-DCSP-2020- [NÚMERO ENTIDAD]-001
		Fecha: Página: 2

4	LISTA DE ASISTENTES					
N°	NOMBRES	CARGO	INSTITUCIÓN	TELÉFONO	MAIL	FIRMA
1						
2						
3						
4						
5						

Anexo 9: Formato de informe técnico



INFORME TÉCNICO DE CONTROL

[NOMBRE DE LA ENTIDAD]

[MES AÑO]

[CIUDAD]-ECUADOR

INFORME TÉCNICO DE EVALUACIÓN Y CONTROL

[ENTIDAD]

Contenido

1. ANTECEDENTES	100
1.1 ALCANCE.....	100
1.2 OBJETIVO.....	100
1.3 BASE LEGAL.....	100
1.4 METODOLOGÍA.....	101
DESARROLLO Y RESULTADOS	102
2.1 DATOS PRELIMINARES	102
2.1.1 CREACIÓN DE LA [ENTIDAD]	102
2.1.2 ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS	102
2.1.2.1 MISIÓN.....	102
2.1.2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA INSTITUCIONAL.....	102
2.2 ANÁLISIS Y HALLAZGOS.....	102
2.2.1 APROBACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE INSTITUCIONALIDAD	102
2.2.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	103
2.2.3 REMUNERACIONES E INGRESOS COMPLEMENTARIOS	103
2.2.4 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	103
2.2.5 RÉGIMEN DISCIPLINARIO	103
2.2.6 DESVINCULACIONES	103
1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
3.1 CONCLUSIONES.....	104
3.2 RECOMENDACIONES	104
3.3 RESPONSABILIDAD	104
2. ANEXOS.....	104

INFORME TÉCNICO DE CONTROL

[ENTIDAD]

1. ANTECEDENTES

Mediante oficio Nro. [NÚMERO] de fecha [FECHA], la Dirección de Control del Servicio Público del Ministerio del Trabajo, comunicó a [ENTIDAD], el inicio del estudio técnico de control, en cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica de Servicio Público-LOSEP, su Reglamento General y demás normativa relacionada.

El equipo técnico de la Dirección de Control de esta Cartera de Estado, mantuvo una reunión de trabajo con la contraparte de talento humano institucional y se coordinaron acciones para validar el alcance, los objetivos y procedimientos del estudio.

1.1 ALCANCE

El período evaluado para el presente estudio es desde el año 2016 hasta el mes anterior al estudio y las variables de evaluación son:

1. Reclutamiento y selección de personal
 - b) Cumplimiento de los requisitos de ingreso del personal de nombramiento
2. Administración del talento humano
 - c) Reporte y registro de impedimentos de acuerdo a las causales de la ley
 - d) Cumplimiento de requisitos y aplicación de movimientos de personal.
 - e) Gestión de permisos y vacaciones
 - f) Aplicación de las sanciones disciplinarias

1.2 OBJETIVO

Evaluar el nivel de aplicación de las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica de Servicio Público, su Reglamento General y demás normativa relacionada.

1.3 BASE LEGAL

1.3.1 El artículo 226 de la Constitución de la República del Ecuador señala que, las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, 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.

1.3.2 El artículo 3 de la LOSEP señala que las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de talento humano y remuneraciones, en toda la administración pública y que todos los organismos previstos en el artículo 225 de la Constitución de la

República y este artículo, y se sujetarán obligatoriamente a lo establecido por el Ministerio del Trabajo.

- 1.3.3** Los literales a), c) y h) del artículo 51 de la LOSEP establecen como competencias del Ministerio del Trabajo: ejercer la rectoría en materia de remuneraciones del sector público, y expedir las normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos, conforme a lo determinado en esta ley; efectuar el control en la Administración Central e Institucional de la Función Ejecutiva mediante: inspecciones, verificaciones, supervisiones 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 responsabilidades a que hubiere lugar; requerir de las unidades de administración del talento humano – UATH de la Administración Central e Institucional, información relacionada con el talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios.
- 1.3.4** Los literales i) y l) del artículo 52 de la LOSEP señalan que las UATH deberán cumplir y hacer cumplir la Ley, su Reglamento General, las Resoluciones emitidas por el Ministerio del Trabajo y aquellas funciones que le fueren delegadas por esta Cartera de Estado.
- 1.3.5** La Disposición General Décima de la LOSEP señala: el Ministerio del Trabajo, podrá intervenir en las UATH de las entidades de la función ejecutiva, mediante informes motivados de gestión de control y podrá establecer responsabilidades y sanciones administrativas a que hubiere lugar, cuando no dieren cumplimiento a la normativa que éste emita y a las disposiciones de la presente Ley.
- 1.3.6** El artículo 112 del Reglamento General a la LOSEP, señala que el Ministerio del Trabajo podrá requerir información a las UATH sobre la administración del talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios; y, disponer la intervención inmediata en las instituciones de la Función Ejecutiva, a fin de advertir a las o los servidores sobre el cumplimiento de sus obligaciones derivadas de sus puestos y los deberes, y obligaciones establecidos en el ordenamiento legal vigente, o dar a conocer a las respectivas entidades de control del incumplimiento de la LOSEP, su Reglamento General y normas conexas por parte de las instituciones que no pertenecen a la Función Ejecutiva.

1.4 METODOLOGÍA

El método a utilizar es el analítico, que contempla la observación, análisis y la verificación en la aplicación de las regulaciones y procesos relacionados con la gestión del talento humano y remuneraciones del servicio público.

El procedimiento ejecutado en el estudio es el siguiente:

- Solicitar la información requerida a la unidad de administración del talento humano (UATH) Institucional y preparar los insumos, y herramientas necesarias.
- Realizar el análisis y verificación de la información in situ con los instrumentos técnicos establecidos.
- Consolidar y depurar la información obtenida.
- Elaborar el informe técnico y sus anexos.
- Comunicar los resultados a la Institución.

El análisis presentado se basa en la información y documentación proporcionada formalmente por la entidad y en la certeza razonable que no tiene exposiciones erróneas de carácter significativo.

2. DESARROLLO Y RESULTADOS

2.1 DATOS PRELIMINARES

2.1.1 CREACIÓN DE LA [ENTIDAD]

[Resumen de: creación de la entidad; ámbito de acción; cobertura de atención, etc...]

2.1.2 ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

2.1.2.1 MISIÓN

2.1.2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA INSTITUCIONAL

FUENTE: [ESTABLECER LA FUENTE DE INFORMACIÓN]

2.1.3 NÓMINA INSTITUCIONAL

Con base en la información del distributivo del Ministerio de Finanzas, correspondiente a [FECHA], la nómina del personal de la entidad es:

[Establecer la información que corresponda en el mismo formato del cuadro siguiente]

Régimen Laboral	Modalidad Laboral	Escala Ocupacional	TOTAL
1-Servicio Civil Público (Losep)	Contratos Ocasionales	Nivel Jerárquico Superior	
		Servidor Público	
	Total Contratos Ocasionales		
	Nombramiento	Servidor Público	
		Nivel Jerárquico Superior	
	Total Nombramiento		
Total 1-Servicio Civil Público (Losep)			
2-Código Del Trabajo	Contrato Indefinido	Contrato Indefinido	
	Total Contrato Indefinido		
	Contrato Colectivo	Contrato Colectivo	
	Total Contrato Colectivo		
Total 2-Código Del Trabajo			
Total 3-Otros Regímenes Especiales			
Total			

FUENTE:

ELABORADO POR:

FECHA DE CORTE:

2.2 ANÁLISIS Y HALLAZGOS

2.2.1 APROBACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE INSTITUCIONALIDAD

[Condición: explicar la situación actual del tema, el procedimiento de análisis efectuado, centrarse en la conformidad o inconvincencia. Esta descripción debe ser un resumen del establecido en el papel de trabajo]

[Conclusión: la entidad incumplió (ley, código, reglamento general) ... inobservó: (norma, reglamento interno)]

[Criterio: base legal en la que se fundamenta: equivalente a la establecida en el papel de trabajo]

2.2.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

[Condición: explicar la situación actual del tema, el procedimiento de análisis efectuado, centrarse en la conformidad o inconformidad. Esta descripción debe ser un resumen del establecido en el papel de trabajo]

[Conclusión: la entidad incumplió (ley, código, reglamento general) ... inobservó: (norma, reglamento interno)]

[Criterio: base legal en la que se fundamenta: equivalente a la establecida en el papel de trabajo]

2.2.3 REMUNERACIONES E INGRESOS COMPLEMENTARIOS

[Condición: explicar la situación actual del tema, el procedimiento de análisis efectuado, centrarse en la conformidad o inconformidad. Esta descripción debe ser un resumen del establecido en el papel de trabajo]

[Conclusión: la entidad incumplió (ley, código, reglamento general) ... inobservó: (norma, reglamento interno)]

[Criterio: base legal en la que se fundamenta: equivalente a la establecida en el papel de trabajo]

2.2.4 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

[Condición: explicar la situación actual del tema, el procedimiento de análisis efectuado, centrarse en la conformidad o inconformidad. Esta descripción debe ser un resumen del establecido en el papel de trabajo]

[Conclusión: la entidad incumplió (ley, código, reglamento general) ... inobservó: (norma, reglamento interno)]

[Criterio: base legal en la que se fundamenta: equivalente a la establecida en el papel de trabajo]

2.2.5 RÉGIMEN DISCIPLINARIO

[Condición: explicar la situación actual del tema, el procedimiento de análisis efectuado, centrarse en la conformidad o inconformidad. Esta descripción debe ser un resumen del establecido en el papel de trabajo]

[Conclusión: la entidad incumplió (ley, código, reglamento general) ... inobservó: (norma, reglamento interno)]

[Criterio: base legal en la que se fundamenta: equivalente a la establecida en el papel de trabajo]

2.2.6 DESVINCULACIONES

[[Condición: explicar la situación actual del tema, el procedimiento de análisis efectuado, centrarse en la conformidad o inconformidad. Esta descripción debe ser un resumen del establecido en el papel de trabajo]

[Conclusión: la entidad incumplió (ley, código, reglamento general) ... inobservó: (norma, reglamento interno)]

[Criterio: base legal en la que se fundamenta: equivalente a la establecida en el papel de trabajo]

2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES

3.2 RECOMENDACIONES

Realizar los correctivos pertinentes, considerando las observaciones señaladas en los componentes de incumplimientos del presente informe, con el fin de fortalecer la gestión de la Unidad de Administración de Talento Humano Institucional y prevenir a las y los servidores públicos de las consecuencias que se puedan derivar por el incumplimiento de las obligaciones de sus puestos.

3.3 RESPONSABILIDAD

3. ANEXOS

- ANEXO 1: [TABLAS, QUE DESCRIBAN LOS DATOS DEL HALLAZGO]
- ANEXO 2: [TABLAS, QUE DESCRIBAN LOS DATOS DEL HALLAZGO]
- ANEXO 3: [TABLAS, QUE DESCRIBAN LOS DATOS DEL HALLAZGO]

Acción	Nombre	Firma	Cargo
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			
Autorizado por:			

Anexo 10: Formato de papel de trabajo

 Ministerio del Trabajo	<h2>Papel de Trabajo</h2>	No. PT-MDT-DC SP-2020]- [NÚMERO DE ENTIDAD]-001
		Fecha: Página: 1

Unidad Organizacional:		
Institución bajo Estudio:		
Hallazgo:		
Análisis		
N°	Condición	Criterio
1		
Anexos de Respaldo		
XXXXXX <u> </u> Analista de Control		

Anexo 11: Formato de evaluación del estudio de control

 Ministerio del Trabajo	EVALUACIÓN	E-MDT-DCSP-2020-[NUMERO DE INSTITUCIÓN]-001						
DATOS GENERALES								
Nombre de la Institución:								
Nombre del Evaluador:								
Cargo del Evaluador:								
Mail:								
Teléfono convencional y celular:								
Fecha:								
Nombre del Evaluado:								
Cargo del Evaluado:								
De acuerdo a los siguientes parámetros, evalúe los criterios contemplados en esta encuesta, considerando el valor de 1 como el más bajo y el 5 como el más alto.								
METODOLOGÍA				NIVEL DE SATISFACCIÓN				
				1	2	3	4	5
La metodología utilizada en el desarrollo del estudio de control fue explicada de manera clara								
Considera que las variables sujetas a evaluación aportan a su gestión								
El análisis realizado, con la metodología presentada, permitió una mejor comprensión de la reglamentación y operatividad de las variables evaluadas								
EJECUCIÓN				1	2	3	4	5
La información requerida oficial y personalmente fue solicitada de manera adecuada								
Se realizó de manera continua la comunicación de los hallazgos provisionales encontrados								
La retroalimentación sobre las variables susceptibles de mejora cubrió sus expectativas								
Está de acuerdo con los resultados del estudio								
DEL RESPONSABLE DEL ESTUDIO				1	2	3	4	5
Puntualidad								
Presentación personal								
Conocimiento de la Normativa								
SUGERENCIAS:								
1.								
2.								
3.								

Anexo 12: Formato de oficio de comunicación**Oficio Nro. MDT-DCSP-2018-1475-TEMP****Quito, D.M., 04 de mayo de 2017****Asunto:** Resultados del estudio de control realizado a la [ENTIDAD].

Señor

Ing.

[NOMBRE]

[CARGO]

[ENTIDAD]

En su Despacho

De mi consideración:

El Ministerio del Trabajo con base en las atribuciones y competencias conferidas por la Ley, efectuó a la institución que usted dirige, un estudio programado de control del cumplimiento de las disposiciones determinadas en la Ley Orgánica de Servicio Público, su Reglamento General, normativa emitida por el Ministerio de Trabajo y leyes conexas.

Se comunicó a la contraparte institucional de Talento Humano designada para el efecto, los objetivos, el alcance, la metodología, las variables sujetas a evaluación y el cronograma de ejecución del estudio de control.

Una vez concluido el proceso de análisis y verificación de los procesos e información relacionada con la gestión de talento humano, remuneraciones y desarrollo institucional, comunico las observaciones determinadas en las siguientes variables:

1. Aprobación e implementación del Modelo de Gestión, Estatuto Organizacional por Procesos y Manual de Puestos, actualizados.
2. Actualización de la Planificación de Talento Humano.
3. Expedientes del personal con los documentos requeridos para el ingreso al servicio público.
4. Calificación de asesores de conformidad a la normativa vigente.
5. Actualización de los requisitos de ingreso del personal extranjero.
6. Regularización del personal que registra impedimento para ejercer cargo público.

En tal virtud, solicito disponer a quien corresponda se informe a esta Cartera de Estado, los justificativos referentes a cada una de las variables antes mencionadas, en un plazo no mayor a diez (10) días contados a partir de la fecha de recepción del presente documento.

Con sentimientos de distinguida consideración. Atentamente,

[NOMBRE]

[CARGO]

Anexo 13: Formato de plan de mejora

 Ministerio del Trabajo	Plan de Mejora	No. PM-MDT-DCSP-2020- [NÚMERO DE ENTIDAD]-001
		Fecha: Página: 1

Unidad Organizacional:			
Institución bajo Estudio:			
Período de ejecución del estudio:			
CRONOGRAMA DE ACCIONES DE MEJORA			
No	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA
1	[ACCIÓN O ACCIONES RELACIONADAS CON EL MEJORAMIENTO DE UNA VARIABLE SUSCEPTIBLE DE MEJORA]	[AREA TÉCNICA DE LA ENTIDAD]	[MES O PERÍODO Y AÑOS]
2			
3			
4			
5			

Nota: Las acciones planteadas en el plan de mejora constituyen los elementos básicos acordados con la entidad evaluada para el mejoramiento de la gestión institucional de talento humano, remuneraciones y desarrollo institucional. La entidad se compromete a ejecutar las acciones adicionales requeridas para mejorar y mantener el control interno institucional.

Nombre: XXX Cargo: XXX Ministerio del Trabajo	Nombre: XXX Cargo: XXX Representante de la Entidad
---	--

Anexo 14: Formato de matriz de acciones del plan de mejora

		Ministerio del Trabajo		MAM-MDT-DCSP-2020-[NÚMERO DE ENTIDAD]-001 [FECHA DE REUNIÓN PARA VERIFICACIÓN DE AVANCE]		
INSTITUCIÓN		(ENTIDAD)		PORCENTAJE TOTAL DE AVANCE		
RESPONSABLE MDT - CARGO						
RESPONSABLE INSTITUCIÓN - CARGO						
No.	VARIABLE	ACTIVIDADES	FECHA DE TÉRMINO	AVANCE	VERIFICABLE	OBSERVACIÓN
1	Aprobación e implementación de las herramientas institucionales	0		0%		
		0		0%		
		0		0%		
		0		0%		
				PORCENTAJE DE AVANCE PROMEDIO		
2	Selección del personal	0		0%		
		0		0%		
		0		0%		
		0		0%		
				PORCENTAJE DE AVANCE PROMEDIO		
3	Remuneraciones e ingresos complementarios	0		0%		
		0		0%		
		0		0%		
		0		0%		
				PORCENTAJE DE AVANCE PROMEDIO		
4	Escalas remunerativas	0		0%		
		0		0%		
		0		0%		
		0		0%		

