

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO(A) EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

FORMA: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

"AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE BOLÍVAR PERÍODO 2025"

AUTORES:

SHELBYN NAYELI CUATIS IMBA

JONATHAN STEVEN SALAZAR REMACHE

DIRECTORA:

PSICÓL. CLARITA VANESSA GAVILÁNEZ CÁRDENAS

GUARANDA – ECUADOR 2026

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE BOLÍVAR 2025.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios, por haberme acompañado durante todo este camino universitario, por darme la fortaleza necesaria para enfrentar los desafíos que se presentaron y por permitirme llegar hasta este momento tan significativo de mi vida.

A mis padres, Sandra Elisa Imba y José Nelson Cuatis, que, gracias a ellos, a su esfuerzo realizado para ayudarme a cumplir esta meta. Gracias por el apoyo brindado a lo largo de formación académica, por las palabras de ánimo cuando las necesitaba y por confiar en mi incluso en los momentos más difíciles en este periodo y en mi vida. Cada sacrificio realizado, cada consejo y cada muestra de cariño fueron fundamentales para que hoy pueda culminar esta importante etapa.

A todos mis docentes, mi gratitud por compartir sus conocimientos, sus experiencias y enseñanzas a lo largo de mi carrera universitaria. Por cada aprendizaje adquirido durante estos años ha contribuido a mi formación profesional, permitiéndome desarrollar y adquirir experiencias como capacidades necesarias para afrontar nuevos retos.

Mi agradecimiento también a mi Directora y a mis Pares Académicos, por su orientación, acompañamiento y aportes durante el desarrollo de esta investigación. Sus observaciones y recomendaciones permitieron fortalecer este trabajo y enriquecer cada una de sus etapas.

Asimismo, agradezco al Gobierno Autónomo Descentralizado por la apertura y colaboración brindadas durante el proceso investigativo, facilitando el acceso a la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Finalmente, quiero agradecerme a mí misma por no rendirme durante este camino. Por haber tenido la fortaleza de continuar aun cuando las circunstancias fueron difíciles, por cada noche de desvelo, por el esfuerzo invertido en cada tarea, proyecto y examen, y por la perseverancia que me permitió llegar hasta este momento. Que este logro es el resultado de años de dedicación, aprendizaje y sacrificio, lo que representa una muestra, que con constancia y determinación es posible alcanzar las metas propuestas.

Shelbyn Nayeli Cuatis Imba

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a la Universidad Estatal de Bolívar, institución que me proporcionó la oportunidad de prepararme académica y profesionalmente. De forma especial, agradezco a la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática y a la Carrera de Contabilidad y Auditoría, por todos los conocimientos, valores y herramientas que me fueron impartidos en mi quehacer académico.

También deseo agradecer al Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, por abrirme las puertas de la institución y permitirme desarrollar mi proyecto de titulación. De forma especial agradezco al Ing. Aníbal Coronel, Prefecto del GAD Provincial de Bolívar, al Ing. Juan Vizcarra, por su apertura al trabajo, y a la Lic. Thalía Carballo, por la atención prestada, la valiosa información entregada desde la Dirección de Talento Humano y por el apoyo en la realización de esta investigación. De igual forma, agradezco a mis asesores académicos, quienes con su orientación, experiencia y conocimientos contribuyeron al fortalecimiento del presente trabajo de investigación. De manera especial, a mi directora de tesis, Psicól. Vanessa Gavilánez, por su paciencia, guía y acompañamiento durante el proceso investigativo.

Extiendo también mi agradecimiento al par académico, Ing. Ramiro Jaramillo, y al par académico, Ing. Javier García, por sus observaciones, sugerencias y aportes técnicos, los cuales fueron fundamentales para mejorar la calidad del proyecto de titulación.

Finalmente, agradezco a Dios, a mi familia y a todas las personas que, de una u otra manera, me brindaron su apoyo, motivación y palabras de aliento para culminar esta etapa académica. Su respaldo fue esencial para alcanzar esta importante meta profesional.

Jonathan Steven Salazar Remache

DEDICATORIA

Dedico esta tesis, en primer lugar, a mis padres, Sandra Imba y José Cuatis, por ser el apoyo más importante a lo largo de mi vida y por acompañarme durante cada etapa de mi formación académica.

Especialmente a mi madre, Sandra Imba, porque gran parte de este logro lleva su nombre y su esfuerzo. Gracias por estar presente en los momentos buenos y en los difíciles, por preocuparte siempre por mi bienestar y por acompañarme en cada paso de este camino. A pesar de las dificultades económicas que en ocasiones tuvimos que enfrentar, nunca dejaste de apoyarme ni de buscar la manera de ayudarme a continuar con mis estudios. Aunque no siempre estuvimos de acuerdo y atravesamos momentos complicados, jamás me faltó tu apoyo, tus consejos y tu preocupación constante. Gracias por creer en mí cuando las cosas parecían difíciles y por demostrarme con tu ejemplo que la perseverancia puede superar cualquier obstáculo. Este logro también es tuyo.

A mi padre, José Cuatis, por su apoyo, por sus enseñanzas, por sus mensajes y decirme "Tu si puedes" por cada alago que recibí de su parte, por no dejarme sola y por cada esfuerzo realizado para contribuir a mi formación personal y profesional.

A mis hermanos, por formar parte de mi vida, por los momentos compartidos y por acompañarme durante este largo recorrido universitario.

A mi querida Shaky, Jukito y Gordo, quienes fueron mucho más que simples mascotas, fueron parte de mi familia y de mi ser. Ellos compartieron momentos conmigo, momentos importantes de mi vida y me brindaron compañía, cariño y alegría. Aunque partieron antes de verme culminar esta etapa, siempre ocuparán un lugar especial en mi corazón. Me habría gustado que estuvieran aquí para acompañarme hasta el final de este camino, ya que con ellos empecé mi vida universitaria pero no se quedaron para verme con este logro y poder cumplirles todo lo que en algún momento les decía, su recuerdo permanecerá conmigo para siempre.

A mis doce gatitos, Garu, Puca, Tito, Fede, Leila, Alvin, Orión, Simba, Eva, Nala, Gigi y Kiri, quienes actualmente llenan mis días de alegría y compañía. Gracias por estar presentes durante las largas noches de estudio, durante los momentos de estrés y

durante cada jornada en la que necesitaba un poco de tranquilidad. Sin saberlo, fueron una compañía invaluable en esta etapa de mi vida.

A mis tres amigos, quienes estuvieron a mi lado durante mi carrera universitaria. Gracias por escucharme, apoyarme, aconsejarme y acompañarme en los momentos de alegría, preocupación y cansancio. Su amistad hizo que este camino fuera más llevadero y especial.

A mi mejor amigo, roomie, compañero Joel Mejia que estuvo en mis peores momentos, siempre apoyándome en cada decisión, que me ayudo en mi ciclo académico, por sus consejos, su compañía y sobre todo por su lealtad.

Finalmente, me dedico esta tesis a mí misma. Por cada esfuerzo realizado durante estos años, por las noches de desvelo, por los momentos de frustración que logré superar y por no rendirme cuando las circunstancias parecían complicadas. Me la dedico por haber tenido la valentía de continuar, por confiar en mis capacidades y por demostrarme que era capaz de alcanzar esta meta. Este trabajo representa el resultado de años de sacrificio, aprendizaje y crecimiento personal, y es la prueba de que la constancia y la determinación pueden convertir los sueños en realidad.

Con profundo cariño, dedico este logro a todos aquellos que formaron parte de mi historia y me acompañaron durante este importante capítulo de mi vida.

Shelbyn Nayeli Cuatis Imba

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación principalmente a Dios, por ser mi guía, mi fortaleza y mi apoyo en cada momento de mi vida. A esa fuerza, que ha sido la razón por la cual he podido finalizar esta etapa académica tan vital y me ha mantenido firme para conseguir mis metas.

A mi padre, Manuel Salazar, y mi madre, Susana Remache, por su amor, su sacrificio, su esfuerzo y su apoyo incondicional. Gracias por enseñarme el valor de la responsabilidad, la humildad y la constancia y por empujarme y motivarme a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles.

A mis tíos y a mis primos, porque con sus consejos, cariño y palabras de aliento han sido parte de este proceso. Ellos también me han dado apoyo para seguir trabajando con dedicación y compromiso en mi desarrollo profesional.

Les dedico a todas las personas que confiaron en mí y que me empujaron a no darme por vencido. Esta tesis es el fruto del esfuerzo, la disciplina y la dedicación de varios años de estudios y el inicio de una nueva etapa profesional.

Con mucho cariño, dedico esta tesis y este trabajo a mi familia, por ser parte importante de esta ruta y por ayudarme a convertir este sueño en algo tangible.

Jonathan Steven Salazar Remache

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

UEB UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CONTABILIDAD Y AUDITORIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Psicol. Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas, Ing. Nelson Javier García López y Ing. Ramiro Fernando Jaramillo Villafuerte, en su orden de Directora y Pares Académicos del Trabajo de Integración Curricular "AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE BOLÍVAR PERÍODO 20225",
desarrollado por la señorita: Shelbyn Nayeli Cuatis Imba y por el señor: Jonathan Steven Salazar Remache.

CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Integración Curricular en su totalidad, cumple el 100% con las exigencias académicas de la carrera de CONTABIILIDAD Y AUDITORÍA, por lo tanto, autorizamos su presentación y defensa.

Guaranda, 23 de junio de 2026

Psicol. Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas
Director

Ing. Nelson Javier García López
Par Académico

Ing. Ramiro Fernando Jaramillo Villafuerte
Par Académico

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

DERECHOS DE AUTOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

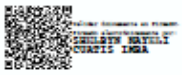
BIBLIOTECA GENERAL

DERECHOS DE AUTOR

Yo/nosotros Shelbyn Nayeli Cuatis Imba y Jonathan Steven Salazar Remache portador/res de la Cédula de Identidad No. 1753601952 y 1720336401 en calidad de autor/res y titular / es de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación:
"AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE BOLÍVAR 2025." modalidad proyecto de investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a mi/nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo/autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El (los) autor (es) declara (n) que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Nombres y Apellidos	Nombres y Apellidos
	
Shelbyn Nayeli Cuatis Imba	Jonathan Steven Salazar Remache

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN II

AGRADECIMIENTO III

DEDICATORIA V

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN VIII

DERECHOS DE AUTOR IX

INTRODUCCIÓN XIX

RESUMEN XXI

ABSTRACT XXIII

CAPÍTULO I 1

1. FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO 1

1.1 Descripción del problema 1

1.2 Formulación del problema 3

1.3 Preguntas de investigación 3

1.4 Justificación 3

1.5 Objetivos 5

1.5.1 General 5

1.5.2 Específicos 5

1.6 Hipótesis 5

1.6.1 Hipótesis General 5

1.7 Variables (operacionalización) 5

CAPÍTULO II 8

2. MARCO TEÓRICO 8

2.1 ANTECEDENTES 8

2.2 CIENTÍFICO 12
2.2.1.1 Auditoría de gestión 12
2.2.1.2 Planificación de Auditoría 13
2.2.1.3 Planificación preliminar 14
2.2.1.4 Planificación específica 16
2.2.2 COSO I 17
2.2.2.1 Ambiente de Control 19
2.2.2.2 Evaluación de Riesgos 20
2.2.2.3 Actividades de Control 20
2.2.2.4 Información y Comunicación 21
2.2.2.5 Supervisión o Monitoreo 21
2.2.3 Ejecución de Auditoría 21
2.2.3.1 Hojas de hallazgo 23
2.2.4 Informe 24
2.2.4.1 Comunicación de resultados 26
2.2.5 Evaluación del Desempeño 27
2.2.6 Planificación del desempeño 29
2.2.7 Ejecución de Evaluación 31
2.2.8 Resultados del Desempeño 33
2.3 CONCEPTUAL 35
2.3.1 Auditoría de gestión 35
2.3.2 Auditoría 35
2.3.3 Cédula narrativa 35
2.3.4 CheckList de cumplimiento 36

2.3.5 Competente 36
2.3.6 Control Interno 36
2.3.7 Efectividad 37
2.3.8 Eficacia 37
2.3.9 Eficiencia 37
2.3.10 Evaluación de Desempeño 37
2.3.11 Gestión 37
2.3.12 Indicadores de Gestión 38
2.3.13 Subsistema de Evaluación de desempeño 38
2.3.14 Talento Humano 38
2.3.15 Hojas de hallazgo 39
2.3.16 Evaluación 360° 39
2.3.17 Informe Final 39
2.3.18 Suficiente 39
2.3.19 Pertinente 40
2.3.20 Perfil de puesto 40
2.4 LEGAL 40
2.4.1 Constitución de la República Del Ecuador 40
2.4.2 Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) 41
2.4.3 Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado 44
2.4.4 Reglamento general a la LOSEP 46
2.4.5 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización 47
3. METODOLOGÍA 55

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 55
3.1.1 Campo 55
3.1.2 Descriptiva 55
3.1.3 Bibliográfica 55
3.2 Enfoque de la investigación 55
3.2.1 Enfoque Cualitativo 56
3.2.2 Enfoque Cuantitativo 56
3.3 Métodos de investigación 56
3.3.1 Método Analítico-sintético 56
3.3.2 Método inductivo - deductivo 56
3.4 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos 57
3.4.1 Técnicas de recopilación de datos 57
3.4.2 Instrumentos de recopilación de datos 58
3.4.2.1 Cuestionario 58
3.4.2.2 Ficha de Observación 59
3.5 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA 60
3.5.1 Universo 60
3.5.2 Población 60
3.5.3 Muestra 60
3.6 Procesamiento de la información 61
CAPÍTULO IV 63
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 63
4.1 ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 63
4.1.1 Entrevista 63

4.1.2 Encuesta 66
4.1.3 Ficha de Observación 83
4.1.3.1 Análisis e interpretación de resultados de la ficha de observación 86
4.1.4 Comprobación de hipótesis 86
4.1.4.1 Datos Obtenidos y frecuencia esperada 87
4.1.4.2 Desarrollo del Cálculo Matemático Paso a Paso 87
4.1.4.3 Decisión Estadística y Conclusión General 88
4.1.4.4 Conclusión Metodológica: 88
CAPÍTULO V 89
5. PROPUESTA 89
5.1 Título 89
5.1.1 Objetivo General 89
5.1.2 Objetivos Específicos 89
5.1.3 Justificación 89
5.1.4 Datos Informativos 89
5.1.5 Fases para el desarrollo de la Auditoría de Gestión 90
5.1.6 Componentes de la Propuesta 91
5.2 Desarrollo de la Propuesta 92
5.2.1 Planificación Preliminar 94
5.2.1.1 Carta de Presentación 95
5.2.1.2 Oficio para la obtención de datos de información 96
5.2.1.3 Notificación de inicio de auditoría 98
5.2.1.4 Visita de Observación 99
5.2.1.5 Memorando de Planificación Preliminar 100

5.2.1.6 Conocimiento de la entidad 101
5.2.2 Planificación Específica 111
5.2.2.1 Cuestionario de Control Interno 112
5.2.3 Ejecución 137
5.2.3.1 Cédula Narrativa 1 138
5.2.3.2 Cédula Narrativa 2 152
5.2.3.3 Cédula Narrativa 3 159
5.2.3.4 Cédula Narrativa 4 165
5.2.3.5 Cédula Narrativa 5 171
5.2.3.6 Cédula Narrativa 6 176
5.2.3.7 Cédula Narrativa 7 182
5.2.3.8 Cédula Narrativa 8 189
5.2.4 Comunicación de resultados 197
5.2.4.1 Informe Final 197
CAPÍTULO I 202
MOTIVO DEL EXAMEN 202
OBJETIVO DEL EXAMEN 202
ALCANCE 202
BASE LEGAL 202
ESTRUCTURA ORGÁNICA 206
OBJETIVOS 207
PRINCIPIOS Y VALORES 207
CAPÍTULO II 208
CONCLUSIONES 217

RECOMENDACIONES 217

CONCLUSIÓN 218

RECOMENDACIÓN 219

ANEXOS 230

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variable independiente 6
Tabla 2. Variable dependiente 7
Tabla 3. Resultados del Desempeño 34
Tabla 4. Tabla de población 60
Tabla 5. Tabla de muestra 61
Tabla 6. Pregunta 1 66
Tabla 7. Pregunta 2 67
Tabla 8. Pregunta 3 69
Tabla 9. Pregunta 4 71
Tabla 10. Pregunta 5 72
Tabla 11. Pregunta 6 74
Tabla 12. Pregunta 7 75
Tabla 13. Pregunta 8 77
Tabla 14. Pregunta 9 78
Tabla 15. Pregunta 10 80
Tabla 16. Cuadro Resumen 81
Tabla 17. Frecuencia Observada vs Esperadas 87
Tabla 18. Planificación Preliminar 94
Tabla 19. Carta de Presentación 95
Tabla 20. Oficio de datos de información 96
Tabla 21. Notificación de inicio de auditoría 98
Tabla 22. Visita de Observación 99
Tabla 23. Memorando de Planificación Preliminar 100
Tabla 24. Conocimiento de la entidad 101
Tabla 25. Planificación Específica 111
Tabla 26. Cuestionario de control interno 112
Tabla 27. Fase de ejecución 137
Tabla 28. Cédula Narrativa 1 138
Tabla 29. CheckList de Cumplimiento 1 144

Tabla 30. Hoja de Hallazgo 1 147
Tabla 31. Cédula Narrativa 2 152
Tabla 32. CheckList de Cumplimiento 2 154
Tabla 33. Hoja de Hallazgo 2 155
Tabla 34. Papel de Trabajo 1 158
Tabla 35. Cédula Narrativa 3 159
Tabla 36. CheckList de cumplimiento 3 160
Tabla 37. Hoja de Hallazgo 3 161
Tabla 38. Papel de trabajo 2 164
Tabla 39. Cédula Narrativa 4 165
Tabla 40. CheckList de cumplimiento 4 166
Tabla 41. Hoja de Hallazgo 4 167
Tabla 42. Papel de Trabajo 3 170
Tabla 43. Cédula Narrativa 5 171
Tabla 44. CheckList de cumplimiento 5 172
Tabla 45. Hoja de Hallazgo 5 173
Tabla 46. Cédula Narrativa 6 176
Tabla 47. CheckList de cumplimiento 6 177
Tabla 48. Hoja de Hallazgo 6 178
Tabla 49. Papel de trabajo 4 181
Tabla 50. Cédula Narrativa 7 182
Tabla 51. CheckList de cumplimiento 7 183
Tabla 52. Hoja de Hallazgo 7 185
Tabla 53. Papel de trabajo 5 188
Tabla 54. Cédula Narrativa 8 189
Tabla 55. CheckList de cumplimiento 8 190
Tabla 56. Hoja de Hallazgo 8 191
Tabla 57. Papel de trabajo 6 195
Tabla 58. Fase de Comunicación de Resultado 197
Tabla 59. Informe Final 197

Tabla 60. Cronograma tentativo de Actividades 230
Tabla 61. Presupuesto Estimado 232

ÍNDICE DE FIGURAS/GRÁFICAS/IMÁGENES

Figura 1. Ficha de Planificación Preliminar 16
Figura 2. Ficha de planificación específica 17
Figura 3. Ficha del COSO I 19
Figura 4. Ficha de estructura de Hoja de Hallazgo 24
Figura 5. Ficha de la estructura del informe 26
Figura 6. Fases de Evaluación de Desempeño 28
Figura 7. Tipo de Grados de Evaluación 29
Figura 8. Proceso de Revisión del Desempeño 31
Figura 9. Ejecución de Evaluación 33
Figura 10. Ubicación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Bolívar 53
Figura 11. Pregunta 1 67
Figura 12. Pregunta 2 68
Figura 13. Pregunta 3 70
Figura 14. Pregunta 4 71
Figura 15. Pregunta 5 72
Figura 16. Pregunta 6 74
Figura 17. Pregunta 7 76
Figura 18. Pregunta 8 77
Figura 19. Pregunta 9 79
Figura 20. Pregunta 10 80
Figura 21. Nivel de confianza y de riesgo 135

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se orientó al desarrollo de una auditoría de gestión del subsistema de evaluación del desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, correspondiente al período 2025. El estudio tuvo como finalidad evaluar el cumplimiento de los procedimientos administrativos, técnicos y normativos relacionados con la gestión del talento humano, considerando la importancia de medir el desempeño de los servidores públicos de acuerdo con sus funciones, responsabilidades y metas institucionales.

El subsistema de evaluación del desempeño fue tratado como un proceso técnico de gestión del talento humano, mediante el cual se revisó la planificación, ejecución, control interno y comunicación de resultados relacionados con el desempeño laboral de los empleados estatales. En ese sentido, la auditoría de gestión permitió conocer si el mencionado subsistema ha sido desarrollado de acuerdo con las normas reglamentarias vigentes, los procedimientos institucionales y los criterios de cantidad, calidad y tiempo aplicables al proceso de evaluación.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados consideran la evaluación del desempeño como aspecto importante, porque la gestión del talento humano se traduce en eficiencia administrativa y prestación de servicios a los ciudadanos. Por tal motivo, el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Bolívar requería de contar con procesos de evaluación establecidos, sistematizados, objetivos y que se sustentaran en criterios técnicos para comprobar el cumplimiento de las responsabilidades institucionales de administración de personal.

La investigación se orientó por la necesidad de revisar técnicamente, a través de auditoría de gestión, el subsistema de evaluación del desempeño. Para tal efecto se revisaron los procedimientos de planificación, ejecución, control interno y comunicación de resultados, con la finalidad de poder obtener la evidencia suficiente y pertinente que permita emitir conclusiones y recomendaciones con dirección al fortalecimiento institucional.

El estudio, adicionalmente, generó información técnica para poder mejorar la gestión del talento humano, hacer más fuerte el control interno y mejorar la transparencia administrativa en el gobierno autónomo descentralizado de Bolívar. De esta manera, el estudio no sólo respondió a un requerimiento académico, sino que también hizo un aporte práctico a la unidad al brindar un análisis organizado del cumplimiento del subsistema de evaluación del desempeño en el período 2025.

La metodología de la investigación se desarrolló utilizando un enfoque mixto que integra elementos cualitativos y cuantitativos. Para el levantamiento de información se utilizaron métodos como entrevistas, cuestionarios de control interno y análisis de documentos, dirigidos al área de Talento Humano y servidores relacionados con el proceso evaluado. La información obtenida ha sido procesada con tablas, gráficos y análisis interpretativos, lo que permitió brindar resultados claros y razonables para el desarrollo de una auditoría de gestión.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo realizar una auditoría de gestión al subsistema de evaluación del desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, correspondiente al período 2025, con la finalidad de evaluar el cumplimiento técnico, administrativo y normativo del proceso aplicado a los servidores públicos. El estudio se orientó a verificar la planificación, ejecución, aplicación de instrumentos, comunicación de resultados y seguimiento del proceso evaluativo, considerando que la evaluación del desempeño constituye una herramienta fundamental para valorar el cumplimiento de funciones, responsabilidades, metas institucionales y niveles de rendimiento laboral.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, de tipo descriptivo, bibliográfico y de campo. Para poder reunir la información, se han utilizado las siguientes técnicas: entrevista, encuesta, observación directa, análisis documental y cuestionario de control interno en base al modelo COSO I. A través de estos instrumentos se ha podido obtener evidencias suficientes, competentes y pertinentes que se relacionan con el funcionamiento del subsistema de evaluación del desempeño y que han permitido identificar debilidades y fortalezas vinculadas con la gestión del talento humano en la institución.

Mediante el cuestionario de control interno se han obtenido resultados que desprendieron un nivel de confianza del 88% y un nivel de riesgo del 12% como resultado de las evidencias obtenidas, evidenciando que el subsistema de evaluación del desempeño del GAD Provincial de Bolívar tiene controles relevantes en las diferentes fases que deben ser activadas. Sin embargo, las auditorías ejecutadas han podido identificar fortalezas relacionadas con cumplir plazos, formalizar la presentación de fallos, activar el Tribunal de Reconsideración, emitir resoluciones administrativas, formalizar planes de mejoramiento individual; y conducir la aplicación de acciones de remediación de forma continua.

Se concluyó que el subsistema de evaluación del desempeño del GAD Provincial de Bolívar posee una estructura formal y evidencias documentales que

respaldan su desarrollo, no obstante, se debe fortalecer los mecanismos de control, trazabilidad y seguimiento posterior.

En este sentido, se sugiere llevar adelante la construcción de matrices de vigilancia, institucionalizar los canales de denuncia, elaborar planes de mejora individual si se diera el caso y hacer reportes periódicos de seguimiento, con el propósito de aportar al proceso de mejora del talento humano y reforzar la gestión institucional.

Palabras clave: Auditoría de gestión, evaluación del desempeño, control interno, talento humano, COSO I, GAD Provincial de Bolívar.

ABSTRACT

The objective of this research was to carry out a management audit of the performance evaluation subsystem in the Provincial Decentralized Autonomous Government of Bolívar, corresponding to the period 2025, in order to evaluate the technical, administrative and regulatory compliance of the process applied to public servants. The study was aimed at verifying the planning, execution, application of instruments, communication of results and monitoring of the evaluation process, considering that performance evaluation is a fundamental tool to assess the fulfillment of functions, responsibilities, institutional goals and levels of work performance.

The research was developed under a mixed approach, descriptive, bibliographic and field. Techniques such as interviews, surveys, direct observation, documentary analysis and internal control questionnaires based on the COSO I model were used to collect information. These instruments made it possible to obtain sufficient, competent, and pertinent evidence on the functioning of the evaluated subsystem, as well as to identify strengths and weaknesses related to the management of human talent within the institution.

The results obtained through the internal control questionnaire reflected a confidence level of 88% and a risk level of 12%, demonstrating that the performance evaluation subsystem has adequate controls in most of its phases. However, the audit made it possible to identify weaknesses related to meeting deadlines, formalizing claims, activating the Reconsideration Tribunal, issuing administrative resolutions, developing individual improvement plans, and continuously monitoring remedial actions.

It is concluded that the performance evaluation subsystem of the Provincial GAD of Bolívar has a formal structure and documentary evidence that supports its application; however, it requires strengthening its control, traceability and subsequent monitoring mechanisms. Therefore, it is recommended to implement monitoring matrices, formalize institutional complaint channels, develop individual improvement plans when appropriate and issue periodic follow-up reports, in order to contribute to

the continuous improvement of human talent and the strengthening of institutional management.

Keywords: Management audit, performance evaluation, internal control, human talent, COSO I, GAD Provincial of Bolívar.

CAPÍTULO I

1. FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1 Descripción del problema

En Ecuador, la evaluación del desempeño en el sector público constituye un proceso importante dentro de la gestión del talento humano, debido a que permite valorar el cumplimiento de funciones, responsabilidades, metas institucionales y niveles de productividad de los servidores públicos. La Ley Orgánica del Servicio Público establece que el servicio público debe orientarse al desarrollo profesional, técnico y personal de los servidores, así como al mejoramiento permanente de la eficiencia, eficacia, calidad y productividad del Estado y sus instituciones. Además, esta normativa incluye dentro de su ámbito de aplicación a las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales (Ecuador, Superintendencias de Bancos, 2020),(Art. 2).

La misma normativa determina que las Unidades de Administración del Talento Humano deben realizar la evaluación del desempeño una vez al año, tomando en cuenta el ámbito institucional y el servicio que prestan los servidores públicos a los usuarios internos y externos. De la misma manera, se define el subsistema de evaluación del desempeño como el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos orientados a evaluarse bajo parámetros objetivos, de acuerdo con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

En la Zona de Planificación 5, integrada por las provincias de Bolívar, Los Ríos, Guayas, Santa Elena y Galápagos, sin considerar los cantones Guayaquil, Durán y Samborondón, existen realidades territoriales y administrativas diversas que inciden en la gestión institucional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. La Secretaría Nacional de Planificación detalla que esta área involucra cinco provincias, 51 cantones y 78 parroquias rurales, lo que refleja una extensa y heterogénea configuración territorial (Planificación, 2015).

Dicha diversidad del territorio demanda que la evaluación del desempeño de los GAD en nuestras áreas de estudio precise el uso de criterios técnicos, indicadores verificables y procedimientos claros que sirvan para evaluar el desempeño del talento

humano en función de la productividad, la calidad del servicio o el cumplimiento de las metas institucionales. No obstante, en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de esta zona se observa limitada disponibilidad de información pública relacionada con servidores evaluados, resultados obtenidos, cronogramas cumplidos, acciones de retroalimentación y decisiones administrativas derivadas de la evaluación.

En la Provincia Bolívar, la gestión del talento humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados también presenta desafíos vinculados con el desempeño laboral y la eficiencia administrativa. Según (Hurtado Ramírez & Gonzáles Trujillo, 2025), señalan que "El desempeño laboral de los servidores públicos se relaciona con la eficiencia de la gestión pública en los GAD's Provincial de Bolívar, destacando la influencia de factores como la motivación, la capacitación, el ambiente laboral y las políticas de gestión del talento humano".

De igual manera, investigaciones desarrolladas en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar evidencian que la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral. En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Echeandía, (Valero & Zapata, 2025) identificaron la necesidad de fortalecer los programas de capacitación y evaluación del desempeño como parte de la administración del talento humano.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, el subsistema de evaluación del desempeño fue examinado con base al plan de una auditoría de gestión y permitió revisar su planificación, ejecución, control interno y comunicación de resultados. Esta revisión es necesaria porque la evaluación del desempeño cumple con criterios técnicos y normativos que permitieron identificar el cumplimiento de las funciones, responsabilidades al igual que las metas institucionales y procedimientos establecidos para la gestión del talento humano.

Por ello, la principal preocupación es la necesidad de evaluar técnicamente el subsistema de evaluación de desempeño del Gobierno Autónomo Descentralizado de Bolívar en el año 2025 a través de una auditoría de gestión. Este proceso permitirá obtener documentación suficiente y adecuada sobre el cumplimiento administrativo, técnico y legislativo del subsistema para brindar conclusiones y recomendaciones.

1.2 Formulación del problema

¿De qué manera la auditoría de gestión trasciende al subsistema de evaluación del desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Bolívar durante el período 2025?

1.3 Preguntas de investigación

- ¿Se cumplirá adecuadamente la normativa vigente y la normativa interna aplicable al subsistema de evaluación del desempeño en la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, período 2025?
- ¿Identificar si el GAD utiliza los instrumentos técnicos emitidos por el Ministerio del Trabajo?
- ¿Se cumple el procedimiento de evaluación del desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, período 2025?

1.4 Justificación

La presente investigación se realiza por la necesidad de analizar el subsistema de evaluación del desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, período 2025, por tratarse de un proceso relevante dentro de la gestión del talento humano en el sector público. El Ministerio del Trabajo establece que dicho subsistema comprende normas, técnicas, métodos y procedimientos orientados a evaluar objetivamente a los servidores públicos de acuerdo con sus funciones, responsabilidades y perfil del puesto, lo que demuestra su importancia dentro de la organización institucional.

Desde el nivel institucional, la investigación es relevante, ya que permitirá asegurar que la evaluación del desempeño se realice de acuerdo con la normativa vigente, los procedimientos establecidos y la responsabilidad asignada al Departamento de Gestión del Talento Humano. Por ende, la presente investigación considerará la investigación como un instrumento útil que permitirá dar a conocer el proceso a seguir y fortalecer la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar.

Esta investigación resulta importante desde el punto de vista práctico, ya que, con la ayuda de la auditoría de gestión se pueden detectar las debilidades que se puedan presentar, al ir revisando la planificación, implementación y uso de resultados del subsistema de evaluación del desempeño.

En este sentido, utilizar la auditoría de gestión como una alternativa de investigación que permite revisar los controles internos a partir de la gestión de una organización y al mismo tiempo formular recomendaciones que promuevan mejoras en los procesos evaluados, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado establece que el objetivo del sistema de control, seguimiento y auditoría del estado es verificar y evaluar la gestión de entidades públicas.

En este sentido, los beneficios de la investigación se centrarán en fortalecer la gestión administrativa y el talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar y la auditoría de gestión a su vez brindará la oportunidad de recoger información importante sobre el funcionamiento del subsistema de evaluación del desempeño con el propósito de identificar falencias y formular recomendaciones que permitan optimizar los procesos de evaluación, mejorar los controles internos y fortalecer los procesos de transparencia institucional y apoyo en las decisiones administrativas. Adicionalmente, se tiene la esperanza de que la investigación facilite el desarrollo de una cultura organizacional centrada en la eficiencia, la responsabilidad y el continuo mejoramiento en una institución estatal.

La institución, la directiva y el personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar serán los beneficiarios del estudio, ya que los resultados permiten fortalecer los procesos a seguir relacionados con la gestión del talento humano y la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño. Los ciudadanos de la provincia de Bolívar son beneficiarios indirectos, dado que la gestión adecuada del talento humano conlleva mejores niveles de calidad y eficiencia en cuanto a los servicios públicos ofrecidos por la institución.

Por otra parte, la investigación tiene implicaciones a nivel práctico y teórico debido a que la misma se desarrolla a partir de regulaciones y fundamentos conceptuales contemporáneos respecto a la auditoría de gestión, a los controles internos

y a la evaluación del desempeño. Por ejemplo, según las Normas de Control Interno de la Contraloría General, estas normas fomentan la mejora de la gestión pública y el logro de los objetivos institucionales; asimismo, la documentación técnica del Ministerio del Trabajo proporciona orientación para la realización de la función de evaluación del desempeño en las entidades públicas.

En definitiva, este estudio se considera creíble y práctico debido a su capacidad para generar conclusiones y recomendaciones que fortalecerán la efectividad del subsistema de evaluación del desempeño en el Departamento de Gestión de Recursos Humanos, la institución y el gobierno provincial. Por tanto, este estudio atenderá tanto a un requerimiento profesional como institucional específico.

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Realizar una Auditoría de gestión para el subsistema de evaluación del desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, período 2025.

1.5.2 Específicos

- Recopilar información para la auditoría de gestión sobre el subsistema de evaluación del desempeño.
- Sustentar teóricamente el aporte de varios autores sobre la auditoría de gestión y el subsistema de evaluación del desempeño
- Redactar el informe final de la auditoría de gestión del subsistema de evaluación del desempeño, período 2025.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis General

Contando con el informe de la auditoría de gestión mejora el subsistema de evaluación del desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, periodo 2025.

1.7 Variables (operacionalización)

Variable independiente: Auditoría de gestión

Variable dependiente: Subsistema de evaluación del desempeño

Tabla 1. Variable independiente

N°	Variable	Concepto	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas
1	Auditoría de gestión	Proceso sistemático, objetivo e integral orientado a planificar la auditoría, evaluar el control interno con base en COSO I, ejecutar procedimientos y comunicar resultados mediante un informe final, con el propósito de verificar el cumplimiento normativo, técnico y administrativo del subsistema de evaluación del desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar.	Planificación de auditoría COSO I Ejecución de auditoría Comunicación de resultados	Al inicio de la auditoría, se ejecutará el 100% de las actividades de planificación conforme a la normativa establecida. Durante el desarrollo de la auditoría, se evaluará el 100% a través de los componentes del COSO I aplicados al subsistema de evaluación del desempeño. En la fase de ejecución, se aplicará el 100% de los procedimientos de auditoría programados con evidencia suficiente y pertinente. Al término de la auditoría, el nivel directivo del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar dispondrá el 100% del informe final de auditoría de gestión.	¿Podría indicarnos usted si la auditoría de gestión analiza la totalidad de los procedimientos programados en los papeles de trabajo para examinar el subsistema de evaluación del desempeño? ¿Podría indicarnos usted si la auditoría de gestión obtiene evidencia suficiente, competente y pertinente para sustentar cada hoja de hallazgo? ¿Podría indicarnos usted si la auditoría de gestión comunica el informe final con comentarios, conclusiones y recomendaciones al nivel directivo del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar? ¿Podría indicarnos usted si la auditoría de gestión cuenta con una planificación preliminar y específica debidamente elaboradas para el examen del subsistema de evaluación del desempeño? ¿Podría indicarnos usted si la auditoría de gestión evalúa los cinco componentes del COSO I aplicados al subsistema de evaluación del desempeño?	Observación, Entrevista y Cuestionario

Elaborado por: Cuatis Shelbyn, Salazar Jonathan **Fuente:** Operacionalización de variable impediente.

Tabla 2. Variable dependiente

N°	Variable	Concepto	Dimensión	Indicadores	ítems	Técnicas
2	Subsistema de evaluación del desempeño	Conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos orientados a planificar, ejecutar y generar resultados de la evaluación del desempeño de los servidores públicos, de acuerdo con sus funciones, responsabilidades y perfil del puesto, con el fin de aportar información útil para la gestión del talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar.	Planificación del proceso de evaluación Ejecución de evaluación Resultados del desempeño	Al inicio del proceso de evaluación, se verificará el 100% de la planificación conforme a la normativa vigente. Durante el proceso de evaluación, se comprobará el 100% de las evaluaciones realizadas mediante instrumentos técnicos autorizados. Al finalizar el proceso de evaluación, se verificará que el 100% de los resultados hayan sido registrados y comunicados oportunamente.	¿Podría indicarnos usted si el subsistema de evaluación del desempeño cuenta con un plan anual que define cronograma, responsables e instrumentos de evaluación para el período 2025? ¿El subsistema de evaluación del desempeño utiliza los instrumentos técnicos emitidos por el Ministerio del Trabajo para ejecutar las evaluaciones de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar? ¿Considera usted que el subsistema de evaluación del desempeño ejecuta la totalidad de las evaluaciones conforme al cronograma establecido para el período 2025? En su opinión, ¿el subsistema de evaluación del desempeño registra y comunica adecuadamente los resultados obtenidos a los servidores públicos evaluados del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar? ¿De qué manera calificaría usted el uso de los resultados del subsistema de evaluación del desempeño para la toma de decisiones en la evaluación del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar?	Observación, encuesta y cuestionario

Elaborado por: Cuatis Shelbyn, Jonathan Salazar **Fuente:** Operacionalización de variable dependiente.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Según (García L. A., 2021), en su investigación titulada "Auditoría de gestión en el área de Recursos Humanos en instituciones públicas municipales", desarrollado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, en su metodología aplicada fue el tipo descriptiva y correlacional, utilizando instrumentos como cuestionarios, entrevistas y revisión documental de procesos internos. Los resultados demostraron que la ausencia de auditorías periódicas generaba deficiencias en la gestión del personal, falta de control de cumplimiento de funciones y escasa evaluación del desempeño laboral, lo que limitaba el logro de objetivos institucionales.

Este antecedente guarda relación en la presente investigación, debido a que la evidencia de la relevancia de la auditoría de gestión como herramienta para evaluar la eficiencia del talento humano en entidades públicas, permitiendo identificar debilidades administrativas y promover mejoras en la gestión organizacional.

Según (Ramírez, 2020), en su tesis titulada "Evaluación del desempeño laboral mediante auditoría administrativa en instituciones públicas locales", desarrollada en la Universidad Nacional de Colombia, la investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, utilizando encuestas estructuradas y análisis estadístico para evaluar el nivel de cumplimiento de funciones y desempeño laboral de personal. Los resultados evidenciaron que la aplicación de auditorías administrativas permitió identificar debilidades de los sistemas de evaluación del desempeño, así como la necesidad de implementar mecanismo de control y seguimiento que contribuyan a la mejorar la eficiencia y eficacia institucional.

Este antecedente se relaciona directamente con el desarrollo de la presente investigación, puesto que destaca la relevancia de revisar los procesos de evaluación del desempeño laboral mediante la aplicación de auditorías administrativas, con el propósito de optimizar la gestión del talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar en el periodo 2025.

Según (Orrala, 2024), en su investigación titulada "Auditoría de gestión y su incidencia en el Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pedro Carbo", realizada en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, la investigación se desarrolló bajo un enfoque descriptivo y analítico, aplicando entrevistas al personal administrativo y revisión documental de manuales, normativas y procesos institucionales. Se han encontrado fallos en la estructura organizacional, falta de procedimientos actualizados y debilidades en el control de actividades relacionadas con la gestión de talento humano, lo que conlleva el incentivo para el cumplimiento tardío de las tareas institucionales.

Estos antecedentes favorecieron a esta investigación porque dan cuenta de la importancia de la auditoría de gestión en cuanto a instrumento de control que permite exponer debilidades organizacionales, y se nutre de los procesos administrativos, en la búsqueda de mejorar el desempeño institucional en las estructuras públicas, como es el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar.

Según (Chasi & Loaiza, 2022), en su tesis titulada "Diseño de un modelo de gestión de talento humano y evaluación de desempeño del personal para AVEGRANPG Cía. Ltda., del Cantón Pujilí", elaborada en la Universidad Técnica Particular de Loja, la metodología utilizada fue de enfoque mixto, aplicando encuestas, entrevistas y análisis documental, lo que permitió identificar el estado actual del sistema de evaluación del desempeño dentro de la organización. Los resultados evidenciaron fallos en la aplicación de evaluaciones del desempeño y falta de indicadores que midan la productividad laboral, lo que influye en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Estos antecedentes favorecieron a esta investigación porque dan cuenta de la importancia de la auditoría de gestión en cuanto a instrumento de control que permite exponer debilidades organizacionales, y se nutre de los procesos administrativos, en la búsqueda de mejorar el desempeño institucional en las estructuras públicas, como es el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar.

Según (Salazar, 2022), en su tesis titulada "Auditoría de gestión en el área de talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Isidro Ayora",

desarrollada en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, la metodología empleada fue de enfoque mixto, aplicando métodos descriptivos y analíticos, además de técnicas como entrevistas, encuestas y revisión documental, que permitieron evaluar los procesos internos relacionados con la gestión de talento humano. Los resultados evidenciaron debilidades en la planificación del personal, deficiencias en los mecanismos de control interno y ausencia de evaluaciones periódicas del desempeño laboral, lo cual incidía negativamente en la eficiencia institucional y el cumplimiento oportuno de las actividades administrativas.

Este antecedente se relaciona directamente con la presente investigación, debido a que demuestra la importancia de aplicar auditorías de gestión en el área de talento humano dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, permitiendo identificar deficiencias en los procesos y fortalecer el desempeño institucional, situación similar a la que se pretende analizar en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar durante el período 2025.

A nivel provincial, el GAD Municipal Cantón Guaranda según la evaluación interna de 2020 cubrió a 105 empleados. Solo 3 de ellos 2,9 % obtuvieron la calificación “excelente” y 2 1,9 % fueron “insuficientes” (Guzmán Borja, 2022). El resto de los 65 empleados, 61,9 % fue calificado “satisfactorio”, lo que sugiere que casi todo el personal cumplió metas mínimas. Estos datos por ejemplo solo 1,9 % con nota insuficiente, indican posiblemente sesgos favorables, dado que en 2022 menos del 1 % de servidores públicos a nivel nacional fueron calificados de esa manera. En el GAD Municipal Cantón Echeandía en su sitio oficial la Dirección de Talento Humano se presenta como administradora “eficiente” del talento humano, “pilar fundamental de la gestión municipal” (Alcaldía de Echeandía, 2026). Sin embargo, no se exponen indicadores de desempeño ni cifras de evaluación en las rendiciones de cuentas. Es decir, aunque en teoría existe un proceso formal, faltan datos públicos como porcentaje de personal evaluado, resultados promedio, etc., que permitan medir su efectividad. En cambio, en el GAD Municipal Cantón Caluma el reglamento interno de Caluma indica que se debe “Realizar la evaluación del desempeño una vez al año” (Municipio de Caluma, s.f.).

Esto implica cobertura anual completa, pero no se han divulgado los resultados. Al igual que en otros GAD, no hay reportes de qué proporción del personal cumplió con la evaluación o cuántos obtuvieron resultados bajos. A su vez, el GAD Municipal Cantón Chillanes realizó un estudio académico en el año 2022 en Chillanes lo que halló fue que la dimensión "evaluación" explicaba un 54 % de la influencia positiva en el desempeño laboral (Borja Valverde, 2022).

En otras palabras, la evaluación como práctica institucional, tenía impacto medio. Sin embargo, el trabajo no reporta el porcentaje de servidores evaluados ni detalla calificaciones, reflejando la carencia de estadísticas públicas sólo identifica que la evaluación incide en el desempeño, sin cuantificar cobertura. En el GAD Municipal Cantón Chimbo la investigación sobre clima organizacional en Chimbo concluye que "la falta de satisfacción laboral, inhabilita el desarrollo de un trabajo creativo e innovador" (Durán Delgado , 2024). Esto sugiere bajos niveles de compromiso y problemas en la gestión del personal. No se encontraron datos oficiales sobre evaluaciones formales en Chimbo; la escasa satisfacción laboral indica implícitamente que los mecanismos de seguimiento del desempeño como por ejemplo retroalimentación, son débiles o ineficaces.

En el GAD Municipal Cantón San Miguel, la Contraloría General programó en 2024 un examen especial que incluye el proceso de "evaluación del desempeño" en San Miguel (Rivas Cedeno, 2024). Es un dato relevante, indica que las autoridades de control ven fallas potenciales en ese subsistema. Sin embargo, al momento no se han publicado resultados o porcentajes asociados. En la práctica, no hay cifras oficiales disponibles que permitan calcular cuántos empleados municipales han sido evaluados ni con qué resultados. A su vez, el GAD Municipal Cantón Las Naves, en un proyecto de titulación de 2023 analiza la gestión del talento humano en Las Naves (Llanos Poveda & Yancha Bedon, 2023), no existen informes oficiales con datos sobre evaluaciones de desempeño. El interés académico sugiere que es un tema relevante a nivel local, pero carecemos de cifras comparativas que nos muestren la participación o los resultados hallados.

En términos generales, la revisión pone de manifiesto que ninguno de los GAD de Bolívar presenta porcentajes tangibles sobre la realización de sus evaluaciones del desempeño. La única cifra de tipo cuantitativa que nos muestra un dato concreto son los 2 escasos empleados de Guaranda, el 1,9 % correspondería a las tendencias a nivel global. La mayoría de los funcionarios se hallan en niveles medios o altos, lo que puede indicar que existirían sesgos o tal vez no se utilizase un rigor apropiado.

En contraste con la obligatoriedad legal de la evaluación (sistema LOSEP) no hay un sistema homogéneo de seguimiento en Bolívar; cada GAD tiene normas formales, pero la efectividad real es desconocida. Estas carencias provinciales respaldan lo observado a nivel mundial de los subsistemas de evaluación que suelen existir en papel, pero fallan en su implementación y transparencia.

2.2 CIENTÍFICO

2.2.1.1 Auditoría de gestión

La auditoría de gestión constituye un proceso sistemático orientado a evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad en el uso de los recursos institucionales, permitiendo analizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y detectar oportunidades de mejora en los procesos administrativos.

Según (Estupiñán, 2021), “La auditoría de gestión se desarrolla mediante procedimientos estructurados que permiten analizar el control interno, identificar riesgos y evaluar el grado de cumplimiento de las actividades organizacionales, con el propósito de fortalecer la toma de decisiones y mejorar la calidad de los servicios institucionales”. El autor destaca que la auditoría permite verificar si las actividades se ejecutan conforme a las políticas establecidas y si los recursos son utilizados de manera eficiente, evitando desperdicios y errores administrativos.

Asimismo, (Mantilla, 2024) señala que “La auditoría de gestión se basa en la evaluación continua de los procesos institucionales, lo que permite identificar debilidades y proponer acciones correctivas que contribuyan al fortalecimiento organizacional”. El autor indica que las auditorías modernas se apoyan en modelos estructurados que integran la evaluación de riesgos, el control interno y la supervisión

permanente, permitiendo generar resultados confiables y útiles para la toma de decisiones estratégicas.

En otro orden de ideas, los estudios recientes sobre control interno señalan que la auditoría de gestión y el control de riesgos en las organizaciones están directamente relacionadas, al ser un método que ayuda a detectar las posibles amenazas y a poner mecanismos de control para que éstas no se ejecuten. En este contexto, (García & Saltos, 2024) señalan que "El control interno constituye un elemento esencial para el funcionamiento eficiente de las instituciones públicas, ya que facilita la identificación de riesgos y fortalece la gestión administrativa mediante el establecimiento de procedimientos sistemáticos y mecanismos de supervisión permanente".

Desde el punto de vista científico, una auditoría de gestión se realiza en determinadas fases, que incluyen planificación, ejecución, información y seguimiento, que permiten estructurar el trabajo del auditor y garantizan la consecución de una documentación suficiente y fiable. Estas fases forman la base metodológica para evaluar el desempeño de las instituciones y proponer mejoras que contribuyan al logro de las metas organizacionales.

2.2.1.2 Planificación de Auditoría

La planificación de auditoría constituye la fase inicial del proceso de auditoría de gestión, en la cual se establecen los objetivos, alcance, recursos y procedimientos necesarios para el desarrollo del proceso auditor. Esta etapa es fundamental, ya que permite organizar el trabajo del auditor y garantizar que las actividades se ejecuten de manera sistemática y ordenada.

Según (Estupiñán, 2021), "La planificación de auditoría consiste en la recopilación de información preliminar sobre la entidad auditada, con el propósito de identificar áreas críticas y establecer los procedimientos que serán aplicados durante la auditoría". El autor señala que una planificación adecuada permite optimizar el uso de los recursos y reducir la posibilidad de errores durante la ejecución del proceso auditor.

De acuerdo con (Mantilla, 2024), "La planificación constituye un proceso estratégico que permite identificar riesgos y establecer mecanismos de control que faciliten la obtención de evidencia suficiente y confiable". El autor destaca que durante

esta fase se definen los objetivos de auditoría, se establece el alcance del trabajo y se elabora el programa de auditoría, el cual contiene las actividades específicas que serán ejecutadas por el equipo auditor.

Asimismo, la (Contraloría, 2021) establece que "La planificación de auditoría incluye el análisis del entorno institucional, la evaluación del sistema de control interno y la identificación de riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales". Este proceso permite establecer estrategias que contribuyan a mejorar la eficiencia del proceso auditor y garantizar resultados confiables.

Desde el ámbito normativo, (Contraloría, 2021) establecen que "La planificación constituye un elemento fundamental del sistema de control interno, ya que permite identificar riesgos y establecer procedimientos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales".

Además, (Enrique, 2020) señala que "La planificación permite establecer cronogramas de trabajo y asignar responsabilidades al equipo auditor, lo cual facilita el control del avance del proceso y garantiza el cumplimiento de los objetivos establecidos". El autor destaca que una planificación adecuada permite reducir riesgos y mejorar la eficiencia del proceso auditor.

Desde una perspectiva científica, la planificación también implica la definición de criterios de evaluación que permitirán analizar el desempeño institucional. Según (Hernández & Fernández, 2022), "La planificación constituye una etapa esencial dentro del proceso investigativo y auditor, ya que permite establecer los procedimientos metodológicos que guiarán el desarrollo del estudio y garantizarán la validez de los resultados obtenidos".

2.2.1.3 Planificación preliminar

La planificación preliminar constituye la primera etapa del proceso de auditoría y tiene como finalidad obtener un conocimiento general de la entidad que será examinada, permitiendo al auditor identificar las características principales de la organización, su estructura administrativa, actividades operativas, marco legal aplicable y los posibles riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. La planificación preliminar de la auditoría facilita el establecimiento

de un primer enfoque del trabajo y decidir las áreas críticas que van a requerir un mayor esfuerzo y atención del auditor a lo largo del proceso de la auditoría (Pelazas Manso, 2022).

Se llevaron a cabo actividades como recopilación de información general, entrevistas al personal clave que el auditor había identificado, revisión de documentos institucionales pertinentes, análisis de informes anteriores…, actividades que permiten identificar los factores que pueden afectar la eficiencia, la eficacia y la economía de las operaciones; así como detectar las debilidades que puedan derivarse de las deficiencias en los sistemas de control interno existentes. Además, se determinan los objetivos generales de la auditoría y se establece el alcance preliminar del examen, considerando los recursos disponibles y el tiempo estimado para su ejecución.

Según (Benjamín, 2021), "La planificación preliminar permite al auditor obtener una comprensión suficiente de la entidad y su entorno, lo que facilita la identificación de riesgos relevantes y la definición del enfoque general del trabajo de auditoría, contribuyendo a una adecuada organización del proceso y al cumplimiento de los objetivos establecidos".

Asimismo, de acuerdo con (Franklin, 2022), esta fase "Permite establecer una base sólida para el desarrollo del examen, ya que proporciona la información necesaria para diseñar estrategias de auditoría acordes a las características de la organización y sus procesos internos".

Figura 1. Ficha de Planificación Preliminar

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN LAS NAVES				
AUDITORÍA DE GESTIÓN				
Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2024				
Objetivo: Adquirir conocimiento general del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Las Naves.				
FASE I: Conocimiento preliminar				
N°	**Procedimiento**	**Desde**	**Hasta**	**Elaborado por**
1	Visitar las instalaciones	02/04/2025	02/04/2025	Mirian Narvaez
2	Revisar antecedentes, misión, visión, objetivos institucionales,valores institucionales, organigrama estructural de la entidad, FODA y base legal.	03/04/2025	04/04/2025	Mirian Narvaez
3	Elaborar papeles de trabajo	07/04/2025	08/04/2025	Mirian Narvaez

Nota. La figura muestra un ejemplo de una ficha para la fase de planificación preliminar**. Fuente:** (Narvaez, 2025)**.**

2.2.1.4 Planificación específica

La planificación específica corresponde a la etapa en la que se desarrolla un plan de trabajo de auditoría detallado y determina los procedimientos que se utilizarán para obtener evidencia suficiente y adecuada para respaldar las conclusiones del auditor.

En esta fase se elaboran los programas de auditoría, los cronogramas de actividades y la asignación de responsabilidades al equipo auditor, garantizando el uso adecuado de los recursos y el cumplimiento oportuno de las tareas planificadas (Pelazas Manso, 2022).

Esta dimensión define los objetivos específicos de la auditoría, define los procedimientos técnicos que se utilizarán y define las herramientas necesarias para la

recolección de información, como cuestionarios, guías de observación y revisión de documentos. Además, se evalúan los riesgos identificados en la planificación preliminar con el fin de dirigir los procedimientos a las áreas más críticas, lo que optimiza el tiempo y esfuerzo del equipo auditor.

Según (Franklin, 2022), "La planificación específica permite estructurar de manera ordenada las actividades de auditoría mediante la elaboración de programas detallados que establecen la secuencia lógica de los procedimientos a aplicar, facilitando la obtención de evidencia confiable y oportuna".

De igual manera, el autor señala que "La planificación específica contribuye a mejorar la eficiencia del proceso de auditoría, ya que permite anticipar posibles dificultades, asignar adecuadamente los recursos humanos y establecer mecanismos de control que aseguren el cumplimiento de los objetivos propuestos".

Figura 2. Ficha de planificación específica

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN LAS NAVES				
AUDITORÍA DE GESTIÓN				
Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2024				
Objetivo: Evaluar los sistemas de control interno por componentes con el fin de tener un enfoque adecuado.				
FASE II: Planificación Especifica				
N°	**Procedimiento**	**Desde**	**Hasta**	**Elaborado por**
1	Evaluación de sistemas de control interno por componentes	09/04/2025	10/04/2025	Mirian Narvaez

Nota. La figura muestra un ejemplo de una ficha para la fase de planificación específica**. Fuente:** (Narvaez, 2025)

2.2.2 COSO I

Los componentes del modelo COSO I constituyen la base fundamental para el establecimiento de un adecuado sistema de control interno dentro de las organizaciones, permitiendo identificar riesgos y establecer mecanismos que

garanticen el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este modelo es ampliamente utilizado en auditoría de gestión, debido a que facilita la evaluación integral de los procesos administrativos y operativos.

Según (Mantilla, 2024), "El modelo COSO I establece un marco conceptual que permite evaluar la efectividad del control interno mediante la aplicación de cinco componentes fundamentales, los cuales contribuyen al fortalecimiento institucional y a la prevención de errores y fraudes dentro de las organizaciones". El autor enfatiza que estos componentes están interrelacionados y trabajan de manera integrada para asegurar el cumplimiento de las metas de la organización.

De igual manera, (Estupiñán, 2021) señala que "El modelo COSO constituye una herramienta esencial dentro de la auditoría de gestión, ya que permite analizar el funcionamiento del control interno y evaluar la confiabilidad de la información generada por la organización". El autor indica que la aplicación adecuada de este modelo contribuye al fortalecimiento de los procesos administrativos y a la mejora del desempeño institucional.

Asimismo, (Enrique, 2020) establece que "El modelo COSO permite identificar deficiencias en los procesos organizacionales y establecer medidas correctivas que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia institucional". El autor destaca que la aplicación de este modelo permite fortalecer la cultura organizacional y promover el cumplimiento de las políticas institucionales.

El modelo COSO I se estructura en cinco componentes centrales: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo. Cada uno de estos componentes cumple una determinada función en el sistema de control interno y permite evaluar la efectividad de los procesos institucionales.

Figura 3. Ficha del COSO I



Elaborado por: Cuatis Shelbyn, Jonathan Salazar con asistencia de IA (ChatGpt) - **Tomado de**: (Maldonado, Auditoría de gestión, 2011)

2.2.2.1 Ambiente de Control

El ambiente de control establece la base del sistema de control interno, ya que establece los principios, valores y normas que orientan el comportamiento del personal dentro de la organización. Este componente influye directamente en la cultura organizacional y en la forma en que se ejecutan las actividades institucionales.

Según (Mantilla, 2024), "El ambiente de control incluye elementos como la integridad, valores éticos, estructura organizacional, asignación de responsabilidades y políticas institucionales que permiten establecer un entorno favorable para el cumplimiento de los objetivos organizacionales". El autor señala que un ambiente de control sólido contribuye a fortalecer la disciplina organizacional y reducir la probabilidad de errores e irregularidades.

De acuerdo con (Enrique, 2020), "El ambiente de control representa el conjunto de factores que influyen en la conciencia de control del personal, permitiendo establecer normas claras que orienten el comportamiento organizacional". El autor indica que la existencia de políticas claras y responsabilidades definidas contribuye significativamente al fortalecimiento del sistema de control interno.

2.2.2.2 Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos es una parte esencial del modelo COSO, ya que permite identificar eventos que pueden afectar el logro de las metas institucionales. Este proceso incluye el análisis de posibles riesgos y la implementación de medidas preventivas para reducir su impacto.

Según (Enrique, 2020), "La evaluación de riesgos consiste en la identificación y análisis de eventos internos y externos que podrían afectar el funcionamiento organizacional". El autor destaca que este proceso permite establecer estrategias que contribuyan a prevenir pérdidas y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Asimismo, (Mantilla, 2024) señala que "La evaluación de riesgos permite anticipar posibles situaciones adversas que podrían afectar el desempeño organizacional, facilitando la implementación de controles adecuados para reducir la probabilidad de ocurrencia de dichos eventos".

2.2.2.3 Actividades de Control

Las actividades de control constituyen el conjunto de políticas y procedimientos que se implementan para garantizar el cumplimiento de las disposiciones establecidas por la organización. Estas actividades conseguirán prevenir errores, descubrir irregularidades y asegurar el nivel de fiabilidad de la información generada.

Según (Enrique, 2020), "Las actividades de control incluyen procedimientos como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones periódicas que permiten asegurar la correcta ejecución de las actividades institucionales". El autor indica que estas actividades son muy efectivas para prevenir errores y para ir afinando en el control interno.

De igual manera, (Mantilla, 2024) indica que "Las actividades de control deben diseñarse en función de los riesgos identificados, con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y reducir la posibilidad de fraudes o irregularidades".

2.2.2.4 Información y Comunicación

El componente de información y comunicación permite la transferencia oportuna y eficiente de datos relevantes dentro de la organización, facilitando la toma de decisiones y el desempeño de las actividades institucionales.

Según (Estupiñán, 2021), "La información constituye un elemento fundamental dentro del sistema de control interno, ya que permite generar reportes confiables que facilitan la toma de decisiones organizacionales". El autor señala que la comunicación efectiva contribuye a mejorar la coordinación entre los diferentes niveles jerárquicos y a fortalecer la eficiencia institucional.

Asimismo, (Enrique, 2020) "Establece que la comunicación organizacional permite difundir políticas, procedimientos y responsabilidades, garantizando que el personal conozca sus funciones y cumpla adecuadamente con sus responsabilidades".

2.2.2.5 Supervisión o Monitoreo

La supervisión o monitoreo constituye el componente que permite evaluar continuamente el funcionamiento del sistema de control interno, con el propósito de identificar deficiencias y establecer acciones correctivas que contribuyan a mejorar el desempeño organizacional.

Según (Mantilla, 2024), "El monitoreo consiste en la revisión periódica de los procesos institucionales, permitiendo verificar si los controles establecidos funcionan adecuadamente". El autor destaca que la supervisión continua permite detectar fallas oportunamente y garantizar la mejora continua del sistema de control interno.

De acuerdo con (Estupiñán, 2021), "La supervisión constituye una actividad permanente que permite evaluar la efectividad de los controles internos y asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales".

2.2.3 Ejecución de Auditoría

La ejecución de auditoría constituye la fase en la cual se aplican los procedimientos previamente planificados con el propósito de obtener evidencia suficiente y competente que permita evaluar el desempeño institucional y verificar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta etapa representa el desarrollo

operativo del proceso auditor, y permite examinar la información recopilada para poder identificar importantes hallazgos que permitan contribuir a una mejora institucional.

Según (Estupiñán, 2021), “La ejecución de auditoría consiste en la aplicación de técnicas y procedimientos que permiten obtener evidencia suficiente y confiable sobre las actividades realizadas por la organización”. El autor indica que en esta etapa se da la recolección, el análisis y la interpretación de la información relevante con la que será posible conocer si las actividades se desarrollan conforme a las políticas institucionales y a los objetivos que se tienen preestablecidos.

De igual manera, (Mantilla, 2024) establece que “Durante la ejecución de auditoría se aplican procedimientos como entrevistas, revisión documental, observación directa y análisis de registros administrativos, los cuales permiten evaluar la efectividad del control interno y verificar la confiabilidad de la información generada por la organización”. El autor destaca que la evidencia obtenida durante esta fase constituye la base fundamental para sustentar los hallazgos de auditoría.

Asimismo, (Enrique, 2020) señala que “La ejecución de auditoría requiere una adecuada aplicación de técnicas de análisis que permitan identificar desviaciones, errores o incumplimientos dentro de los procesos organizacionales”. El autor indica que esta fase permite evaluar el desempeño institucional mediante la comparación entre los resultados obtenidos y los objetivos previamente establecidos.

Desde el ámbito normativo, la (Contraloría, 2021) establecen que “Durante la ejecución de auditoría se deben aplicar procedimientos técnicos que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos institucionales, así como verificar la correcta utilización de los recursos públicos”.

Además, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2022) señalan que “La recolección de datos constituye una etapa fundamental dentro de los procesos investigativos y evaluativos, ya que permite obtener información confiable que facilite el análisis de los fenómenos estudiados”. En el contexto de la auditoría, la recopilación de información produce evidencia que respalda las conclusiones y recomendaciones.

Durante la ejecución de auditoría también se elaboran los papeles de trabajo, los cuales constituyen documentos que registran la evidencia obtenida y los

procedimientos realizados. Según (Mantilla, 2024), “Los papeles de trabajo permiten documentar el proceso auditor y respaldar las conclusiones emitidas, garantizando la transparencia y confiabilidad del proceso”.

En general, realizar una auditoría es un paso importante que le permite evaluar el desempeño de su organización al recopilar suficiente evidencia para ayudar a identificar debilidades y hacer recomendaciones para mejorar la gestión de la organización.

2.2.3.1 Hojas de hallazgo

Las hojas de hallazgos constituyen documentos técnicos utilizados durante la ejecución de la auditoría para registrar de manera sistemática las observaciones identificadas en el proceso de revisión. Según (Cubero Abril, 2019) “Las hojas contienen información detallada sobre los hechos detectados, permitiendo documentar la evidencia obtenida y sustentar las conclusiones que posteriormente formarán parte del informe final”.

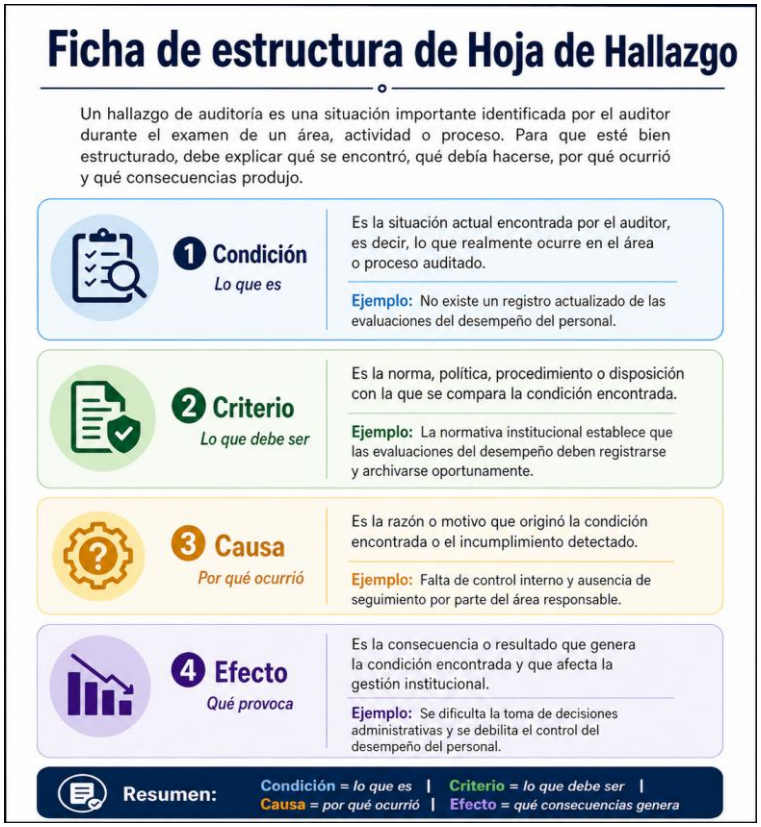
Cada hoja de hallazgo suele contener elementos básicos como un estado que describe la situación detectada; un criterio que establece una norma o estándar con el cual se compara una condición; motivo para identificar la fuente del problema detectado; y eficacia, que determina las consecuencias del incumplimiento observado. Estos componentes permiten el análisis de los problemas identificados y el desarrollo de recomendaciones encaminadas a mejorar la efectividad institucional.

Además, las hojas de hallazgos facilitan la organización de la información recopilada y permiten mantener un control adecuado de las observaciones durante la auditoría. También constituyen un respaldo documental que demuestra la validez de las conclusiones emitidas por el auditor y contribuye a garantizar la transparencia del proceso de evaluación.

Según (Franklin, 2022), “Las hojas de hallazgos representan un instrumento esencial para registrar y analizar las irregularidades detectadas durante la auditoría, permitiendo estructurar la información de manera clara y ordenada para facilitar la elaboración del informe final”.

Asimismo, el autor señala que la adecuada documentación de los hallazgos fortalece la credibilidad del trabajo del auditor, ya que proporciona evidencia objetiva que respalda las recomendaciones formuladas.

Figura 4. Ficha de estructura de Hoja de Hallazgo



Elaborado por: Cuatis Shelbyn, Jonathan Salazar con asistencia de IA (Chat Gpt) - **Tomado de**: (Vásquez, 2019)

2.2.4 Informe

El informe y seguimiento constituyen la fase final del proceso de auditoría de gestión, en la cual se presentan los resultados obtenidos y se establecen recomendaciones que permitan mejorar el desempeño institucional. Esta etapa permite comunicar los hallazgos identificados y verificar la ejecución de acciones correctivas dentro de la organización.

Según (Estupiñán, 2021), “El informe de auditoría constituye el documento mediante el cual se comunican los resultados obtenidos durante el proceso auditor,

incluyendo hallazgos, conclusiones y recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento institucional". El autor establece que este informe hay que prepararlo de forma clara y objetiva, para que las personas que son responsables de tomar decisiones puedan hacerlo en forma oportuna.

De igual manera, (Enrique, 2020) "Establece que el informe de auditoría debe contener información relevante que permita evaluar el desempeño institucional y determinar las acciones correctivas necesarias para mejorar los procesos organizacionales". El autor destaca que la claridad y precisión del informe constituyen elementos esenciales para garantizar su efectividad.

Asimismo, (Mantilla, 2024) señala que "El seguimiento constituye una actividad posterior a la emisión del informe de auditoría, cuyo propósito es verificar el cumplimiento de las recomendaciones establecidas". El autor determina que esta etapa permite comprobar las acciones correctivas ejecutadas e indicar si las deficiencias identificadas han sido corregidas en forma adecuada.

Desde el ámbito normativo, la (Contraloría, 2021) establece que "El informe de auditoría debe incluir recomendaciones orientadas a mejorar la eficiencia institucional y fortalecer el sistema de control interno". Además, señala que "El seguimiento constituye un proceso continuo que permite verificar el cumplimiento de las recomendaciones y garantizar la mejora continua dentro de las instituciones públicas".

En general, la presentación de informes y el seguimiento son un paso fundamental en el proceso de auditoría, ya que permiten informar sobre los hallazgos y verificar la implementación de acciones correctivas que contribuyen al fortalecimiento institucional.

Figura 5. Ficha de la estructura del informe



Elaborado por: Cuatis Shelbyn, Jonathan Salazar con asistencia de IA (ChatGpt) - **Tomado de**: (Mena, 2013)

2.2.4.1 Comunicación de resultados

La comunicación de resultados corresponde a la fase final del proceso de auditoría en la cual se presentan de manera formal los hallazgos, conclusiones y recomendaciones obtenidas durante el examen. Esta fase se traduce en la elaboración del informe de auditoría, documento que aporta información clara, precisa y objetiva sobre la situación evaluada y las mejoras que se deben de poner en marcha para potenciar la gestión institucional (Cubero Abril, 2019).

En esta fase se estructuran los resultados de las etapas anteriores y se redactan los hallazgos de una forma comprensible para los responsables de la entidad auditada y se añaden recomendaciones para corregir las deficiencias encontradas y mejorar los procesos administrativos y operativos, entre otros. Comunicar los hallazgos también incluye informar a las autoridades pertinentes e implementar las recomendaciones propuestas.

Según (Benjamín, 2021), “La comunicación de resultados constituye una actividad fundamental del proceso de auditoría, ya que permite transmitir la información obtenida durante el examen y facilita la toma de decisiones orientadas al mejoramiento continuo de la organización”.

El autor también enfatiza que un informe bien elaborado debe ser claro, preciso, objetivo y oportuno para que los usuarios puedan comprender la situación que se evalúa y aplicar las recomendaciones necesarias para mejorar la eficacia, la eficiencia y la economía en la gestión institucional.

2.2.5 Evaluación del Desempeño

El subsistema de evaluación del desempeño es un conjunto de procedimientos destinados a medir y analizar el desempeño laboral de los empleados públicos, identificando fortalezas y debilidades, así como oportunidades para mejorar el desempeño individual y organizacional.

Según (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2020), “La evaluación del desempeño constituye un proceso sistemático mediante el cual se analiza el rendimiento de los trabajadores en función de los objetivos organizacionales, permitiendo identificar necesidades de capacitación y establecer estrategias que contribuyan al desarrollo del talento humano”. El autor destaca que este proceso permite mejorar la productividad y fortalecer el compromiso institucional.

De igual manera, (Dessler, 2020) “Establece que la evaluación del desempeño constituye una herramienta esencial dentro de la gestión del talento humano, ya que permite medir el grado de cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los trabajadores”. El autor señala que este proceso facilita la toma de decisiones relacionadas con promociones, incentivos y capacitación del personal.

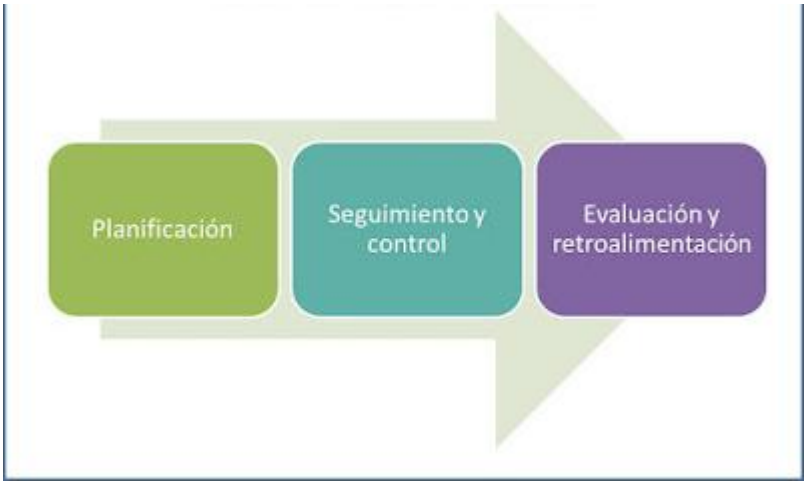
Desde el ámbito legal, la (Asamblea Nacional, 2023) “Establece que la evaluación del desempeño constituye un proceso obligatorio dentro de las instituciones públicas, mediante el cual se analiza el cumplimiento de funciones y responsabilidades asignadas a los servidores públicos”. Esta norma establece claramente que se deben realizar evaluaciones periódicamente para mejorar la calidad de los servicios públicos.

Asimismo, (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2020) señala que "La evaluación del desempeño permite identificar el nivel de cumplimiento de los objetivos organizacionales y establecer acciones correctivas que contribuyan al desarrollo del talento humano". El autor destaca que este proceso es una herramienta fundamental para mejorar la eficiencia organizacional y fortalecer la cultura organizacional.

Dentro de esta existen varios grados como evaluación de 360° grados que según (Alles, 2005) (p. 145) "La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta que permite que el empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, colegas y subordinados".

En términos generales, el subsistema de evaluación del desempeño constituye un elemento fundamental dentro de la gestión institucional, ya que permite medir el rendimiento laboral y establecer estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo del desempeño organizacional.

Figura 6. Fases de Evaluación de Desempeño



Nota. La figura muestra las fases de la evaluación de desempeño**. Fuente:** (Auditool, 2014)

Figura 7. Tipo de Grados de Evaluación



Nota. La figura muestra los tipos de grados de la evaluación de desempeño**. Fuente:** (Pérez, 2015)

2.2.6 Planificación del desempeño

La planificación del desempeño constituye la fase inicial del subsistema de evaluación del desempeño, en la cual se establecen los objetivos, indicadores y criterios que servirán como base para medir el rendimiento laboral de los servidores públicos. Esta fase permite exponer las metas individuales y organizacionales, siguiendo los objetivos institucionales y garantizando que el personal asuma su trabajo.

Según (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2020), "La planificación del desempeño consiste en establecer objetivos claros y medibles que permitan evaluar el rendimiento de los trabajadores en función de los resultados esperados por la organización". El autor señala que esta etapa permite orientar su actividad profesional hacia el logro de los objetivos organizacionales, contribuyendo a la mejora continua de las actividades organizacionales.

De igual manera, (Dessler, 2020) establece que "La planificación del desempeño implica la definición de estándares laborales y criterios de evaluación que permitan medir el grado de cumplimiento de las responsabilidades asignadas al

personal". El autor destaca que esta etapa facilita la comunicación entre los supervisores y los trabajadores, permitiendo establecer expectativas claras y mejorar la productividad institucional.

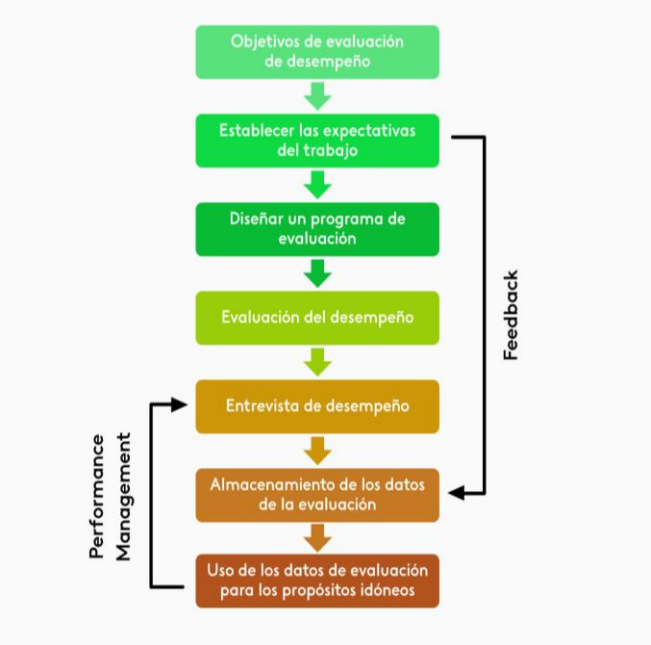
Asimismo, (Alicia, 2021) señala que "La planificación del desempeño constituye una herramienta estratégica dentro de la gestión del talento humano, ya que permite establecer metas realistas y definir indicadores que faciliten la evaluación del rendimiento laboral". La autora indica que esta fase contribuye a aumentar la motivación de los trabajadores/as y a mejorar la calidad del trabajo desarrollado.

Desde el ámbito legal, la (Asamblea Nacional, 2023) "Establece que las instituciones públicas deben planificar la evaluación del desempeño mediante la definición de objetivos institucionales y metas individuales que permitan medir el cumplimiento de funciones asignadas a los servidores públicos". Esta norma dice que la planificación es un requerimiento importante para la transparencia y la eficacia de la evaluación.

Además, (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2020) destaca que "La planificación del desempeño permite identificar las competencias necesarias para el cumplimiento de las funciones laborales, facilitando la implementación de programas de capacitación y desarrollo del talento humano". Este condicionante contribuye de sobremanera a la mejora de la institución y al desarrollo del desempeño organizativo.

En términos generales, la planificación del desempeño se erige como una fase central dentro del subsistema de evaluación del desempeño, ya que permite definir criterios, claros y objetivos, como base para medir el rendimiento laboral e incrementar la eficacia institucional.

Figura 8. Proceso de Revisión del Desempeño



Nota. La figura muestra el proceso de revisión del desempeño**. Fuente:** (Auditool, 2014)

2.2.7 Ejecución de Evaluación

La ejecución de la evaluación del desempeño constituye la fase en la cual se aplican los instrumentos y procedimientos establecidos durante la planificación, con el propósito de medir el rendimiento laboral de los servidores públicos y analizar su contribución al logro de los objetivos institucionales.

Según (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2020), "La ejecución de la evaluación del desempeño consiste en la aplicación de métodos que permitan medir el rendimiento de los trabajadores mediante la recopilación de información relevante sobre su desempeño laboral". El autor señala que esta etapa permite identificar fortalezas y debilidades en las actividades de recursos humanos y crea condiciones favorables para la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo del talento.

De igual manera, (Dessler, 2020) establece que "La ejecución de la evaluación implica la utilización de herramientas como entrevistas, formularios de evaluación, observación directa y análisis de resultados laborales". El autor destaca que estas

herramientas permiten obtener información objetiva sobre el rendimiento del personal y facilitar la toma de decisiones administrativas.

Asimismo, (Alicia, 2021) señala que “La ejecución de la evaluación del desempeño permite medir el nivel de cumplimiento de las metas laborales y analizar el comportamiento organizacional del personal”. La autora opina que esta fase contribuye a la identificación de necesidades de formación y elaboración de acciones que mejoren el rendimiento del trabajo.

Desde el ámbito normativo, la (Asamblea Nacional, 2023) “Establece que la evaluación del desempeño debe realizarse mediante procedimientos técnicos que permitan medir el cumplimiento de funciones y responsabilidades asignadas a los servidores públicos”. Esta normativa determina que la ejecución de la evaluación sea objetiva y manifiesta, y dicho proceso puede dar lugar a la práctica de acciones correctivas a favor del mejoramiento y el rendimiento de la organización.

Además, (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2020) destaca que “La ejecución de la evaluación del desempeño permite identificar oportunidades de mejora y establecer mecanismos que contribuyan al fortalecimiento del talento humano”. Este proceso facilita la implementación de acciones correctivas que contribuyan al mejoramiento del desempeño organizacional.

En términos generales, realizar la evaluación es importante para el subsistema de evaluación del rendimiento, ya que posibilita la medición del rendimiento del trabajo, así como la capacidad de obtener información útil para tomar decisiones a nivel institucional.

Figura 9. Ejecución de Evaluación



Nota. La figura muestra la ejecución de evaluación**. Fuente:** (Auditool, 2014)

2.2.8 Resultados del Desempeño

Los resultados del desempeño constituyen la fase final del subsistema de evaluación del desempeño, en la cual se analizan los resultados obtenidos y se establecen acciones orientadas al mejoramiento continuo del rendimiento laboral. Esta etapa permite evaluar el cumplimiento de metas y determinar el nivel de desempeño alcanzado por los servidores públicos.

Según (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2020), "Los resultados del desempeño permiten analizar el grado de cumplimiento de los objetivos laborales y establecer acciones correctivas que contribuyan al desarrollo del talento humano". El autor señala que esta etapa facilita la toma de decisiones relacionadas con promociones, incentivos y programas de capacitación.

De igual manera, (Dessler, 2020) establece que "Los resultados de la evaluación del desempeño permiten identificar el nivel de eficiencia y productividad del personal, facilitando la implementación de estrategias orientadas al mejoramiento continuo del rendimiento laboral". El autor destaca que esta etapa contribuye a fortalecer la competitividad organizacional.

Asimismo, (Alicia, 2021) señala que “Los resultados del desempeño permiten identificar el nivel de cumplimiento de los objetivos organizacionales y establecer acciones orientadas al fortalecimiento institucional”. La autora indica que esta fase facilita la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo del talento humano y la mejora del desempeño laboral.

Desde el ámbito legal, la (Asamblea Nacional, 2023) “Establece que los resultados de la evaluación del desempeño deben utilizarse para mejorar la eficiencia institucional y promover el desarrollo profesional de los servidores públicos”. Esta normativa señala que los resultados obtenidos deben servir como base para la implementación de programas de capacitación y desarrollo del talento humano.

Además, (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2020) “Destaca que el análisis de los resultados del desempeño permite identificar oportunidades de mejora y establecer estrategias que contribuyan al fortalecimiento del talento humano y al cumplimiento de los objetivos institucionales”.

En general, los resultados de desempeño son un elemento fundamental del subsistema de evaluación del desempeño, ya que brindan la oportunidad de analizar el desempeño laboral e identificar acciones encaminadas a la mejora continua del desempeño organizacional.

Tabla 3. Resultados del Desempeño

Competencias	**Ponderación**	**Calificación**	**Total**
Compresiones de situaciones	20%	4	80
Racionamiento	15%	5	75
Expresión	20%	3	60
Generación de ideas	10%	3	30
Mejoramiento de procesos	10%	4	40
Responsabilidad	10%	4	40
Honestidad	15%	5	75
Total	100%		400

Elaborado por: Cuatis Shelbyn, Jonathan Salazar con asistencia de IA(IA) - **Tomado de**: (kenjo, 2025)

2.3 CONCEPTUAL

2.3.1 Auditoría de gestión

Según (García R. d., 2008), "Es un proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas, en una entidad, programa, proyecto u operación, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia, y economía, y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público o privado".

Esta definición enfatiza que una auditoría nos permite revisar y analizar las operaciones de una empresa para saber si se están cumpliendo los objetivos y si los recursos se están utilizando de manera efectiva, eficiente y económica.

2.3.2 Auditoría

Según (García R. d., 2008), "Es un examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, efectuando con posterioridad a su ejecución, como servicio a los órganos de gobierno que responden por la correcta utilización de los fondos puestos a su disposición y a los propietarios de las entidades privadas. Se realiza por personal completamente independiente de las operaciones de la entidad evaluada, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones".

Resalta que es una revisión técnica e independiente que se realiza para verificar si las operaciones de una institución fueron ejecutadas correctamente y, a partir de ello, emitir conclusiones y recomendaciones.

2.3.3 Cédula narrativa

Según (Nacion, 2018), "La cédula narrativa presenta un resumen de la revisión de los archivos permanentes, específicos y/o de las entrevistas realizadas al personal".

La cédula narrativa es un papel de trabajo utilizado en auditoría para describir de manera clara y ordenada los procedimientos revisados, las actividades observadas y la información obtenida durante el examen. Sirve para documentar cómo se desarrolla un proceso dentro de la institución y respaldar el análisis realizado por el auditor.

2.3.4 CheckList de cumplimiento

Según (Nápoles Villa & Marrero Fornaris, 2023), “La lista de chequeo o verificación es una herramienta que permite recoger y compilar información de forma estructurada, facilitando el análisis de riesgos en procesos como selección, evaluación del desempeño y formación por competencias”.

El checklist de cumplimiento es una herramienta de auditoría que permite verificar, de manera ordenada, si una actividad, proceso o procedimiento cumple con los criterios establecidos en la normativa, políticas internas o documentos institucionales. En la auditoría de gestión, facilita el registro de respuestas como “Sí”, “No” o “No aplica”, permitiendo sustentar técnicamente el cumplimiento o incumplimiento del proceso evaluado.

2.3.5 Competente

Según (Instituto de C. D., 2024) (Instituto de A. I., 2024) “La adecuación de la evidencia de auditoría es una medida cualitativa relacionada con su relevancia y fiabilidad para respaldar las conclusiones del auditor”.

La evidencia competente es aquella que tiene calidad, confiabilidad y validez, porque proviene de fuentes verificables y permite sustentar de manera técnica los resultados obtenidos durante la auditoría.

2.3.6 Control Interno

Según (Torres P. M., 2024), “Se define como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismo, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos”.

Explica correctamente que el control interno forma parte de los procesos de la empresa y apoya el logro de los objetivos. Es decir, es un conjunto de actividades y procedimientos que ayudan a la institución a funcionar mejor, prevenir errores y asegurar el cumplimiento de sus objetivos. Es un modelo que orienta a las organizaciones en el fortalecimiento del control interno, la prevención de riesgos y la mejora de sus procesos.

2.3.7 Efectividad

Según (Medina Gonzáles, 2009), “La cuantificación de logro de la meta. Compatible el uso con la norma, sin embrago, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como capacidad de lograr el efecto que se desea”.

Mide el cumplimiento efectivo de los objetivos propuestos, siendo fundamental para evaluar los resultados obtenidos.

2.3.8 Eficacia

Según (Medina Gonzáles, 2009), “La capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ellos los recursos o los medios empleados. Esta es una aceptación que obedece a la usanza y debe ser reevaluada por la real academia; por otra parte, debe referirse más bien a equipos”.

Se enfoca en el cumplimiento de las metas establecidas, transformándose así en un parámetro de evaluación fundamental.

2.3.9 Eficiencia

Según (Medina Gonzáles, 2009) “La capacidad para lograr un fin empleado los mejores medios posible. Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones o personas y de allí el termino eficiente”.

Resalta el uso adecuado de los recursos para lograr un fin de la mejor manera posible.

2.3.10 Evaluación de Desempeño

Según (Alvaro, 2026) “Es un proceso sistemático y periódico que mide y analiza el rendimiento de los empleados en un período determinado, de forma precisa y en comparación con sus objeticos y responsabilidades en el trabajo”.

Es un proceso que sirve para medir y analizar cómo una persona cumple sus funciones, responsabilidades y objetivos dentro de su trabajo.

2.3.11 Gestión

Según (Westreicher, 2025) “La gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo. Es decir, en términos

generales. La gestión es una serie de tareas que se realizan para acometer un fin planteado con antelación".

Es el conjunto de actividades y decisiones que se realizan para alcanzar una meta establecida.

2.3.12 Indicadores de Gestión

Según (Reinoso & Uribe, 2014) "Un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, etc.)".

Son indicadores que miden el rendimiento de una entidad y verifican si está alcanzando sus metas.

2.3.13 Subsistema de Evaluación de desempeño

Según (Ledesma Huerta, 2018), "Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienten a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfil de puesto"

Es el conjunto de normas, métodos y procedimientos que se utilizan para evaluar de forma objetiva el trabajo de los servidores públicos.

2.3.14 Talento Humano

Según (Chiavenato, Gestion de talento humano, 2009), afirma que "La administración de Talento humanos hace referencia a la relación entre las personas que participan en la organización depende de la conducta de las personas. Por ello, las personas son fundamentales, mientras que las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto y la administración de recursos humanos tiene como finalidad conciliar los objetos personales con los de organización".

Está formado por las personas que integran una organización y que aportan con sus conocimientos, habilidades y capacidades al cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.3.15 Hojas de hallazgo

Según (Contraloría, 2021), “En los hallazgos de auditoría a ser comunicados, se considerarán los siguientes elementos: condición, criterio, causa y efecto”.

Las hojas de hallazgo son documentos de auditoría que permiten registrar de forma ordenada las situaciones encontradas durante el examen, compararlas con una norma o criterio, identificar su causa y establecer el efecto que producen dentro de la institución.

2.3.16 Evaluación 360°

Según (Bizneo, 2019), “La evaluación 360 grados sirve para medir el desempeño laboral de los empleados tanto cualitativa como cuantitativamente”.

Se trata de un método de evaluación integral que permite valorar el desempeño de una persona desde diferentes perspectivas, como jefe inmediato, compañeros, subordinados o usuarios, con el fin de obtener una visión más completa del rendimiento laboral.

2.3.17 Informe Final

Según (Instituto de A. I., 2024), “Las comunicaciones finales de auditoría deben ser “claras, concisas, constructivas, completas y oportunas”.

El informe final es el documento mediante el cual se presentan los resultados de la auditoría de gestión, incluyendo comentarios, conclusiones y recomendaciones que permiten comunicar técnicamente la situación evaluada a las autoridades correspondientes.

2.3.18 Suficiente

Según (Instituto de A. I., 2024), “Es la información que permite a los auditores realizar sus análisis y que una persona prudente, informada y competente pueda repetir el trabajo y llegar a las mismas conclusiones”.

En auditoría, suficiente significa que la evidencia obtenida es bastante en cantidad para respaldar las conclusiones del auditor, sin necesidad de recurrir a información incompleta o débil.

2.3.19 Pertinente

Según (Instituto de A. I., 2024) “La información relevante es aquella que “es coherente con los objetivos del trabajo, se encuentra dentro de su alcance y contribuye al desarrollo de las conclusiones”.

La evidencia pertinente es la que se relaciona directamente con el objetivo de la auditoría, por lo tanto, ayuda a comprobar el cumplimiento de los procedimientos evaluados sin desviarse del tema principal.

2.3.20 Perfil de puesto

Según (Hernández Pacheco, 2022) “El objetivo del análisis y la descripción de puestos de trabajo es definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito”.

El perfil de puesto es el documento que describe las funciones, responsabilidades, conocimientos, competencias y requisitos que debe cumplir una persona para desempeñar adecuadamente un cargo dentro de una institución.

2.4 LEGAL

2.4.1 Constitución de la República Del Ecuador

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art. 229.- Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector den materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de servidores.

Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código del Trabajo.

La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.

Art. 231.- En el ejercicio del servicio público se prohíbe, además de lo que determina la ley:

1. Desempeñar más de un cargo público simultáneamente a excepción de la docencia universitaria siempre que su horario lo permita.
2. El nepotismo.
3. Las acciones de discriminación de cualquier tipo.

2.4.2 Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)

Art. 12.- Prohibición de pluriempleo. - Ninguna persona desempeñará, al mismo tiempo, más de un puesto o cargo público, ya sea que se encuentre ejerciendo una representación de elección popular o cualquier otra función pública.

Se exceptúa de esta prohibición a las y los docentes de Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas y Privadas, legalmente reconocidas, siempre que el ejercicio de la docencia lo permita y no interfiera con el desempeño de la función pública. Igual excepción se aplicará a los músicos profesionales de las orquestas sinfónicas del país, quienes también podrán desempeñar la docencia en los conservatorios de música.

Adicionalmente, se exceptúan de la disposición establecida en el presente artículo las autoridades o sus delegados que, por el ejercicio de sus cargos, deben integrar directorios y organismos similares del sector público. Para estos casos excepcionales, la citada delegación no será remunerada.

El ejercicio del cargo de quienes sean elegidos para integrar, en calidad de vocales, las Juntas Parroquiales, no será incompatible con el desempeño de sus funciones como servidoras o servidores públicos, o docentes, siempre y cuando su horario de trabajo lo permita.

A la servidora o servidor público de carrera que resulte electo para una dignidad de elección popular, se le otorgara de manera obligatoria licencia sin remuneración por el período de tiempo para el cual fue electo, bastando al efecto la notificación pública

que efectúe el organismo electoral respectivo con los resultados correspondientes y la resolución de las impugnaciones que hubieren de ser el caso.

Art. 13.- Pérdida de puesto. - Quien desempeñe dos o más puestos cuya simultaneidad prohíbe esta ley, será removido de aquellos y perderá de hecho todos los puestos.

Art. 41.- Responsabilidad administrativa. - La servidora o servidor público que incumpliere sus obligaciones o contraviniere las disposiciones de esta ley, sus reglamentos, así como, las leyes y normativa conexa, incurrirá en responsabilidad administrativa que será sancionada disciplinariamente, sin perjuicio de la acción civil o penal que pudiere originar el mismo hecho.

La sanción administrativa se aplicará conforme a las garantías básicas del derecho a la defensa y el debido proceso.

Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las unidades de administración de talento humano. - Las unidades al de administración de talento humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

a) Cumplir y hacer cumplir la presente ley, su reglamento general y las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de su competencia;
b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;
c) Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del ministerio de relaciones laborales;
d) Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales;
e) Administrar el sistema integrado de desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones;
f) Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esta ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el ministerio de relaciones laborales;

g) Mantener actualizado y aplicar obligatoriamente el sistema informático integrado del talento humano y remuneraciones elaborado por el ministerio de relaciones laborales;

h) Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el ministerio de relaciones laborales en el ámbito de su competencia;

i) Aplicar las normas técnicas emitidas por el ministerio de relaciones laborales, hola sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de puestos Genérico e Institucional;

j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;

k) Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de esta Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos de la institución;

l) Cumplir las funciones de esta ley dispone y aquellas que le fueren delegadas por el Ministerio de Relaciones Laborales

m) Poner en conocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales, los casos de incumplimiento de esta Ley, su reglamento y normas conexas, por parte de las autoridades, servidoras y servidores de la institución. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes descentralizados, las respectivas Unidades de Administración de Talento Humano, reportarán el incumplimiento de la Contraloría General del Estado;

n) Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones;

o) Aplicar el subsistema de selección de personal para los recursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales;

p) Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno;

q) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores en la Red de Formación y Capacitación continua del servicio público; y,

r) Las demás establecidas en la ley con su reglamento y el ordenamiento jurídico vigente.

2.4.3 Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

Art. 5.- Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado. - Las instituciones del Estado, sus dignatarios, autoridades, funcionarios y demás servidores, actuarán dentro del Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado, cuya aplicación propenderá a que:

1.- Los dignatarios, autoridades, funcionarios y servidores públicos, sin excepción, se responsabilicen y rindan cuenta pública sobre el ejercicio de sus atribuciones, la utilización de los recursos públicos puestos a su disposición, así como de los resultados obtenidos de su empleo;

2.- Las atribuciones y objetivos de las instituciones del Estado y los respectivos deberes y obligaciones de sus servidores, sean cumplidos a cabalidad;

3.- Cada institución del Estado asuma la responsabilidad por la existencia y mantenimiento de su propio sistema de control interno; y,

4.- Se coordine y complemente con la acción que otros órganos de control externo ejerzan sobre las operaciones y actividades del sector público y sus servidores.

Art. 6.- Componentes del Sistema. - La ejecución del sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado se realizará por medio de:

1.- El control interno, que es de responsabilidad administrativa de cada una de las instituciones del Estado a las que se refiere el artículo 2 de esta Ley; y,

2.- El control externo que comprende:

a. El que compete a la Contraloría General del Estado; y,

b. El que ejerzan otras instituciones de control del Estado en el ámbito de sus competencias.

Art. 7.- Marco normativo general. - Para regular el funcionamiento del sistema, la Contraloría General del Estado adaptará, expedirá, aprobará y actualizará, según corresponda:

1.- Normas de control interno que sirvan de marco básico para que las instituciones del Estado y sus servidores establezcan y pongan en funcionamiento su propio control interno;

2.- Políticas de auditoría gubernamental;

3.- Normas de control y fiscalización sobre el sector público, adaptadas de Normas Internacionales y de las emitidas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores;

4.- Normas de auditoría gubernamental, de carácter local e internacional en sus modalidades de gestión, control de obras, auditoría judicial, protección ambiental y auditoría de proyectos internacionales; y,

5.- Reglamentos, regulaciones, manuales generales y especializados, guías metodológicas, instructivos y demás disposiciones necesarias para la aplicación del sistema y la determinación de responsabilidades.

Art. 21.- Auditoría de gestión. - La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes. Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales. A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de gestión no implica

la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

2.4.4 Reglamento general a la LOSEP

Art. 215.- De la evaluación. - Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor

Art. 221.- Escalas de evaluación. - Las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional serán las siguientes:

a) **Excelente:** Es aquel que supera los objetivos y metas programadas;

b) **Muy Bueno:** Es el que cumple los objetivos y metas programadas;

c) **Satisfactorio:** Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;

d) **Regular:** Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; y,

e) **Insuficiente:** Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.

Las escalas de evaluación incorporarán la ponderación de los indicadores de evaluación establecidos en la norma técnica.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora previa a la notificación de la o el servidor.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días contados a partir de la culminación de la obtención de resultados; y, de ser el caso, la recalificación en un plazo de 5 días, en caso de que haya sido solicitada por escrito y fundamentadamente. El proceso de recalificación será realizado por un Tribunal integrado conforme establece el artículo 78 de la LOSEP.

2.4.5 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

Art. 360.- Administración. - La administración del talento humano de los gobiernos autónomos descentralizados será autónoma y se regulará por las disposiciones que para el efecto se encuentren establecidas en la ley y en las respectivas ordenanzas o resoluciones de las juntas parroquiales rurales.

2.4.6 Reglamento de la Contraloría General del Estado

Art. 49.- Responsabilidad directa de la entidad pública: En los casos de delegación y concesión de que habla el artículo anterior, la supervisión, evaluación y .control del cumplimiento de la ley y del contrato, de la eficiencia de las actividades, de los resultados obtenidos y del resarcimiento de los daños y perjuicios al recurso público y a la sociedad, son de responsabilidad directa de los servidores de las instituciones del Estado, las que deberán establecer y mantener sistemas de control interno eficientes, modernos y adecuados, propios de la actividad de que se trate, y en armonía con lo dispuesto en los artículos 6 y 9 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Art. 53.- Funciones y atribuciones: Sin perjuicio de las normas que regulan las facultades de la Contraloría General del Estado señaladas en los capítulos anteriores, sus funciones y atribuciones se clasifican de la siguiente manera:

a. Control externo y evaluación mediante la auditoría, por sí o con la contratación de compañías privadas a: los ingresos; gastos; inversiones; adquisición, custodia, conservación, egreso de bienes y recursos públicos; adquisición y utilización de; servicios; construcción, mantenimiento y administración de obras públicas; la efectividad, eficiencia, economía, equidad, ética, ecología y legalidad de las gestiones de las entidades que controla; al sistema de control interno; las labores de auditoría externa gubernamental efectuadas por compañías privadas de auditoría a las instituciones del Estado que controla la Contraloría General; a la identificación de los procedimientos internos de prevención contra actos de corrupción en las entidades sujetas a su control; los resultados de consultorías, asesorías y transferencia de

tecnología, nacional e. internacional, cuando las mismas signifiquen egresos de recursos públicos; y, al examen de la declaración patrimonial juramentada;

b. Determinación de responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, de conformidad con lo que dispone la Constitución Política y la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado;

c. Informe previo a la celebración de todo contrato de las instituciones del Estado, que afecten al recurso público o implique 'egreso de recursos públicos, por un monto igual o mayor al que señale la ley para el concurso público de ofertas, haya sido o no concursado o licitado; y control de la legalidad de los procesos en los cuales el Estado delegue o concesione sus facultades al sector privado, de acuerdo con lo previsto en la Constitución Política y la ley. La falta del informe previo de que habla el numeral 16 del artículo 31 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado dará lugar a la nulidad del contrato por falta de requisito o formalidad sustancial, conforme a la ley;

d. Patrocinio Judicial: para decidir ser parte en los juicios civiles, penales, contencioso administrativos y otros, relacionados con el manejo de los recursos públicos que son objeto del control, sin perjuicio de la obligación del funcionario a quien las leyes confieran la representación legal correspondiente; en coordinación con el Ministerio Público en los casos relacionados con delitos en el manejo de los recursos públicos, y sin menoscabo de la intervención que corresponde a la Procuraduría General del Estado;

e. Control a la Función Judicial exclusivamente sobre el control interno administrativo y económico de la misma, y en los procesos que se relacionan con. los recursos públicos; y únicamente a pedido del presidente de la Corte Suprema de Justicia, examen de los aspectos de control' interno de los procesos en orden a la regularidad y eficiencia administrativa que apoyan al despacho oportuno de las causas, sin interferencia alguna en las resoluciones y los fallos que emitan los tribunales y juzgados de la República;

f. Examen y evaluación de los aspectos económicos y presupuestarios, y de la información y sustentación de los recursos de la reserva internacional de libre

disponibilidad para información reservada al presidente de la República y al Congreso Nacional. Esta facultad la realizará por sí o mediante la contratación de una compañía' auditora calificada, y sin perjuicio de las facultades que debe ejercer la Superintendencia de Bancos y Seguros;

g. Examen y evaluación de los aspectos económicos y presupuestarios que dispone la Ley de Responsabilidad, Estabilidad y Transparencia Fiscal y la Ley de Contraloría; comprenderá el ciclo presupuestario de los presupuestos públicos, los componentes de dichos presupuestos, los ingresos, gastos y deuda pública, sus efectos en la economía en general, su vinculación con la planificación económica social, y los estados financieros consolidados de las instituciones del Estado que el Ministerio de Economía y Finanzas deberá preparar 'anualmente, que contará con la. opinión profesional de la Contraloría, y que de conformidad con la ley deberán ser puestos en conocimiento del Congreso Nacional;

h. El 'financiamiento internacional, préstamos reembolsables o no reembolsables, provenientes del sistema bilateral y multilateral de crédito, otorgado a favor de las instituciones del Estado y el financiamiento internacional destinado a la solución de desajustes estructurales originados en la economía fiscal y en la balanza de pagos; e,

i. La capacitación en las áreas de competencia de la Contraloría General; la asesoría para la aplicación de las recomendaciones que constan en los informes de auditoría, las cuales serán de cumplimiento obligatorio para las instituciones del Estado que ella controla; el control de legalidad y el control de los resultados de la gestión institucional, el apoyo y la asistencia técnica para que las entidades y organismos que controla, alcancen con eficiencia los resultados propuestos, y la asesoría legal sobre la normativa del control y la normativa de gestión financiera, sin que esta asesoría tenga carácter vinculante.

Art. 55.- Determinación de responsabilidades y seguimientos: La Contraloría General tendrá potestad exclusiva para determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, y hará el

seguimiento permanente y oportuno para asegurar el cumplimiento de sus disposiciones y controles.

2.4.7 Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado

407-05 Evaluación del desempeño

La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, o quien haga sus veces, emitirá y difundirá las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la institución.

Las políticas, procedimientos, así como la periodicidad del proceso de evaluación del desempeño, se formularán tomando en consideración la normativa vigente para el efecto.

El trabajo del personal será evaluado permanentemente, para determinar si su rendimiento y productividad son menores, iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea.

La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo), en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad.

Los resultados de la evaluación de desempeño servirán de base para la identificación de las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal o reubicación, para mejorar su rendimiento y productividad.

2.4.8 Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño

Art. 6.- De la Unidad de Administración del Talento Humano - UATH. - Le corresponde:

a) Elaborar el plan anual de evaluación del desempeño y el cronograma de actividades ajustado a las disposiciones y plazos contenidos en la presente Norma Técnica, los que serán aprobados por la autoridad nominadora o su delegado;

b) Informar a los responsables de las unidades o procesos internos respecto al establecimiento de los indicadores de gestión operativa, elaboración y socialización de la asignación de responsabilidades de los servidores públicos a su cargo y la

metodología integral de la evaluación del desempeño de acuerdo a sus factores previstos en esta Norma Técnica hasta el 10 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del período sujeto a evaluación;

c) Socializar a los actores del proceso de evaluación sobre la aplicación de la metodología de los factores establecidos en los artículos 14, 15, 16, 17 y 18 de la presente Norma previo a la efectiva evaluación de los mismos;

d) Asesorar a los responsables de las unidades o procesos internos sobre la aplicación de la metodología de evaluación del desempeño;

e) Ejecutar y coordinar con las unidades internas correspondientes el proceso de evaluación del desempeño en todas sus fases;

f) Notificar a los servidores públicos los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño;

g) Conformar el tribunal de reconsideración y/o recalificación, a través del acta correspondiente e informar a sus miembros de las responsabilidades específicas del mismo en relación con la aplicación del Subsistema;

h) Coordinar el proceso de reconsideración y/o recalificación de conformidad a lo previsto en el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP;

i) Ejecutar el proceso de evaluación a los servidores públicos que se encuentran en período de prueba de ingreso o ascenso, en los instrumentos que el Ministerio del Trabajo establezca para este efecto;

j) Ejecutar las acciones correspondientes sobre los efectos de los resultados de la evaluación del desempeño de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP y su Reglamento General; y,

k) Mantener actualizada la base de datos de las evaluaciones y remitir sus resultados al Ministerio del Trabajo hasta el 15 de marzo o al siguiente día hábil más cercano del siguiente año al período de evaluación, a fin de sustentar el proceso de control que realizará esta Cartera de Estado, y retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución.

l) Notificar a los servidores públicos los resultados obtenidos de la evaluación del período de prueba.

Art. 19.- Del período de evaluación.- El período de evaluación anual de desempeño será del 1 de febrero al 31 de diciembre de cada año, para lo cual la UATH institucional en coordinación con los responsables de las unidades o procesos internos, realizarán la evaluación del desempeño y notificación de resultados a sus servidores hasta el 10 de febrero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del siguiente año, de conformidad a lo dispuesto en esta Norma Técnica.

En caso de que el servidor haya ingresado al servicio público en una fecha posterior al 1 de febrero, el período de evaluación será desde su primer día de labores hasta el 31 de diciembre del mismo año, para lo cual deberá contar con un mínimo de permanencia de tres meses en la institución.

Durante el mes de enero de cada año, la UATH institucional planificará el proceso de evaluación del año en curso y consolida los resultados del año anterior, de acuerdo a lo establecido en la presente Norma Técnica.

Hasta el 31 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año se entregará el Formato de Asignación de Responsabilidades a cada servidor, en el cual se fijarán los productos y/o servicios en los que interviene; así como, las metas establecidas para el cumplimiento de los mismos, las que podrán ser modificadas de acuerdo a la planificación de cada unidad o proceso interno.

Art. 20.- De la escala de calificación final. - La escala de calificación para la evaluación del desempeño se sujetará a lo establecido en los artículos 78 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP y 221 de su Reglamento General.

Los niveles de la escala serán los siguientes:

a) Excelente. - Desempeño alto, supera los objetivos y metas programadas, calificación que es igual o superior al 95%;

b) Muy bueno. - Desempeño esperado, cumple los objetivos y metas programadas, calificación que está comprendida entre el 90% y 94.99%;

c) Satisfactorio. - Desempeño aceptable, mantiene un nivel de productividad admisible, calificación que está comprendida entre el 80% y 89.99%;

d) Regular. - Desempeño bajo lo esperado, los resultados son menores al mínimo aceptable de productividad, calificación que está comprendida entre el 70% y 79.99%; y,

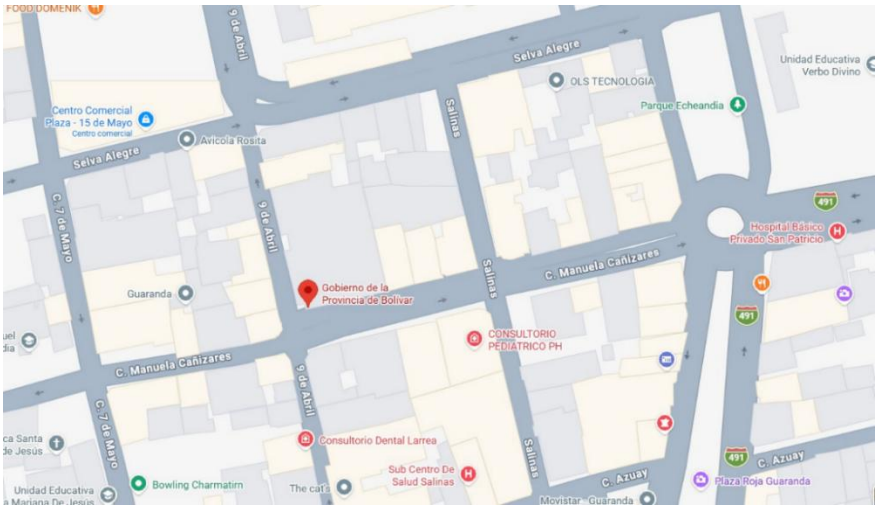
e) Insuficiente. - Desempeño muy bajo a lo esperado, su productividad no permite cubrir los requerimientos del puesto y de los procesos internos, calificación igual o inferior al 69.99%.

De la notificación de resultados, reconsideración y/o recalificación

Art. 21.- De la notificación de los resultados de la evaluación del desempeño. - La UATH institucional una vez que ha obtenido los resultados de la evaluación del desempeño notificará a los responsables de las unidades o procesos y a los servidores hasta el 10 de febrero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del siguiente año, previo conocimiento de la máxima autoridad o su delegado.

2.5 GEORREFERENCIAL

Figura 10. Ubicación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Bolívar



Fuente: Google Maps

La investigación se desarrolla en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Bolívar, en la ciudad de Guaranda, ubicada en la Región Sierra centro del Ecuador, en las calles C. Manuela Cañizares y 9 de Abril.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo campo, descriptiva y bibliográfica.

3.1.1 Campo

Según (Hernández Sampieri & Ferández Collado, 2014), "La investigación de campo es aquella que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador y puede manejar los datos con más seguridad".

Es de campo ya que nosotros como auditores nos trasladaremos a la entidad, interactuamos con los servidores públicos y con el director para capturar la realidad del subsistema de evaluación sin sesgos externos.

3.1.2 Descriptiva

Según (Hernández Sampieri & Ferández Collado, 2014), la investigación descriptiva “Busca especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades o fenómenos sometidos a análisis”.

Tiene carácter descriptivo porque permite detallar la forma de cómo se encuentran los procesos, indicadores y los procedimientos de evaluación del desempeño del personal.

3.1.3 Bibliográfica

Según (Ministerio , 2024), la investigación bibliográfica “Permite explorar, analizar y sintetizar información sobre temas específicos a partir de fuentes previas”.

Por lo cual este trabajo es bibliográfico, ya que requiere revisar normas, artículos científicos, tesis y documentos oficiales relacionados con la auditoría de gestión y la evaluación del desempeño.

3.2 Enfoque de la investigación

El estudio adopta un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) debido a que integra elementos cualitativos y cuantitativos para analizar de manera más completa el subsistema de evaluación del desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar

3.2.1 Enfoque Cualitativo

Según (Hernández Florez & Klimenko , 2025), “El enfoque cualitativo busca comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes y del contexto donde se desarrollan”.

Sirve para evaluar el cumplimiento de la normativa legal vigente, tal como la Ley Orgánica del servicio Público (LOSEP), y para verificar que los procesos internos de talento humano se apliquen de forma estandarizada y coherente en la institución.

3.2.2 Enfoque Cuantitativo

Según (Hernández Sampieri & Ferández Collado, 2014), “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, estableciendo pautas de comportamiento y probando teorías”.

Adopta un enfoque cuantitativo, utilizando la recolección de datos, encuestas estructuradas e indicadores numéricos para medir la eficiencia y el cumplimiento del personal.

3.3 Métodos de investigación

Se aplicarán el método analítico -sintético y el método descriptivo - deductivo ya que ambos permiten examinar el problema desde un punto de vista lógico, estructurado y adecuado a la naturaleza de la auditoría de gestión.

3.3.1 Método Analítico-sintético

Según (López Falcón & Ramos Serpa, 2021), “El método analítico-sintético tiene gran utilidad para la búsqueda y el procesamiento de la información empírica, teórica y metodológica”.

Este método permite descomponer el subsistema de evaluación en sus distintas partes con el fin de analizarlo con mayor detalle y posteriormente, integrarlo en un informe de auditoría que sirva de base para la toma de decisiones.

3.3.2 Método inductivo - deductivo

Según (López Falcón & Ramos Serpa, 2021), “El método inductivo-deductivo plantea que la inducción y la deducción se complementan dentro del proceso de conocimiento y de la investigación científica”.

Se utilizará el método inductivo-deductivo, debido a que ambos razonamientos se complementan: el inductivo permite analizar hechos particulares obtenidos en el trabajo de campo, mientras que el deductivo permite contrastarlos con la normativa, teoría y criterios técnicos aplicables al subsistema de evaluación del desempeño

3.4 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Las técnicas principales para evidenciar que la auditoría sea suficiente, competente y pertinente, se emplearán las siguientes técnicas e instrumentos de recopilación de datos.

3.4.1 Técnicas de recopilación de datos

3.4.1.1 Entrevista

Según (Molina Sánchez, 2022), "La entrevista cualitativa permite interpretar la realidad social a partir del discurso, experiencias y perspectivas de los participantes".

Se realizará una entrevista al director/a o responsable de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, con el objetivo de obtener información amplia y detallada sobre la planificación, ejecución, control y comunicación de resultados del subsistema de evaluación de desempeño. Con esta técnica se podrá complementar la información obtenida mediante la encuesta de la ficha de observación.

3.4.1.2 Encuesta

Según (Guerrero Barreto, 2024), "La encuesta en la investigación científica es una técnica que utiliza procedimientos estandarizados para recopilar y analizar datos de una muestra representativa de una población".

A los servidores públicos considerados dentro de la muestra, se les aplicará la encuesta, con el fin de recabar información directa sobre cómo funciona el subsistema de evaluación del desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, periodo 2025. Esta técnica permitirá conocer cómo perciben los servidores la planificación, la aplicación de instrumentos, la comunicación de resultados y el uso de la evaluación del desempeño, dentro de la dirección de Talento Humano.

3.4.1.3 Observación

Según (Arias Gonzáles, 2021), la observación directa es una técnica de investigación que permite al investigador recopilar información mediante el contacto directo con el objeto de estudio, registrando hechos, comportamientos, procesos o situaciones tal como ocurren en la realidad.

Se realizará la observación directa en la Dirección de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, con el objetivo de verificar el cumplimiento de los procedimientos referentes al subsistema de evaluación del desempeño. Con esta técnica se podrá verificar la existencia de documentos, cronogramas, instrumentos técnicos, registros de evaluación, comunicación de resultados y evidencias que avalen la ejecución del proceso evaluativo durante el periodo 2025.

3.4.2 Instrumentos de recopilación de datos

3.4.2.1 Cuestionario

Entrevista:

Según la (Milagro, 2019), "La guía de entrevista orientará al entrevistador y el cuestionario es el conjunto de preguntas previamente elaboradas, sus respuestas nos proporcionarán la información que deseamos obtener".

El cuestionario para la entrevista, dirigido al responsable de Talento Humano, consistirá en preguntas abiertas con el fin de recolectar información cualitativa sobre el desarrollo del subsistema de evaluación de desempeño. Con este instrumento podrá conocer los criterios técnicos, administrativos y normativos referidos a la planificación, ejecución, control y uso de los resultados de la evaluación.

Encuesta:

Según (Cisneros Caicedo, 2022), "El cuestionario consiste en una serie de preguntas organizadas, estructuradas y específicas que permiten medir o evaluar una o varias variables definidas en el estudio".

El cuestionario constituye un instrumento muy importante dentro de la investigación, ya que permite recabar información ordenada, clara y precisa sobre las variables que se pretenden estudiar. Creo que su aporte está en que permite obtener

datos comparables y mensurables, lo que hace que los resultados sean más objetivos y confiables.

Según (Matas, 2018), "Las escalas tipo Likert son instrumentos muy utilizados en Ciencias Sociales, Educación y Salud, debido a que permiten medir actitudes, opiniones o percepciones mediante opciones de respuesta ordenadas".

En esta investigación, la escala Likert permitirá procesar los resultados de manera cuantitativa, facilitando la tabulación, el análisis porcentual y la interpretación de las respuestas obtenidas sobre el subsistema de evaluación del desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar. Para ello, se utilizarán alternativas como: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo.

Cuestionario de Control Interno:

Según (Mira Navarro, 2006), "Los cuestionarios de control interno son el primer medio de aproximación a la empresa y a sus sistemas de control; por lo tanto, su carácter ha de ser muy amplio, de tal forma que posteriormente se vaya alcanzando el grado de concreción necesario".

Se aplicará al personal responsable del área vinculada al subsistema de evaluación del desempeño, con el propósito de identificar el grado de cumplimiento de los procedimientos, controles, políticas y normativa aplicable. Este instrumento permitirá evaluar aspectos relacionados con la planificación, ejecución, registro de resultados y utilización de la información en la toma de decisiones administrativas.

3.4.2.2 Ficha de Observación

Según (Arias Gonzáles, 2021), "La ficha de observación se utiliza cuando el investigador busca medir, analizar o evaluar un objetivo específico mediante criterios e indicadores previamente establecidos".

Se emplea la ficha de observación para comprobar directamente la presencia de documentos, registros, cronogramas, instrumentos técnicos y pruebas relacionadas con el subsistema de evaluación del desempeño. Este instrumento permitirá comprobar si los procedimientos observados se ajustan a la normativa vigente y a los procesos internos establecidos por la Dirección de Talento Humano

3.5 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1 Universo

Según (Bernal, 2020) señala que "El universo es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que poseen características comunes y sobre los cuales se realiza la investigación."

El universo para la presente investigación, está conformada por 470 trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Bolívar, lugar donde se aplicará la investigación.

3.5.2 Población

Según (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023) señala que "Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones".

La población para la presente investigación está conformada por 128 que es la totalidad de los servicios públicos que se rigen bajo la norma técnica LOSEP del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar.

Tabla 4. Tabla de población

LOSEP	CÓDIGO DE TRABAJO
128	342

3.5.3 Muestra

Según (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023) señala que "La muestra es un subgrupo de la población o universo que es de interés, sobre el cual se recolectarán los datos pertinentes, y que deben ser representativos de dicha población."

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N-1) * e^2 + z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población (128)

Z = Nivel de confianza (1.96)

p = Probabilidad de éxito (0.5)

q = Probabilidad de fracaso (0.5)

e = Margen de error (0.05)

Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$n = \frac{128(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(128-1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{128(3.8416)(0.25)}{127(0.0025) + 0.9604}$$

$$n = \frac{122.93}{1.2779} = 96$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra corresponde a **96 servidores públicos**.

Tabla 5. Tabla de muestra

Grupo considerado en la muestra	**Cantidad**
Servidores sujetos a la LOSEP	96
Total muestra	96

Nota. La tabla indica el total de la muestra. **Elaborado por:** Cuatis Shelbyn, Salazar Jonathan

3.6 Procesamiento de la información

Una vez obtenida y recopilada la información mediante la aplicación de los instrumentos de investigación, se procederá al procesamiento de los datos con la finalidad de organizarlos, analizarlos y presentarlos de forma clara y lógica. Este proceso permitirá transformar la información recolectada en resultados comprensibles que facilitarán la interpretación y el análisis de los hallazgos que se obtendrán durante el desarrollo de la auditoría.

Los datos cuantitativos obtenidos mediante el cuestionario aplicado al personal del subsistema de evaluación del desempeño serán codificados y organizados en matrices a través de herramientas como Microsoft Excel y MegaStat, permitiendo así la estructuración de la información en tablas estadísticas de manera ordenada. A partir de ello, se elaborarán cuadros y Gráficas, tales como, diagramas de barras y Gráficas circulares, los cuales facilitarán la interpretación de los resultados y el análisis porcentual de las respuestas.

Por su parte, la información cualitativa se recogerá mediante entrevistas y revisión de documentos y se organizará en matrices de análisis para ordenar los datos relevantes de acuerdo a las dimensiones e indicadores definidos en la investigación. A partir de esta organización, se desarrollará un análisis descriptivo e interpretativo para poder identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora del subsistema de evaluación del desempeño.

Para procesar la información, se utilizará herramientas informáticas y ofimáticas que permitirán registrar, organizar y analizar los datos que se obtengan durante de auditoría. Se utilizarán las herramientas Microsoft Excel y MegaStat para la tabulación y elaboración de gráficas estadísticos, y Microsoft Word para la organización de la información cualitativa y presentación de los resultados.

Por último, los resultados alcanzados se mostrarán en tablas estadísticas, gráficos y análisis interpretativos, posibilitando así el logro de los objetivos de la investigación, y facilitando la elaboración de conclusiones y recomendaciones relacionadas con la auditora de gestión del subsistema de evaluación del desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, periodo 2025.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1.1 Entrevista

La Entrevista se realizó a la persona a cargo del departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de Bolívar para poder recopilar información para la auditoría de gestión sobre el subsistema de evaluación del desempeño. Se obtuvieron los siguientes resultados:

1. ¿Considera usted que la auditoría de gestión permite verificar el cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño en el GAD Provincial de Bolívar?

Si, a través de la revisión de documentación, cumplimiento de procedimientos, registros de evidencia, la utilización de instrumentos aprobados y emitidos por el ente rector

2. ¿Podría decirme usted cómo contribuye la auditoría de gestión al fortalecimiento del control interno dentro del subsistema de evaluación del desempeño?

Esta contribuye verificando el cumplimiento de la normativa y la adecuada aplicación de la misma para lograr identificar debilidades u oportunidades de mejora

3. ¿De qué forma la auditoría de gestión permite comprobar si la evaluación del desempeño se desarrolla conforme a la Norma Técnica vigente?

Verificando el cumplimiento de las fases del proceso y que estas estén acorde a la normativa, la aplicación correcta de los instrumentos y la evidencia generada de cada fase

4. ¿Podría decirme usted de qué manera se verifica que en la Dirección de Talento Humano socializa las responsabilidades, indicadores y metodología de evaluación del desempeño a los servidores públicos?

Claro, a través del registro de firmas de quienes asisten a la socialización, el cronograma de la socialización y las comunicaciones internas para esta socialización.

5. ¿Considera usted que los resultados de una auditoría de gestión puedan contribuir al mejoramiento del subsistema de evaluación del desempeño?

Si, ya que puede identificar debilidades y oportunidades de mejora que puede contribuir a esta ejecución de procesos.

6. ¿Cómo se planificó el subsistema de evaluación del desempeño en el GAD Provincial de Bolívar para el periodo 2025?

Conforme está indicando en la norma técnica del subsistema de evaluación de desempeño AM-MDT-004, los plazos están de acuerdo a la normativa

7. ¿Qué evidencias o documentos respaldan la aplicación del proceso de evaluación del desempeño?

La aplicación de los 9 formularios emitidos por el ente rector, el plan anual aprobado, informe consolidado y remisión al MDT.

8. ¿Cómo se registran, revisan y comunican los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?

A través de los formularios correspondientes IN-GGR-02-FOR-09 Resultados de evaluación de clases, pero individual.

9. ¿Qué normativa legal, técnica e interna se aplica para desarrollar el proceso de evaluación del desempeño de los servidores públicos?

Se aplica de la norma técnica de evaluación de desempeño expedida mediante acuerdo ministerio del trabajo MDT-0041-2015.

10. ¿Cómo se utilizan los resultados de la evaluación del desempeño para capacitación, mejora del rendimiento laboral o toma de decisiones administrativas?

El analista encargado del subsistema de capacitación y formación deberá tomarlos resultados evaluados de desempeño cómo misma para la clasificación.

Datos del entrevistado:

Nombre: Msc. Thalía Carballo

Cargo: Analista de talento humano

Área: Gestión de Talento Humano

Análisis de la entrevista aplicada

Según la entrevista, se encontró que la auditoría de gestión es considerada una herramienta importante para verificar el cumplimiento del proceso de evaluación del

desempeño en los GAD de la Provincia de Bolívar. La persona entrevistada indicó que esta auditoría de gestión posibilita la revisión de la documentación, de los procedimientos, del registro de evidencias y del uso de los instrumentos aceptados por el responsable del órgano rector, lo que permite verificar si la evaluación se ha desarrollado ajustándose a la normativa vigente.

En la parte correspondiente a lo que hace referencia a que el control interno se va fortaleciendo, se expone que la auditoría de gestión permite verificar que se cumplen las normas y se aplican de forma correcta los procedimientos aprobados. Esto nos permite identificar brechas, oportunidades de mejora y aspectos que requieren seguimiento en el subsistema de evaluación del desempeño. Respecto a la norma técnica para la evaluación del desempeño, se afirmó que la auditoría permite verificar la ejecución de los pasos del proceso, el uso correcto de las herramientas técnicas y la documentación creada en cada paso.

De esta manera, podrá asegurarse de que la evaluación haya sido planificada, realizada, registrada y distribuida de acuerdo con los lineamientos marcados por el Ministerio de Trabajo. Al referirse a la socialización del proceso, el entrevistado afirmó que la Dirección de Talentos Humanos apoya esta actividad con registro de asistencia, planes de socialización y comunicación interna dirigida a los empleados públicos.

Estos documentos muestran que los servidores conocían las responsabilidades, indicadores y métodos aplicables a la evaluación del desempeño. Respecto a la planificación del subsistema de evaluación del desempeño para el período 2025, se indicó que se realizó de acuerdo con la norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño, observando los plazos establecidos.

Se añadió que la aplicación del proceso queda jornada por los formularios que emana el órgano rector, el plan anual aprobado, el informe consolidado y la presentación de resultados al Ministerio de Trabajo. En lo que respecta al registro, revisión y difusión de los resultados se argumenta que éstas son tratadas conforme a los formularios correspondientes, en especial el formato correspondiente a los resultados de la evaluación individual. Todo ello permite continuar manteniendo el

soporte documental del proceso de evaluación y proporcionar los respaldos de los resultados obtenidos para cada servidor evaluado/a.

Finalmente, con respecto al uso de los resultados, se manifestó que éstos son tomados como insumos al subsistema de formación y educación. En este sentido, los resultados de la evaluación del desempeño permiten identificar necesidades de capacitación, fortalecer competencias y contribuir a la mejora del desempeño de los servidores públicos.

Conclusión de la entrevista

La entrevista permitió evidenciar que el Departamento de Talento Humano cuenta con procedimientos, herramientas y soporte documental relacionados con la evaluación del desempeño del subsistema. Además, se encontró que la auditoría de gestión ayuda a verificar el cumplimiento de la norma técnica, fortalece el control interno y genera oportunidades de mejora. Sin embargo, es necesario preservar evidencia documentada de cada paso del proceso, especialmente en la socialización, aplicación, registro, comunicación de resultados y uso de la información para la capacitación y el mejoramiento institucional.

4.1.2 Encuesta

La encuesta se realizó al personal que se rige bajo la norma técnica de la LOSEP del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar. Se obtienen los siguientes resultados:

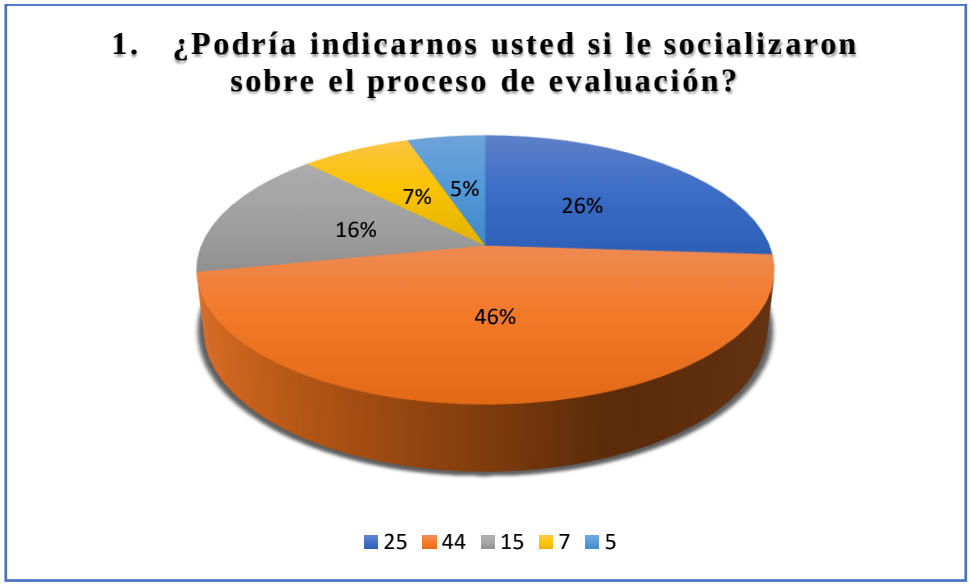
1. ¿Podría indicarnos usted si le socializaron sobre el proceso de evaluación?

Tabla 6. Pregunta 1

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	25	26.04
De acuerdo	44	45.83
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	15	15.63
En desacuerdo	7	7.29
Totalmente en desacuerdo	5	5.21
Total	**96**	**100**

Elaborado por: *Cuatis Shelbyn; Salazar Jonathan*

Figura 11. Pregunta 1



Elaborado por: *Cuatis Shelbyn; Salazar Jonathan*

Análisis:

De los 96 servidores encuestados, el 45,83% manifestó estar de acuerdo y el 26,04% totalmente de acuerdo con que se les socializa el proceso de evaluación, alcanzando un resultado favorable del 71,87%. Por otra parte, el 15,63% se mantuvo en una posición neutral, mientras que el 12,50% expresó desacuerdo o total desacuerdo.

Interpretación:

Los resultados muestran que la mayoría del personal tuvo información sobre el proceso de evaluación del desempeño. Sin embargo, existe un pequeño grupo con escasa percepción de una información socializada y esto es indicativo de la necesidad de fortalecer las instancias comunicativas internas para que todos los servidores conozcan con precisión las fases, las responsabilidades y el desarrollo de la evaluación.

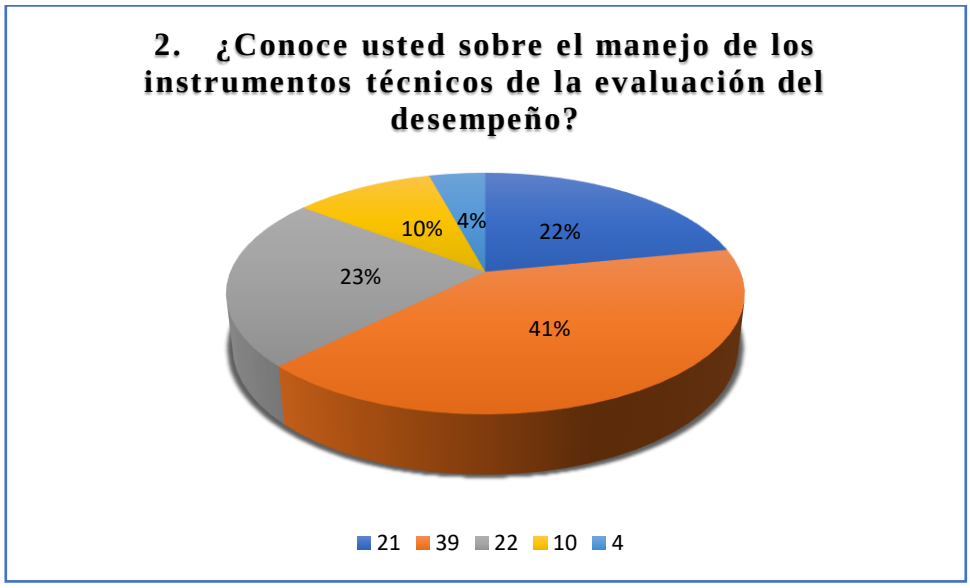
2. ¿Conoce usted sobre el manejo de los instrumentos técnicos de la evaluación del desempeño?

Tabla 7. Pregunta 2

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	21	21.88
De acuerdo	39	40.63
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	22	22.92
En desacuerdo	10	10.42
Totalmente en desacuerdo	4	4.17
Total	**96**	**100**

Elaborado por: *Cuatis Shelbyn; Salazar Jonathan*

Figura 12. Pregunta 2



Elaborado por: *Cuatis Shelbyn; Salazar Jonathan*

Análisis:

El 40,63% de los encuestados indicó estar de acuerdo, y el 21,88% totalmente de acuerdo, lo cual representa un 62,51% de respuestas favorables sobre el conocimiento del manejo de los instrumentos técnicos. El 22,92% eligió la opción "neutral", mientras que el 14,59% dijo estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Casi todo el personal está familiarizado con el uso de los instrumentos técnicos que se utilizan para evaluar el desempeño. No obstante, el porcentaje neutral y negativo demuestra que aún existen servidores que requieren mayor orientación o capacitación sobre el uso de estos instrumentos, a fin de garantizar una aplicación más uniforme y comprensible del proceso.

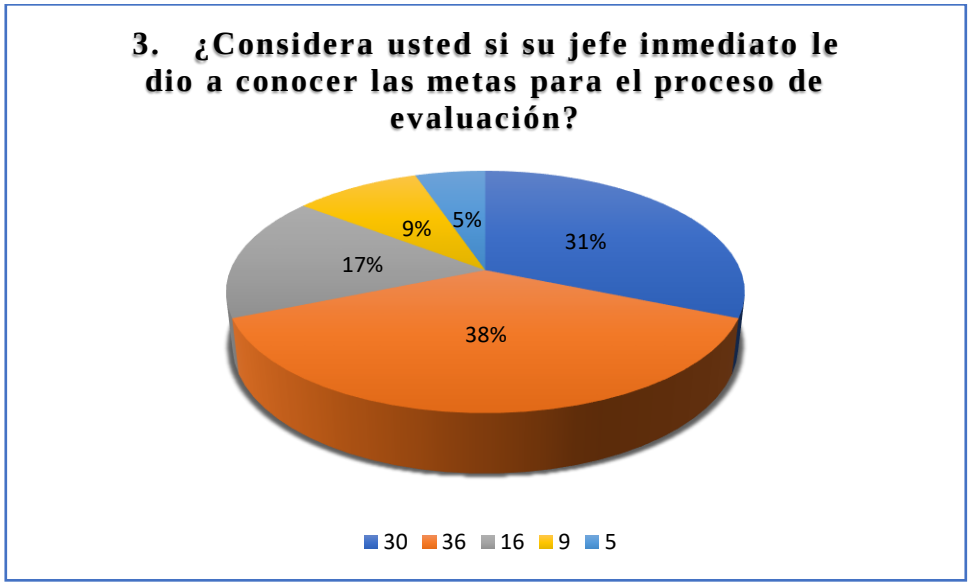
3. ¿Considera usted si su jefe inmediato le dio a conocer las metas para el proceso de evaluación?

Tabla 8. Pregunta 3

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	30	31.25
De acuerdo	36	37.50
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	16	16.67
En desacuerdo	9	9.38
Totalmente en desacuerdo	5	5.21
Total	96	**100**

Elaborado por: *Cuatis Shelbyn; Salazar Jonathan*

Figura 13. Pregunta 3



Elaborado por: *Cuatis Shelbyn; Salazar Jonathan*

Análisis:

Del total de encuestados, el 37,50% señaló estar de acuerdo y el 31,25% totalmente de acuerdo, obteniéndose un 68,75% de aceptación. El 16,67% se ubicó en una posición neutral, mientras que el 14,59% expresó desacuerdo o total desacuerdo.

Interpretación:

Los resultados muestran que la mayor parte de los servidores considera que su jefe inmediato les comunicó las metas relacionadas con la evaluación del desempeño. Sin embargo, el porcentaje de respuestas neutras y desfavorables indica que la comunicación de metas no fue percibida de igual forma por todo el personal, por lo que se haría necesario reforzar la claridad y oportunidad con que se informan los objetivos a evaluar.

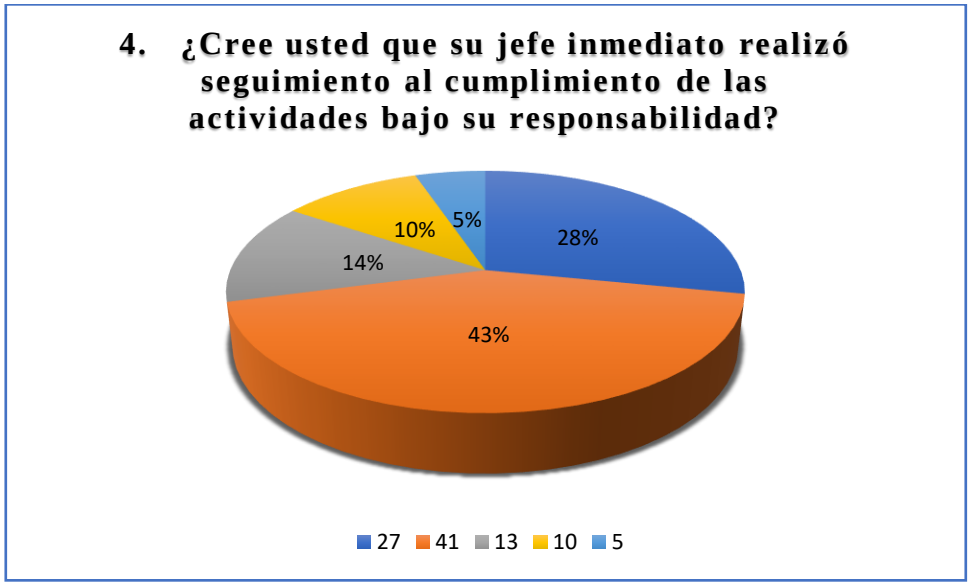
4. ¿Cree usted que su jefe inmediato realizó seguimiento al cumplimiento de las actividades bajo su responsabilidad?

Tabla 9. Pregunta 4

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	27	28.13
De acuerdo	41	42.71
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	13	13.54
En desacuerdo	10	10.42
Totalmente en desacuerdo	5	5.21
Total	96	**100**

Elaborado por: *Cuatis Shelbyn; Salazar Jonathan*

Figura 14. Pregunta 4



Elaborado por: *Cuatis Shelbyn; Salazar Jonathan*

Análisis:

El 42,71% de los servidores encuestados respondió estar de acuerdo y el 28,13% totalmente de acuerdo, alcanzando un 70,84% de respuestas favorables. El

13,54% se mantuvo neutral, mientras que el 15,63% manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

La información obtenida evidencia que la mayoría del personal percibe que su jefe inmediato realizó seguimiento al cumplimiento de sus actividades. Sin embargo, la presencia de respuestas desfavorables indica que este seguimiento no fue uniforme para todos los servidores, por lo que se requiere mejorar los controles y el acompañamiento durante el período evaluado.

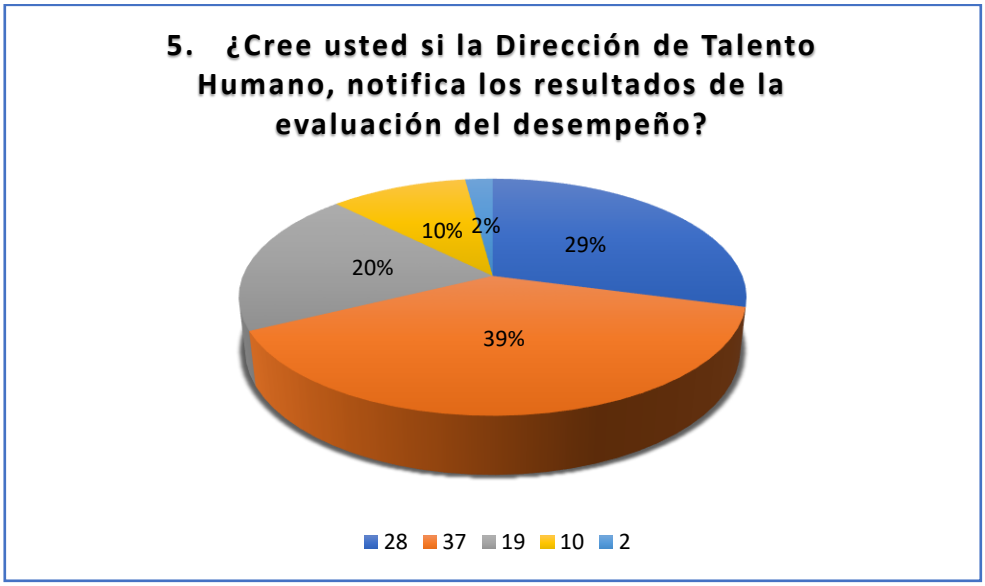
5. **¿Cree usted si la Dirección de Talento Humano, notifica los resultados de la evaluación del desempeño?**

Tabla 10. Pregunta 5

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	28	29.17
De acuerdo	37	38.54
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	19	19.79
En desacuerdo	10	10.42
Totalmente en desacuerdo	2	2.08
Total	96	**100**

Elaborado por: *Cuatis Shelbyn; Salazar Jonathan*

Figura 15. Pregunta 5



Elaborado por: *Cuatis Shelbyn; Salazar Jonathan*

Análisis:

El 38,54% de los encuestados indicó estar de acuerdo y el 29,17% totalmente de acuerdo, lo cual representa un 67,71% de aceptación. El 19,79% eligió la opción neutral, y el 12,50% dijo estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Los resultados muestran que la mayoría del personal considera que la Dirección de Talento Humano da a conocer los resultados de la evaluación de desempeño. Sin embargo, el porcentaje neutro señala que hay un porcentaje del personal que no realiza una percepción del procedimiento, lo cual delimita la necesidad de mejorar comunicación y de llegar a que la notificación se le dé a conocer todas y cada una de las personas evaluadas.

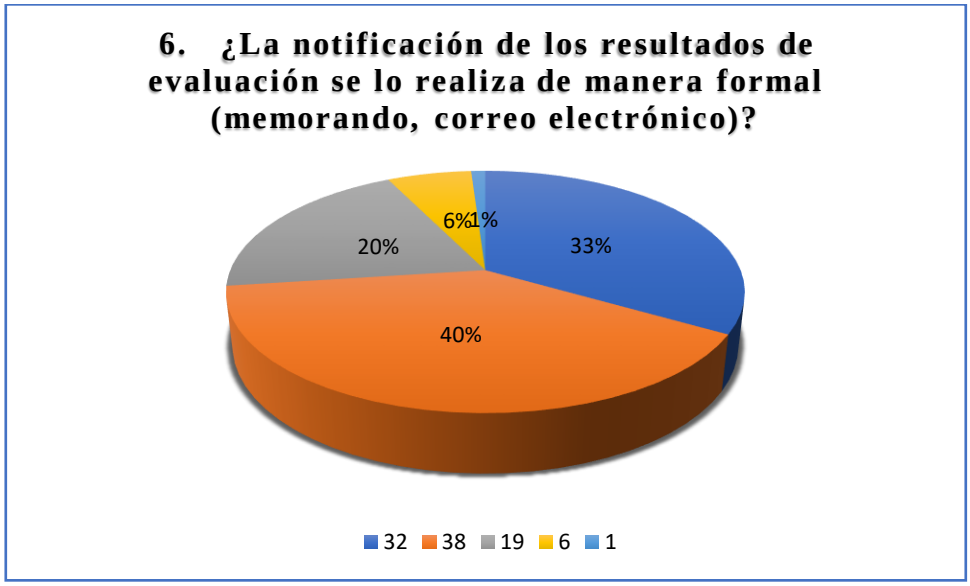
6. ¿La notificación de los resultados de evaluación se realiza de manera formal (memorando, correo electrónico)?

Tabla 11. Pregunta 6

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	32	33.33
De acuerdo	38	39.58
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	19	19.79
En desacuerdo	6	6.25
Totalmente en desacuerdo	1	1.04
Total	96	**100**

Elaborado por: *Cuatis Shelbyn; Salazar Jonathan*

Figura 16. Pregunta 6



Elaborado por: *Cuatis Shelbyn; Salazar Jonathan*

Análisis:

Del total de encuestados, el 39,58% manifestó estar de acuerdo y el 33,33% totalmente de acuerdo, obteniéndose un 72,91% de respuestas favorables. El 19,79%

se ubicó en una posición neutral, mientras que el 7,29% expresó desacuerdo o total desacuerdo

Interpretación:

La mayoría del personal considera que la forma de notificar los resultados es formal, a través de medios como memorandos o correos electrónicos. Este resultado es positivo, ya que pone en evidencia la existencia de mecanismos documentados de comunicación. Sin embargo, el porcentaje neutral sugiere que se debe reforzar la constancia y evidencia de las notificaciones para evitar dudas sobre la formalidad del proceso.

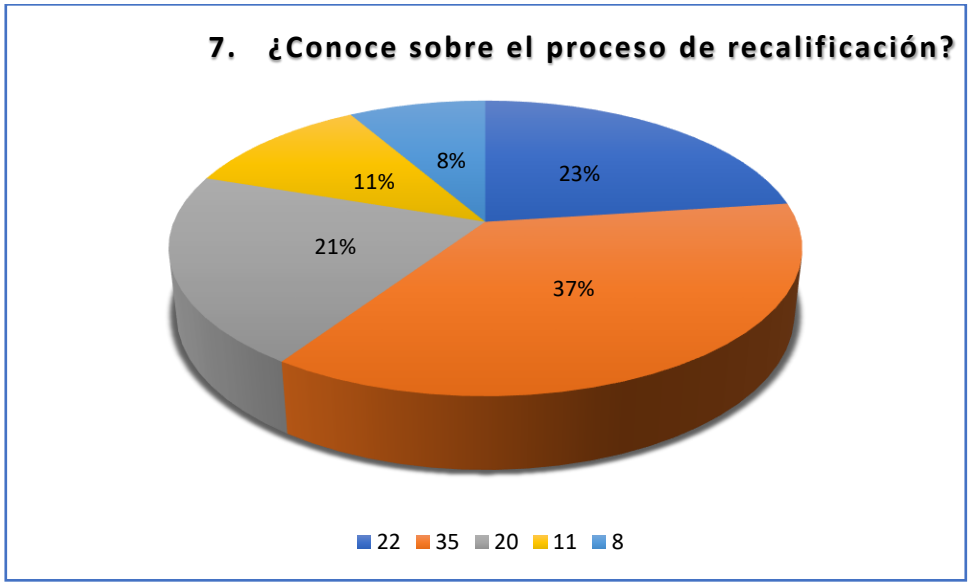
7. ¿Conoce sobre el proceso de recalificación?

Tabla 12. Pregunta 7

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	22	22.92
De acuerdo	35	36.46
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	20	20.83
En desacuerdo	11	11.46
Totalmente en desacuerdo	8	8.33
Total	96	**100**

Elaborado por: *Cuatis Shelbyn; Salazar Jonathan*

Figura 17. Pregunta 7



Elaborado por: *Cuatis Shelbyn; Salazar Jonathan*

Análisis:

El 36,46% de los encuestados respondió estar de acuerdo y el 22,92% totalmente de acuerdo, alcanzando un 59,38% de respuestas favorables. El 20,83% se mantuvo neutral, mientras que el 19,79% manifestó desacuerdo o total desacuerdo.

Interpretación:

Los resultados reflejan que más de la mitad del personal está informado sobre el proceso de recalificación. Sin embargo, es uno de los porcentajes favorables más bajos de la encuesta y por lo tanto también muestra cómo existe desconocimiento por una importante parte de los servidores. Por ello, es necesario fortalecer la socialización sobre el derecho a solicitar la recalificación, los plazos, requisitos y responsables del procedimiento.

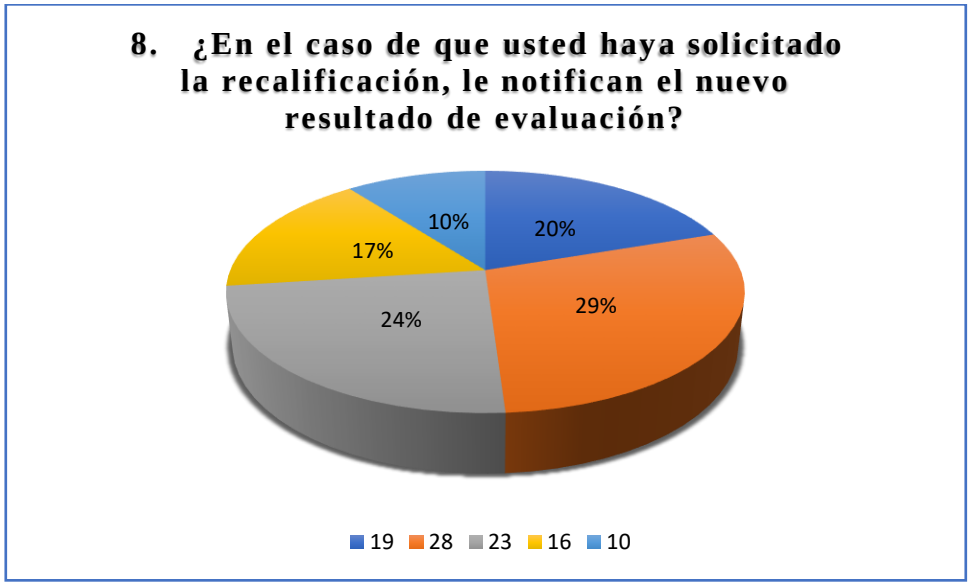
8. ¿En el caso de que usted haya solicitado la recalificación, le notifican el nuevo resultado de evaluación?

Tabla 13. Pregunta 8

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	19	19.79
De acuerdo	28	29.17
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	23	23.96
En desacuerdo	16	16.67
Totalmente en desacuerdo	10	10.42
Total	96	**100**

Elaborado por: *Cuatis Shelbyn; Salazar Jonathan*

Figura 18. Pregunta 8



Elaborado por: *Cuatis Shelbyn; Salazar Jonathan*

Análisis:

El 29,17% de los encuestados indicó estar de acuerdo y el 19,79% totalmente de acuerdo, obteniéndose un 48,96% de respuestas favorables. El 23,96% contestó de forma neutral y el 27,09% indicó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Los resultados muestran que menos de la mitad de los encuestados considera que en caso de recalificación se comunique el nuevo resultado de la evaluación. Asimismo, es considerable el porcentaje neutral y desfavorable, lo que puede deberse a que no todos los servidores han solicitado recalificación o bien a que no hay suficiente claridad sobre la notificación posterior, esto evidencia la necesidad de formalizar y comunicar mejor esta etapa del proceso.

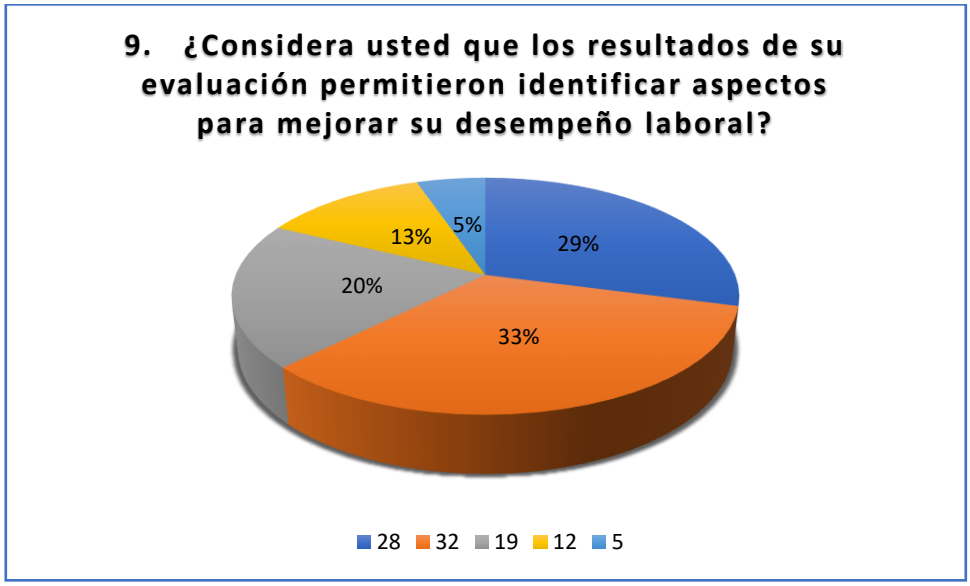
9. ¿Considera usted que los resultados de su evaluación permitieron identificar aspectos para mejorar su desempeño laboral?

Tabla 14. Pregunta 9

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	28	29.17
De acuerdo	32	33.33
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	19	19.79
En desacuerdo	12	12.50
Totalmente en desacuerdo	5	5.21
Total	96	**100**

Elaborado por: *Cuatis Shelbyn; Salazar Jonathan*

Figura 19. Pregunta 9



Elaborado por: *Cuatis Shelbyn; Salazar Jonathan*

Análisis:

El 33,33% de los servidores encuestados estuvo de acuerdo y el 29,17% estuvo totalmente de acuerdo, alcanzando un 62,50% de respuestas favorables. El 19,79% se mantuvo en un punto intermedio, mientras que el 17,71% expresó su desacuerdo o total desacuerdo.

Interpretación:

Para la inmensa mayoría del personal, los resultados de la evaluación lograron evidenciar oportunidades de mejora en su rendimiento laboral, lo que significa que la evaluación cumple parcialmente con la finalidad que tenga otorgada para la retroalimentación. Sin embargo, el porcentaje de respuestas neutras y negativas ponen de manifiesto que se debe fomentar el uso de los resultados para poder implementar mejoras, hacer acompañamiento y seguimiento.

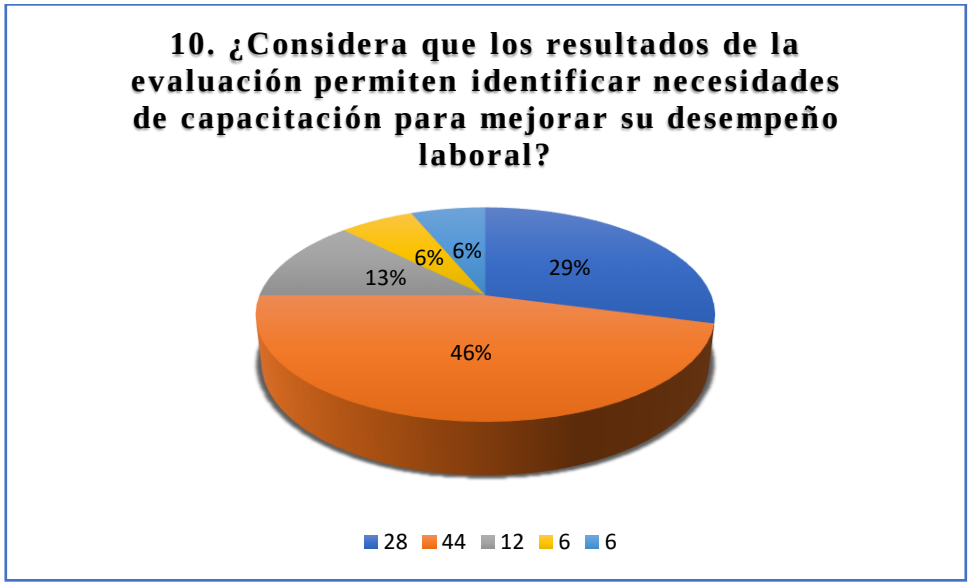
10. ¿Considera que los resultados de la evaluación permiten identificar necesidades de capacitación para mejorar su desempeño laboral?

Tabla 15. Pregunta 10

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	28	29.17
De acuerdo	44	45.83
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	12	12.50
En desacuerdo	6	6.25
Totalmente en desacuerdo	6	6.25
Total	96	**100**

Elaborado por: *Cuatis Shelbyn; Salazar Jonathan*

Figura 20. Pregunta 10



Elaborado por: *Cuatis Shelbyn; Salazar Jonathan*

Análisis:

Del total de encuestados, el 45,83% respondió estar de acuerdo y el 29,17% totalmente de acuerdo, alcanzando un 75,00% de respuestas favorables. El 12,50% se

posicionó en un punto neutro, mientras que el 12,50% expresó su desacuerdo o desacuerdo total.

Interpretación:

Los resultados muestran que la mayor parte del personal considera que la evaluación del desempeño sirve para identificar necesidades de capacitación. Esta conclusión adquiere relevancia debido a que muestra que la evaluación puede ser utilizada como un instrumento para reforzar las capacidades laborales de los funcionarios. Sin embargo, es importante vincular las necesidades detectadas con planes de formación y acciones de mejora que contribuyan al desempeño institucional.

Tabla 16. Cuadro Resumen

Cuadro resumen de las preguntas que sustentan la investigación

N.º	Pregunta de la encuesta	Aspecto que sustenta la investigación	Resultado relevante	Aporte a la investigación
1	¿Podría indicarnos usted si le socializaron sobre el proceso de evaluación?	Socialización del proceso de evaluación del desempeño.	El 71,87% manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo.	Permite verificar si el personal fue informado sobre el proceso de evaluación, sus fases y responsabilidades.
2	¿Considera usted si su jefe inmediato le dio a conocer las metas para el proceso de evaluación?	Comunicación de metas por parte del jefe inmediato.	El 68,75% señaló estar de acuerdo o totalmente de acuerdo.	Ayuda a determinar si las metas fueron comunicadas antes del proceso evaluativo, como parte de la planificación.
3	¿Cree usted si la Dirección de	Notificación de resultados por	El 67,71% indicó estar de acuerdo	Sustenta la verificación del

	Talento Humano notifica los resultados de la evaluación del desempeño?	parte de Talento Humano.	o totalmente de acuerdo.	cumplimiento de la etapa de comunicación de resultados.
4	¿Conoce sobre el proceso de recalificación?	Conocimiento del derecho a solicitar la recalificación.	El 59,38% manifestó conocer el proceso.	Aporta al análisis sobre el nivel de conocimiento de los servidores respecto a los mecanismos de revisión de resultados.
5	¿En el caso de que usted haya solicitado la recalificación, le notifican el nuevo resultado de evaluación?	Notificación posterior al proceso de recalificación.	El 48,96% respondió favorablemente.	Evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación formal de los resultados posteriores a una recalificación.
6	¿Considera usted que los resultados de su evaluación permitieron identificar aspectos para mejorar su	Uso de los resultados para mejorar el desempeño.	El 62,50% respondió estar de acuerdo o totalmente de acuerdo.	Sustenta la importancia de la evaluación como herramienta de retroalimentación y mejora laboral.

	desempeño laboral?			

Elaborado por: *Cuatis Shelbyn; Salazar Jonathan*

4.1.3 Ficha de Observación

Esta herramienta se aplicó directamente visitando las oficinas de la Dirección GAD Provincial de Bolívar. El objetivo fue mirar cómo los jefes evalúan a los trabajadores que están bajo la ley LOSEP.

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

FICHA DE OBSERVACIÓN

Auditoría de gestión al subsistema de evaluación del desempeño en el GAD Provincial de Bolívar, período 2025

Objetivo: Verificar mediante observación directa y revisión de evidencias el cumplimiento de los procedimientos administrativos, técnicos y normativos relacionados con el subsistema de evaluación del desempeño en el GAD Provincial de Bolívar, período 2025.

Área observada:	Dirección de Talento Humano
Responsables de la observación:	Cuatis Imba & Salazar Remache
Fecha:	17/06/2026
Lugar:	GAD Provincial de Bolívar
Escala de valoración:	Sí / No / No aplica

N.º	Aspectos a observar	Sí	No	N/A	Observaciones / Evidencia
1	Se evidencia la existencia de un plan anual de evaluación del desempeño correspondiente al período 2025.	1			Se constató la existencia del plan anual de evaluación del desempeño correspondiente al período 2025, el cual sirvió como documento base para la planificación del proceso

Elaborado por: Cuatis Imba & Salazar Remache, 2026

N.º	Aspectos a observar	Sí	No	N/A	Observaciones / Evidencia
					evaluativo institucional.
2	El plan de evaluación contiene cronograma, responsables e instrumentos de evaluación.	1			El plan revisado contiene cronograma de actividades, responsables de ejecución e instrumentos técnicos aplicables al proceso de evaluación del desempeño.
3	Se observa documentación que respalde la aprobación del plan anual de evaluación por la autoridad competente.	1			Se evidenció documentación de respaldo relacionada con la aprobación del plan anual de evaluación del desempeño por parte de la autoridad competente.
4	La Dirección de Talento Humano cuenta con instrumentos técnicos emitidos por el Ministerio del Trabajo para aplicar la evaluación.	1			Se verificó que la Dirección de Talento Humano dispone de los formularios e instrumentos técnicos emitidos por el Ministerio del Trabajo para la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño.
5	Se evidencia la aplicación del proceso de evaluación del desempeño a los servidores públicos conforme a los procedimientos establecidos.	1			Se observaron registros y documentos que respaldan la aplicación del proceso de evaluación del desempeño a los servidores públicos, conforme a las fases y procedimientos

Elaborado por: Cuatis Imba & Salazar Remache, 2026

N.º	Aspectos a observar	Sí	No	N/A	Observaciones / Evidencia
					establecidos.
6	Se evidencia la socialización a los servidores públicos sobre los parámetros, factores e instrumentos de evaluación.		1		No se evidenció documentación suficiente que respalde de manera completa la socialización a todos los servidores públicos sobre los parámetros, factores e instrumentos aplicados en la evaluación del desempeño.
7	Existen expedientes, registros o archivos que respalden las evaluaciones realizadas a los servidores públicos.	1			Se constató la existencia de expedientes, registros y archivos físicos o digitales que respaldan las evaluaciones realizadas a los servidores públicos durante el período evaluado.
8	Se evidencia la existencia de un procedimiento para la reconsideración o recalificación de los resultados de evaluación del desempeño, cuando corresponda.		1		No se evidenció la aplicación práctica del procedimiento de reconsideración o recalificación, debido a la ausencia de solicitudes formales ingresadas por los servidores públicos mediante canales oficiales.
9	Se evidencia la comunicación formal de los resultados de evaluación a los servidores públicos evaluados.	1			Se verificó la existencia de documentación que respalda la comunicación formal de los resultados de evaluación del desempeño a los

Elaborado por: Cuatis Imba & Salazar Remache, 2026

N.º	Aspectos a observar	Sí	No	N/A	Observaciones / Evidencia
					servidores públicos evaluados.
10	Se evidencia la elaboración del informe final de evaluación del desempeño y el uso de sus resultados para identificar necesidades de capacitación, mejora o toma de decisiones administrativas.		1		Se evidenció la existencia del informe final de evaluación del desempeño correspondiente al período 2025. No se ejecutaron capacitaciones específicas ni planes de mejora individual, debido a que los servidores evaluados alcanzaron valores de calificación ubicados dentro del nivel de desempeño esperado; por ello, los resultados fueron considerados como insumo para mantener acciones generales de fortalecimiento institucional.

Conclusión de la observación:

De la observación directa aplicada al subsistema de evaluación del desempeño del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, período 2025, se determinó que la institución cuenta con documentación relacionada con la planificación, aprobación, aplicación de instrumentos técnicos, ejecución de evaluaciones, archivo de expedientes, comunicación de resultados y elaboración del informe final de evaluación del desempeño. Estos aspectos evidencian que el proceso posee una estructura formal y respaldo documental en varias de sus fases.

Sin embargo, también se identificaron debilidades relacionadas con la falta de evidencia suficiente sobre la socialización completa de los parámetros, factores e instrumentos de evaluación, así como la limitada aplicación práctica del procedimiento de reconsideración o recalificación, debido a la inexistencia de solicitudes

Elaborado por: Cuatis Imba & Salazar Remache, 2026

Firma de los observadores:

Shelbyn Nayeli Cuatis Imba

Jonathan Steven Salazar Remache

4.1.3.1 Análisis e interpretación de resultados de la ficha de observación

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de la ficha de observación directa al subsistema de evaluación del desempeño del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, instrumento que permitió verificar el cumplimiento de los procedimientos administrativos, técnicos y normativos desarrollados por la Dirección de Talento Humano durante el período 2025. La observación se realizó considerando diez indicadores verificables, valorados mediante la escala Sí, No y No aplica, con el propósito de identificar el nivel de cumplimiento, las fortalezas documentales y las debilidades existentes en la planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento del proceso evaluativo.

Para efectos del análisis, las respuestas marcadas con "Sí" fueron interpretadas como cumplimiento del indicador observado, mientras que las respuestas marcadas con "No" reflejan ausencia de evidencia suficiente o falta de aplicación práctica del procedimiento. En este sentido, la ficha permitió obtener una visión cualitativa del comportamiento real del subsistema y complementar los resultados derivados de la entrevista, encuesta y cuestionario de control interno.

4.1.4 Comprobación de hipótesis

Dado que el instrumento de recolección de datos se enfocó en diagnosticar los efectos y el funcionamiento del Subsistema de Evaluación del Desempeño, se aplica la prueba no paramétrica de Chi-cuadrada (x^2) de Bondad de Ajuste. Esta prueba permite determinar si las frecuencias de respuestas observadas en la muestra difieren significativamente de una distribución uniforme (donde todas las opciones tendrían la misma probabilidad de ser elegidas al azar). Se plantea el siguiente modelo estadístico enfocado en la mejora del subsistema:

Hipótesis nula (H_0)

El informe de auditoría de gestión no mejora el subsistema de evaluación del desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, período 2025.

Hipótesis alternativa (H_1)

El informe de auditoría de gestión mejora el subsistema de evaluación del desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, período 2025.

4.1.4.1 Datos Obtenidos y frecuencia esperada

Tomando las frecuencias exactas y reales de la Pregunta 10 de tu encuesta (N = 96), se confrontan los Valores Observados (O) contra los Valores Esperados (E). El valor esperado para cada una de las 5 categorías bajo la hipótesis de total aleatoriedad es:

$$E = \frac{Total\ de\ encuestados}{Número\ de\ Categorias} = \frac{96}{5} = 19.20$$

Tabla 17. Frecuencia Observada vs Esperadas

Opciones de Respuesta (Escala Likert)	Frecuencia Observada (O)	Frecuencia Esperada (E)
5. Totalmente de Acuerdo	28	19.20
4. De Acuerdo	44	19.20
3. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	12	19.20
2. En Desacuerdo	6	19.20
1. Totalmente en Desacuerdo	6	19.20
Total General	**96**	**96.00**

4.1.4.2 Desarrollo del Cálculo Matemático Paso a Paso

Para obtener el estadístico se aplica la fórmula general de Chi-cuadrada celda por celda:

$$x^2 = \sum \frac{(0\ -\ E^2)}{\mathrm{E}}$$

1. **Totalmente de Acuerdo:** $((28 - 19.20)^2 / 19.20) = (8.80)^2 / 19.20 = 77.44 / 19.20 = 4.033$
2. **De Acuerdo:** $((44 - 19.20)^2 / 19.20) = (24.80)^2 / 19.20 = 615.04 / 19.20 = 32.033$

3. **Neutro:** $((12 - 19.20)^2 / 19.20) = (-7.20)^2 / 19.20 = 51.84 / 19.20 = 2.700$
4. **En Desacuerdo:** $((6 - 19.20)^2 / 19.20) = (-13.20)^2 / 19.20 = 174.24 / 19.20 = 9.075$
5. **Totalmente en Desacuerdo:** $((6 - 19.20)^2 / 19.20) = (-13.20)^2 / 19.20 = 174.24 / 19.20 = 9.075$

Sumatoria Final del Estadístico:

$$\chi^2 \text{ calculado} = 4.033 + 32.033 + 2.700 + 9.075 + 9.075 = 56.916 \approx 56.92$$

Indicadores de Control:

- **Grados de Libertad (gl):** Categorías − 1 = 5 − 1 = 4
- **Nivel de Significancia (α):** 0.05 (95% de confianza).
- **Valor Crítico de la Tabla (χ^2 crítico):** 9.49, para gl = 4 y $\alpha = 0.05$
- **P-valor:** 0.000000000013

4.1.4.3 Decisión Estadística y Conclusión General

Al confrontar los resultados analíticos se determina que el valor de Chi-cuadrada calculado ($\chi^2 = 56.92$) es sustancialmente mayor que el valor crítico teórico de la tabla (χ^2 crítico = 9.49). De igual manera, el p-valor obtenido es menor al margen de error permitido ($p < 0.05$). Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

4.1.4.4 Conclusión Metodológica:

Con un 95% de nivel de confianza, se demuestra que las respuestas de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar no se distribuyen al azar. Existe un consenso mayoritario y estadísticamente significativo, equivalente al 75% de respuestas concentradas entre las categorías “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”, que afirma que los resultados de la evaluación permiten identificar necesidades reales de capacitación. Por lo tanto, la evaluación del desempeño se consolida como una herramienta empírica fundamental para la mejora continua del subsistema de evaluación del desempeño en el período 2025.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1 Título

Informe final de la auditoría de gestión del subsistema de evaluación del desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, período 2025.

5.1.1 Objetivo General

Presentar el informe final de la Auditoría de Gestión del subsistema de evaluación del desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, período 2025.

5.1.2 Objetivos Específicos

- Solicitar a la máxima autoridad una reunión para la presentación del informe final
- Reproducir al informe final para todos los asistentes a la reunión de trabajo
- Sugerir a la máxima Autoridad de atención a las recomendaciones que constan en el informe final.

5.1.3 Justificación

La propuesta tiene como finalidad realizar una Auditoría de Gestión al subsistema de evaluación del desempeño del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, correspondiente al período 2025. La auditoría surge con el propósito de evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y cumplimiento de las disposiciones legales y normativas aplicables al proceso de evaluación del desempeño del talento humano. Además, permitirá identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la gestión institucional y al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

5.1.4 Datos Informativos

Nombre de la institución

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar

Área auditada

Subsistema de Evaluación del Desempeño del Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar.

Período auditado

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2025.

Beneficiario

La Dirección de Administración de Talento Humano y las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, quienes contarán con información idónea para el proceso de toma de decisiones y para el continuo mejoramiento de los procesos relacionados con la evaluación del desempeño del personal.

5.1.5 Fases para el desarrollo de la Auditoría de Gestión

Fase I: Planificación Preliminar

- Elaboración de la Carta de Presentación
- Visita Previa al GAD
- Elaboración de Notificación de Inicio de Auditoría
- Visita de Observación
- Elaboración de Oficio para la obtención de Datos de Información
- Memorando de Planificación Preliminar
- Conocimiento de la Entidad

Fase II: Planificación Específica

- Revisión de la documentación de información
- Presentación de los papeles de trabajo
- Elaboración del cuestionario de control interno por cada componente
- Evaluación del cuestionario de control interno

Fase III: Ejecución

- Cédula narrativa
- Checklist de cumplimiento
- Hoja de Hallazgo

- Papeles de trabajo

Fase IV: Comunicación de Resultados

- Elaboración del informe final

5.1.6 Componentes de la Propuesta

Componentes del Coso I

- Ambiente de control
- Evaluación de Riesgo
- Actividades de Control
- Información y comunicación
- Supervisión y monitoreo

Cédula Narrativa

- Componente evaluado
- Condición
- Procedimiento aplicado
- Evidencia Obtenida
- Análisis del auditor
- Recomendación
- Medio de la verificación de la recomendación

Checklist de Cumplimiento

- Criterio de Evaluación
- Cumplimiento
- Referencia
- Normativa
- Observaciones

Hojas de Hallazgo

- Titulo
- Condición
- Criterio
- Causa

- Efecto
- Conclusión
- Recomendación

Elaboración del Informe Final de auditoría

- Título
- Condición
- Recomendación
- Conclusión

5.2 Desarrollo de la Propuesta

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE BOLÍVAR, PERIODO 2025.

FASE I:

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

5.2.1 Planificación Preliminar

Tabla 18. Planificación Preliminar

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR					
AUDITORÍA DE GESTIÓN					
Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025					
Objetivo: Obtener la información general del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Bolívar					
FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR					
N°	**PROCEDIMIENTO**	**REF P/T**	**DESDE**	**HASTA**	**ELABORADO POR:**
1	Elaboración de la Carta de Presentación	E.C.P.	15/01/2026	15/01/2026	Jonathan Salazar, Shelbyn Cuatis
2	Elaboración de Oficio para la obtención de Datos de Información	E.O.D.I.	01/04/2026	01/04/2026	Jonathan Salazar, Shelbyn Cuatis
3	Visita Previa al GAD	V.P.GAD.	15/01/2026	15/01/2026	Jonathan Salazar, Shelbyn Cuatis
4	Elaboración de Notificación de Inicio de Auditoría	E.N.I.A.	08/06/2026	08/06/2026	Jonathan Salazar, Shelbyn Cuatis
5	Visita de Observación	V.O.	09/06/2026	09/06/2026	Jonathan Salazar, Shelbyn Cuatis
6	Memorando de Planificación Preliminar (Antecedentes, Motivo de la Auditoría, Objetivo de la auditoría, Alcance de la Auditoría)	M.P.P.	07/05/2026	09/05/2026	Jonathan Salazar, Shelbyn Cuatis
7	Conocimientos de la Entidad (Base Legal, Estructura Orgánica u organigrama estructural, FODA, Misión, Visión, Objetivos,	C.E.	11/05/2026	12/05/2026	Jonathan Salazar, Shelbyn Cuatis

	Principales Actividades, Principios de Valores				
8	Papeles de Trabajo	P.T.	15/01/2026	10/06/2026	Jonathan Salazar, Shelbyn Cuatis
Elaborado por: Autores			**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez		

5.2.1.1 Carta de Presentación

Tabla 19. Carta de Presentación

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025
CARTA DE PRESENTACIÓN

Guaranda, 15 de enero de 2026

Señor

Ing. Aníbal Coronel.

Prefecto del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar

De nuestra consideración:

Reciba un cordial saludo y a la vez deseándole éxitos en sus funciones que viene desempeñando en beneficio de la Provincia Bolívar. A nombre de la Universidad Estatal de Bolívar de la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática, el presente oficio es para solicitarle de la manera más comedida se nos autorice realizar la tesis desde el 09 de marzo del 2026.

Por la atención que se dé a la presente le anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Jonathan Steven Salazar Remache
Estudiante

Shelbyn Nayeli Cuatis Imba
Estudiante

Elaborado por: Autores	**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez

5.2.1.2 Oficio para la obtención de datos de información

Tabla 20. Oficio de datos de información

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025
DATOS DE INFORMACIÓN

Guaranda, 01 de abril de 2026

Señor.

Ing. Juan Viscarra

Jefe de Talento Humano

Presente. –

ASUNTO: SOLICITUD DE DOCUMENTACIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De mi consideración. -

Reciba un cordial saludo por parte de Shelbyn Nayeli Cuatis Imba y Jonathan Steven Salazar Remache, estudiantes de la carrera de contabilidad y auditoría. El motivo de la presente es solicitar muy comedidamente a usted se sirva autorizar y facilitar la información correspondiente al subsistema de evaluación del desempeño, la cual será utilizada exclusivamente con fines académicos en el desarrollo del trabajo de integración curricular titulado:

"AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL GAD PROVINCIAL DE BOLÍVAR, PERIODO 2025"

La documentación requerida permitirá efectuar el análisis técnico correspondiente y garantizar la correcta aplicación de la metodología establecida para la auditoría de gestión. En este sentido, se solicita de la manera más atenta la siguiente información de documentación solicitada:

1. Nómina y expediente del personal que forma parte de la institución, de la dirección de talento humano periodo 2025.
2. Planificación anual del subsistema de evaluación del desempeño correspondiente al periodo 2025.
3. Cronograma de evaluación y ejecución del proceso de evaluación del desempeño.
4. Formatos o instrumentos utilizados para la evaluación del desempeño del personal.
5. Resultados o calificaciones obtenidas en las evaluaciones del desempeño realizadas durante el periodo 2025.
6. Informe técnicos relacionados con el proceso de evaluación del desempeño.
7. Manuales, reglamentos o normativas internas relacionadas con el subsistema de evaluación del desempeño.
8. Indicadores de gestión utilizados para medir el desempeño del personal.
9. Evidencias documentales de retroalimentación o seguimiento a los resultados de evaluación.
10. Informe consolidado de resultados

Cabe indicar que la información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos y se mantendrá bajo estricta confidencialidad, respetando las políticas institucionales y la normativa vigente. Agradecemos de antemano su colaboración y apoyo para el desarrollo de la presente investigación académica. Nota: Si necesitamos cualquier otro documento más, le haremos llegar mediante un oficio.

Atentamente,

Jonathan Steven Salazar Remache	Shelbyn Nayeli Cuatis Imba
Estudiante	**Estudiante**

Elaborado por: Autores	**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez

5.2.1.3 Notificación de inicio de auditoría

Tabla 21. Notificación de inicio de auditoría

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR	
AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025	
NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA	

Guaranda, 08 de junio de 2026

Señor.

Ing. Aníbal Coronel.

Prefecto del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar

Presente. -

ASUNTO: NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA

De nuestra consideración:

De conformidad con el cumplimiento al permiso respectivo para la realización de una auditoría de gestión, como trabajo de integración curricular para la obtención del título, nos permitimos notificar el inicio de la auditoría, para lo cual esperamos su respectiva ayuda con relación a la información de los objetivos planteados.

El inicio a la ejecución de la auditoría a partir del 09 de junio de 2026, cabe indicar que la información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos, manteniendo la debida reserva y confidencialidad.

Agradecemos la atención brindada a la presente.

Atentamente,

Jonathan Steven Salazar Remache	Shelbyn Nayeli Cuatis Imba
Estudiante	**Estudiante**
Elaborado por: Autores	**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez

5.2.1.4 Visita de Observación

Tabla 22. Visita de Observación

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR	
AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025	
VISITA DE OBSERVACIÓN	

Visita de Observación

Con fecha 08 de junio del 2026, siendo exactamente las 2:00 pm se realiza la visita de observación al Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, el cual se encuentra ubicado en la ciudad de Guaranda, en la Región Sierra centro del Ecuador, en las calles C. Manuela Cañizares y 9 de Abril, Diagonal mano izquierda al parque central, el mismo que se encuentra diseñado en una infraestructura de tres pisos, de los cuales en el primer piso se encuentran las oficinas de atención al cliente, administrativo y operativo en el segundo piso se encuentran las oficinas de la parte contable y en el último piso oficina del Perfecto.

El horario de atención del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar es de lunes a viernes de 8 de la mañana a 12 del día y de 13 horas a 18 horas.

Atentamente,

Jonathan Steven Salazar Remache	Shelbyn Nayeli Cuatis Imba
Estudiante	**Estudiante**

Elaborado por: Autores	**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez

5.2.1.5 Memorando de Planificación Preliminar

Tabla 23. Memorando de Planificación Preliminar

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR	
AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025	
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	

Memorando de Planificación Preliminar

1. **Antecedentes**

De acuerdo con la revisión preliminar realizada en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Bolívar, el subsistema de evaluación del desempeño constituye un proceso importante dentro de la gestión del talento humano; sin embargo, en el documento base de investigación se evidencia que no se dispone de información pública suficiente sobre su cumplimiento, cobertura, resultados e implementación técnica durante el período 2025. De igual forma se señala que, aunque la Dirección de Talento Humano aplica el subsistema de evaluación del desempeño, no hay reportes públicos que permitan verificar con claridad la planificación, ejecución, control y uso de resultados del proceso. Esta situación fundamenta la necesidad de desarrollar una auditoría de gestión que permita examinar la funcionalidad del subsistema de evaluación del desempeño.

2. **Motivo del examen**

La auditoría de gestión al subsistema de evaluación del desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Bolívar, período 2025, se realizará como parte del Trabajo de Integración Curricular, modalidad Proyecto de Investigación, previo a la obtención del título de Licenciado(a) en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Estatal de Bolívar. La ejecución de este procedimiento está dada por la conveniencia de verificar el acatamiento de los procedimientos administrativos plenos de la gestión del talento humano y revisar el funcionamiento del subsistema de evaluación del desempeño en la organización.

3. **Objetivos**

3.1 General

Realizar una Auditoría de gestión para el subsistema de evaluación del desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, período 2025.

3.2 Específicos

- Recopilar información para la auditoría de gestión sobre el subsistema de evaluación del desempeño.
- Sustentar teóricamente el aporte de varios autores sobre la auditoría de gestión y el subsistema de evaluación del desempeño
- Redactar el informe final de la auditoría de gestión del subsistema de evaluación del desempeño, período 2025.

4. Alcance del Examen

La auditoría de gestión abarca el examen del subsistema de evaluación del desempeño del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Bolívar correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2025. El examen se centrará en la revisión de la planificación del proceso, la utilización de instrumentos técnicos, la realización de la evaluación, el cumplimiento de la normativa aplicable y el uso de los resultados en la toma de decisiones administrativas.

Elaborado por: Autores	**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez

5.2.1.6 Conocimiento de la entidad

Tabla 24. Conocimiento de la entidad

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025
CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

Conocimiento de la entidad

1. Base Legal

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA

"Art. 225.- El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.

2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.

(...)"

"Art. 238.- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales".

"Art. 240.- Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. Las juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias".

LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (LOSEP)

"Art. 54.- De su estructuración. - El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño".

"Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño. - Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamenta en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley".

"Art. 77.- De la planificación de la evaluación. - El Ministerio del Trabajo y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificará y administrará un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley".

Acuerdo Ministerial MDT-2018-0041 - NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

"**Art. 1.- Del objeto .-** Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, metodologías, instructivos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, medir y estimular la gestión de la entidad, de los procesos internos y sus servidores mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público".

"**Art. 2.- Del ámbito de aplicación. -** Las disposiciones de esta Norma Técnica son de aplicación obligatoria para todas las instituciones del Estado determinadas en el artículo 3 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP.

Se excluye de la aplicación de la presente Norma Técnica, a los miembros activos de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Cuerpos de Bomberos, Comisión de Tránsito del Ecuador; las y los docentes de las universidades y escuelas politécnicas públicas amparados por la Ley Orgánica de Educación Superior; las y los docentes bajo el régimen de la Ley Orgánica de Educación Intercultural; el personal que de conformidad con los artículos 42 y 43 del Código Orgánico de la Función Judicial pertenecen a la carrera jurisdiccional, carrera fiscal o carrera de la defensoría, el personal sujeto a la carrera diplomática del servicio exterior, el personal de empresas públicas y aquellos servidores que ocupen puestos con un sistema especial de evaluación del desempeño de conformidad con la Ley".

"**Art. 3.- De las directrices y lineamientos de la administración del subsistema. –** Las UATH institucionales al momento de la aplicación de la presente Norma Técnica, deberán cumplir con las directrices y lineamientos que emita para este efecto el Ministerio del Trabajo.

"**Art. 4.- De la metodología, procedimientos e instrumentos técnicos de aplicación. -** Todas las etapas del proceso de evaluación del desempeño deberán ejecutarse de conformidad a los lineamientos definidos en los instrumentos técnicos de aplicación de la presente Norma Técnica."

"**Art. 6.- De la Unidad de Administración del Talento Humano - UATH**. – Le corresponde:

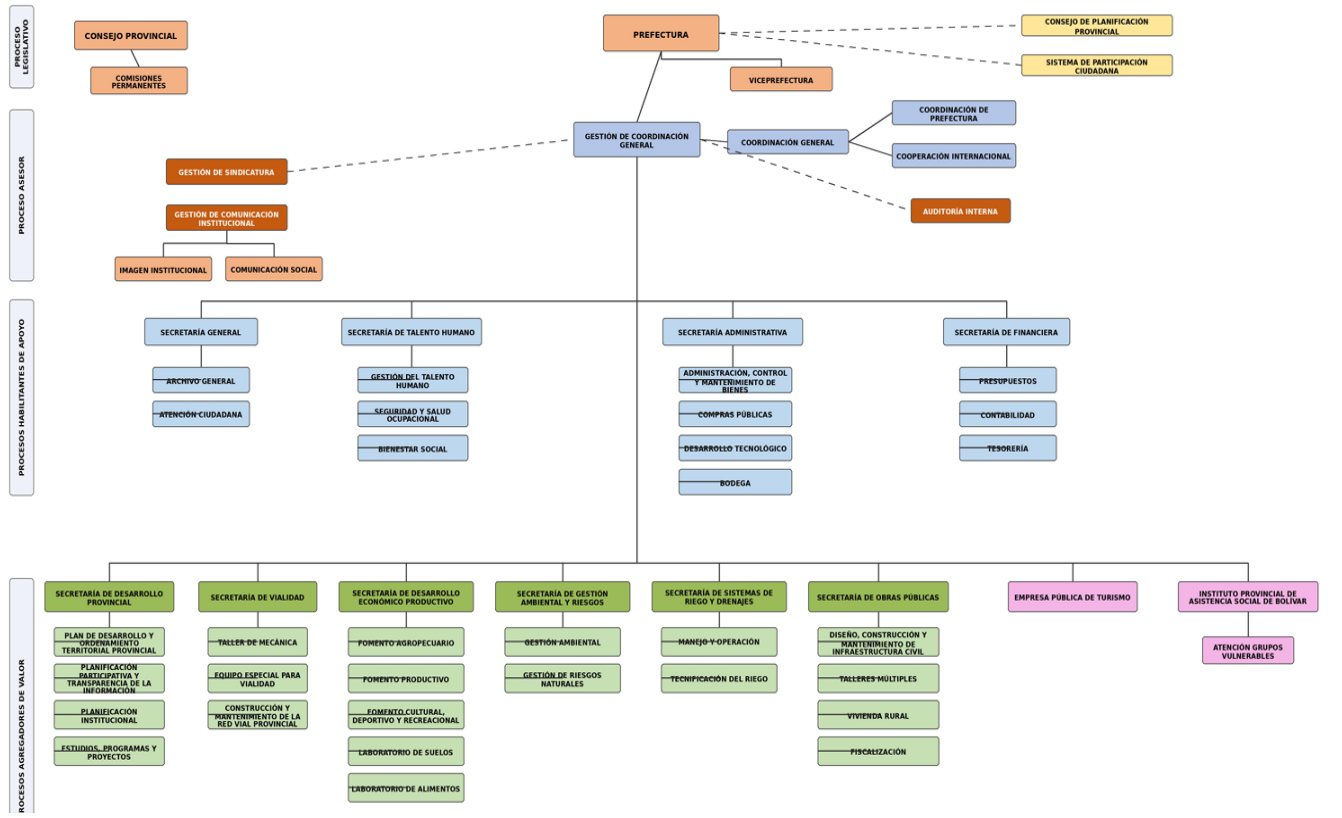
b) Informar a los procesos internos respecto indicadores de gestión operativa, elaboración de la asignación de responsabilidades de los servidores públicos a su cargo la metodología integral de la evaluación del desempeño de acuerdo a sus factores previstos en esta Norma Técnica hasta el 10 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del periodo sujeto a evaluación;

c) Socializar a los actores proceso de evaluación sobre la aplicación metodología de los factores establecidos en los artículos 14, 15, 16, 17 y 18 presente Norma efectiva evaluación mismos;

e) Ejecutar y coordinar con las unidades internas correspondientes el proceso de evaluación en todas sus fases;"

k) Mantener actualizada la base de datos de las evaluaciones y remitir sus resultados al Ministerio del Trabajo hasta el 15 de marzo o al siguiente día hábil más cercano del siguiente año al período de evaluación, a fin de sustentar el proceso de control que realizará esta Cartera de Estado, y retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución.

2. ESTRUCTURA ORGÁNICA U ORGANIGRAMA



3. FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Trabajo en Equipo y Ambiente laboral favorable • Cuenta con una estructura orgánica	• Inexistencia de una Plataforma de Teletrabajo institucional. • Coordinación interdepartamental deficiente. • Escasa capacitación y motivación al personal técnico y operativo. • Débil sistema de seguridad y vigilancia falta equipamiento para guardias de las instalaciones en la institución. • Mínima implementación del Plan de seguridad industrial y de • bioseguridad. • Incumplimiento a los procesos, reglamentos y normas de control de bienes internos de la Institución. • Limitado parque automotor para la movilización del personal. • Inexistencia de una plataforma de gestión documental. • Carencia de un manual de procesos • Espacios físicos reducidos para archivo de documentación y bodega de materiales para construcción. • Áreas de trabajo y mobiliario inadecuadas. • Limitadas Licencias informáticas para la ejecución de proyectos y procesos de contratación (ARCGIS - SIVICAR - QUIPUS) Paquete informático Jurídico

	• Incumplimiento al reglamento de dotación de uniformes, ropa de trabajo y equipos de protección. • Limitada Disponibilidad presupuestaria para la operatividad de las diferentes áreas (Suministros de Oficina). • Limitada Disponibilidad presupuestaria para el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria de la Institución. • Deficiente cableado estructural y equipos tecnológicos desactualizados. • Escaso respaldo de información institucional en archivos magnéticos. • No se ha realizado una recalificación técnica a la escala remunerativa del personal
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
• Credibilidad de la ciudadanía por la gestión realizada • Apertura para firma de convenios interinstitucionales. • Financiamiento de programas y proyectos con la cooperación internacional	• Escasos proveedores y oferentes locales. • Observaciones por los organismos de control externos. • Accionar de la Institución desvirtuada en medios de comunicación y redes sociales. • Poco compromiso de los Gobiernos Desconcentrados en el territorio para el cumplimiento de objetivos Provinciales. • Disminución de asignaciones por parte del Gobierno Central para el cumplimiento de competencias asignadas. • Incumplimiento de la contraparte en convenios institucionales.

	• Cambios en el ámbito político, legal.

4. MISIÓN

"Impulsar el desarrollo social y económico productivo a través de la construcción vial, de riego, fomento de las actividades productivas, recreativas, vivienda y seguridad, de forma integral en el sector rural de la Provincial de Bolívar; con una activa participación de la ciudadanía, respetando el medio ambiente y contribuyendo positivamente al buen vivir de la población".

5. VISIÓN

"Institución líder del proceso de planificación y desarrollo a nivel provincial, en articulación con los gobiernos locales y sectoriales, que ejerce su autonomía y descentralización, acorde a sus competencias y funciones determinadas en la constitución y la ley, que promueve la participación ciudadana y contribuye al buen vivir de los bolivarenses".

6. OBJETIVOS

- Consolidar la unidad territorial a través del mejoramiento vial
- Fomentar y promover el desarrollo socio-económico e impulsarlas
- Planificar la gestión institucional siguiendo los principios de conservación, desarrollo y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.
- Planificar y ejecutar proyectos de carácter e interés provincial y regional.
- Coordinar de manera articulada su accionar con los diferentes niveles de gobierno a fin de lograr objetivos y fines de bienestar e interés común.
- Crear y fortalecer mecanismos para la asignación de agua para riego.
- Fomentar la creación, producción y difusión de manifestaciones culturales que promuevan la valoración y el respeto a la diversidad, además de la no discriminación y no exclusión genérica o etno cultural.
- Conservar y manejar sustentablemente el patrimonio natural, la biodiversidad de la Provincia respetando los derechos

7. PRINCIPALES ACTIVIDADES

De conformidad con el Art. 41 del COOTAD, al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincial de Bolívar, le corresponde ejercer las siguientes funciones:

1. Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial provincial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas provinciales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
2. Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
3. Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción provincial;
4. Elaborar y ejecutar el Plan Provincial de Desarrollo, el de Ordenamiento Territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
5. Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley; y, en dicho marco prestar los servicios públicos, construir la obra pública provincial, fomentar las actividades provinciales productivas, así como la vialidad, gestión ambiental, riego, desarrollo agropecuario y otras que le sean expresamente delegadas o descentralizadas, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad
6. Fomentar las actividades productivas y agropecuarias provinciales, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados;
7. Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución en el marco de sus competencias;
8. Desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el área rural de la Provincia, respetando el lote mínimo y demás normativa urbanística del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal o metropolitano.

9. Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad en el área rural, en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados de las parroquias rurales;
10. Coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con seguridad ciudadana, en el ámbito de sus competencias; y,
11. Las demás establecidas en la ley.

    Nota: Literal h) reformado por Disposición Reformatoria Primera, numeral 2 de Ley publicada en Registro Oficial Suplemento 790 de 5 de Julio del 2016.

8. PRINCIPIOS DE VALOR.

- **Lealtad:** Compromiso con la institución y la ciudadanía.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento de las funciones y competencias para el desarrollo provincial.
- **Respeto:** Valoración de la diversidad y trato digno a los ciudadanos.
- **Liderazgo:** Capacidad para guiar los procesos de planificación y desarrollo articuladamente.
- **Ética:** Actuar con integridad y rectitud en la gestión pública.
- **Eficacia:** Logro de los objetivos y metas establecidas en la planificación.
- **Eficiencia:** Optimización en el uso de los recursos públicos para brindar mejores servicios.

Elaborado por: Autores	**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez

FASE II:

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

5.2.2 Planificación Específica

Tabla 25. Planificación Específica

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025					
Objetivo: Verificar mediante el cuestionario de control interno los procesos a realizarse para el paso a la fase III					
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA					
N°	**PROCEDIMIENTO**	**REF P/T**	**DESDE**	**HASTA**	**ELABORADO POR:**
1	Revisión de la Documentación e Información	R.D.I.	10/06/2026	15/06/2026	Jonathan Salazar, Shelbyn Cuatis
2	Presentación de los Papeles de Trabajos	P.P.T.	16/06/2026	16/06/2026	Jonathan Salazar, Shelbyn Cuatis
3	Elaboración del Cuestionario de Control Interno por cada componente	E.C.C.I.	01/06/2026	01/06/2026	Jonathan Salazar, Shelbyn Cuatis
4	Evaluación del Cuestionario de Control Interno	E.C.C.I.	09/06/2026	09/06/2026	Jonathan Salazar, Shelbyn Cuatis
Elaborado por: Autores			**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez		

5.2.2.1 Cuestionario de Control Interno

Tabla 26. Cuestionario de control interno

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR					
AUDITORÍA DE GESTIÓN					
Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
AMBIENTE DE CONTROL					
N°	**PREGUNTAS**	**SI**	**NO**	**N/A**	**OBSERVACIÓN**
1	¿La UATH elaboró el Plan Anual de Evaluación del Desempeño para el período 2025?	1	0		Se verificó la existencia formal del Plan Anual de Evaluación del Desempeño 2025 en los archivos de Talento Humano, estructurado bajo las directrices nacionales vigentes.
2	¿La máxima autoridad o su delegado aprobó el Plan Anual de Evaluación del Desempeño?	1	0		Consta en el expediente la Resolución Administrativa firmada por la Prefectura, legalizando la vigencia y aplicación del plan institucional antes de su ejecución.
3	¿La UATH socializó la metodología de evaluación antes de su aplicación?	1	0		La oficina técnica dispone de las actas de asistencia físicas con firmas autógrafas que respaldan la ejecución previa

					de talleres colectivos de socialización metodológica.
4	¿La UATH informó oportunamente sobre indicadores y metodología de evaluación?	1	0		Se constató mediante el rastreo en el sistema documental Quipux que el cronograma y los parámetros técnicos fueron remitidos formalmente a las dependencias antes de la carga
5	¿Los jefes inmediatos conocen sus funciones como evaluadores?	1	0		Se evidenció la entrega formal de guías de usuario e instructivos a las direcciones departamentales; no obstante, su asimilación práctica en el monitoreo diario de campo es deficiente.
6	¿Los servidores fueron informados de los criterios de evaluación?	1	0		La UATH ejecutó formalmente los cronogramas de información y remitió los criterios técnicos. No obstante, el equipo auditor identifica una brecha de percepción en el personal operativo debido al ausentismo y la inasistencia voluntaria de los servidores a dichas jornadas, lo que

					generó un desconocimiento pasivo por falta de corresponsabilidad del propio empleado.
7	¿La institución cuenta con Manual de Puestos o aprobados?	1	0		El GAD Provincial de Bolívar dispone del Manual de Clasificación de Puestos institucional debidamente validado por el Ministerio del Trabajo, base para la calibración de competencias.
8	¿La institución dispone de portafolio actualizado de productos y servicios?	1	0		Se comprobó la vigencia del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, el cual delimita los productos y servicios oficiales evaluados en el período 2025
9	¿Se encuentran definidos los actores que participan en la evaluación?	1	0		Se evidencia una clara delimitación formal de los roles de Evaluador (Jefe Inmediato), Evaluado (Servidor) y Administrador del Subsistema (UATH) dentro del diseño del plan aprobado.
10	¿La UATH mantiene evidencia documental del proceso?	1	0		La Encargada del Subsistema mantiene un archivo centralizado con los

					consolidados de calificaciones; el quiebre de control se localiza en la falta de actas de retroalimentación individuales.
EVALUACIÓN DE RIESGO					
N°	**PREGUNTAS**	**SI**	**NO**	**N/A**	**OBSERVACIÓN**
1	¿La UATH identifica el riesgo de no elaborar, consolidar y remitir oportunamente el informe consolidado de resultados de la evaluación del desempeño?	1	0		Se constató que la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) identifica y gestiona de manera efectiva este riesgo operativo dentro de su planificación institucional. Se dispone de evidencia documental sólida que certifica que la oficina técnica estructuró, consolidó y remitió formalmente el informe consolidado de resultados dentro de los plazos regulatorios impositivos hacia el Ministerio del Trabajo, demostrando la eficacia de las actividades de control preventivo.
2	¿La UATH verificó que los servidores evaluados cumplan el mínimo de tres meses de permanencia?	1	0		Se constató el cruce analítico informático entre el distributivo de personal y los

					contratos de nómina, asegurando que no se evaluará a personal con menos de 90 días de servicio continuo.
3	¿La institución verificó que existan metas por unidad o proceso interno?	1	0		Se evidenció la correspondencia técnica formal entre los indicadores asignados en los formularios y el Plan Operativo Anual (POA 2025) aprobado para cada dirección departamental de la provincia.
4	¿Se identificaron riesgos relacionados con incumplimiento de plazos?	0	1		Se constató que la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) cumplió de manera oportuna con la emisión de alertas, circulares e insistencias documentadas hacia las dependencias para exigir el cumplimiento del calendario legal. Sin embargo, el control interno institucional resultó ineficaz debido a que cinco secretarías operativas ignoran las alertas de la UATH**,** incurriendo en

					retrasos críticos e incumplimientos de los plazos obligatorios establecidos en el cronograma provincial y la Norma Técnica vigente. Se identificó la materialización del riesgo por negligencia exclusiva de las áreas evaluadas, mas no por omisión de la oficina técnica.
5	¿La UATH verificó la evaluación de servidores en comisión de servicios?	1	0		Se constató que Talento Humano tramitó de forma oportuna las solicitudes y requerimientos para receptar las notas del personal asignado a otras entidades del Estado.
6	¿Se verificó que las responsabilidades asignadas estuvieran actualizadas para el periodo 2025?	1	0		Se constató que la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) cumplió de manera oportuna con la socialización formal de las funciones y responsabilidades del subsistema, disponiendo de actas de asistencia y firmas físicas que actúan como evidencia de cumplimiento.

					Se aclara que la brecha percibida en las encuestas de campo responde a una falta de asimilación técnica, sesgo de memoria o desinterés operativo por parte de los propios evaluadores al momento de aplicar las herramientas en sus departamentos, mas no por una omisión institucional de Talento Humano.
7	¿Los factores de evaluación se alinean con la planificación institucional?	1	0		Existe una alineación teórica formal en las matrices con los objetivos macro del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) de Bolívar; la brecha radica en la falta de apropiación del servidor.
8	¿Existen controles para evitar errores en la consolidación de resultados?	1	0		La UATH opera con hojas de cálculo centralizadas con fórmulas parametrizadas y bloqueadas, mitigando el riesgo de distorsión numérica al procesar los resultados generales de la institución.

9	¿Se identificaron riesgos de inconformidades o reclamos?	1	0		Se constató que la UATH identificó de manera oportuna el riesgo de inconformidades o reclamos posevaluación dentro de su matriz de control. La oficina técnica previó técnicamente que la inasistencia, el ausentismo o la falta de atención del personal a los talleres obligatorios de socialización se traduciría en un desconocimiento de los instrumentos y plazos legales. Esto determinó que la UATH dejará asentado el riesgo de que las quejas se desvíen a la informalidad por falta de asimilación del servidor público, valorándose la previsión del control preventivo institucional.
10	¿La institución adoptó medidas para garantizar imparcialidad en las evaluaciones?	1	0		El GAD Provincial de Bolívar adopta y aplica de manera automática las medidas y salvaguardas de imparcialidad establecidas en la Norma Técnica del

					Subsistema de Evaluación del Desempeño (Acuerdo Ministerial MDT-2018-0041) y la LOSEP. El equipo auditor constató que la institución no requirió el diseño de políticas locales adicionales debido a que durante el período fiscal 2025 no se registraron conflictos de interés, inconvenientes operativos ni denuncias por falta de objetividad en las calificaciones del personal, evidenciando que el marco normativo nacional vigente fue suficiente para garantizar la armonía y transparencia del proceso.
ACTIVIDADES DE CONTROL					
N°	**PREGUNTAS**	**SI**	**NO**	**N/A**	**OBSERVACIÓN**
1	¿Los jefes inmediatos elaboraron la matriz de metas e indicadores de Asignación de Responsabilidades?	1	0		Las matrices fueron cargadas formalmente en los sistemas para cerrar el ciclo burocrático, sin embargo, el equipo auditor identificó que las jefaturas omitieron

					sentarse de manera individual con el personal.
2	¿Las responsabilidades fueron comunicadas formalmente a cada servidor?	1	0		Se evidencia el envío de la normativa a las bandejas, la brecha del 31.25% en la dimensión de planificación responde al olvido y falta de retroalimentación de los jefes de las áreas operativas.
3	¿Se mantiene evidencia del cumplimiento de responsabilidades?	1	0		Se constató que la institución mantiene un control documental efectivo y permanente sobre la gestión laboral. Se verificó la existencia y el archivo ordenado de los informes de actividades mensuales debidamente suscritos por los servidores y validados por sus jefes inmediatos. Estos documentos físicos actúan como una evidencia sólida y auditable que respalda de manera técnica la legitimidad, veracidad y objetividad de las calificaciones altas que alcanzaron el nivel esperado en el período 2025.

4	¿Los indicadores de gestión operativa fueron definidos oportunamente?	1	0		Los indicadores por proceso fueron estructurados dentro de los plazos técnicos de planificación anual, la desviación se concentra en el retraso del cumplimiento operativo de cinco secretarías.
5	¿Se aplicaron los cinco factores de evaluación establecidos (Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno; Niveles de eficiencia del desempeño individual; Niveles de satisfacción de usuarios externos; Niveles de satisfacción de usuarios internos; y cumplimiento de normas internas)?	1	0		Se constató, mediante la inspección física y documental de los formularios técnicos de evaluación parametrizados en el sistema unificado, la aplicación estricta de los cinco factores obligatorios determinados por la normativa nacional, 1) Gestión Operativa, 2) Eficiencia Individual, 3) Satisfacción del Usuario Externo, 4) Satisfacción del Usuario Interno, y 5) Cumplimiento de Normas Internas. Se verificó la existencia de los registros estadísticos y respaldos documentales que sustentan la ponderación técnica de

					cada factor, garantizando la legalidad y objetividad del proceso del periodo 2025.
6	¿La evaluación individual fue realizada por el jefe inmediato correspondiente?	1	0		Las firmas de responsabilidad en los formularios consolidados demuestran que cada Director departamental firmó las evaluaciones de su línea jerárquica, salvando la legalidad formal del rol.
7	¿Se aplicaron encuestas para medir la satisfacción de usuarios externos?	1	0		Se constató que la institución aplicó y procesó de manera técnica las encuestas de satisfacción dirigidas a la ciudadanía. Se verificó la existencia de una base de datos estadística y reportes consolidados continuos que sustentan matemáticamente los resultados obtenidos en este factor. Esta evidencia analítica garantiza que la calificación de la calidad del servicio externo asignada a los servidores en el periodo 2025 es totalmente objetiva y transparente.

8	¿Se aplicaron mecanismos para medir satisfacción de usuarios internos?	1	0		Se verificó la aplicación y el procesamiento metodológico de las herramientas de medición de satisfacción del usuario interno. La UATH dispone de los informes estadísticos de tabulación y los resúmenes de frecuencias cuantitativas que respaldan técnicamente la nota final asignada a este componente, validando el cumplimiento del control interno y la rigurosidad del subsistema.
9	¿Las sanciones disciplinarias fueron consideradas en la evaluación cuando correspondía?	0	0	1	Se constató que la (UATH) y la Oficina Jurídica no registraron amonestaciones, sumarios administrativos ni sanciones disciplinarias ejecutoriadas contra los servidores de la muestra durante el periodo 2025. Al no haberse generado incidentes conductuales en el período analizado, no existió el hecho generador para activar este control correctivo, confirmando que

					el subsistema operó con normalidad dentro de los parámetros de conducta interna esperados.
10	¿La UATH conformó el Tribunal de Reconsideración cuando existieron reclamos?	0	1		El Tribunal no fue constituido en el período 2025. Como consecuencia directa de la inasistencia del personal a las socializaciones previas, los servidores públicos desconocían los plazos legales para formalizar sus quejas por escrito; optando por tramitar sus disconformidades de manera estrictamente verbal e informal en los pasillos de las oficinas, inhabilitando operativamente la activación del órgano colegiado.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
N°	**PREGUNTAS**	**SI**	**NO**		**OBSERVACIÓN**
1	¿La UATH comunicó oportunamente el cronograma de evaluación?	1	0		Consta en el sistema de gestión documental la difusión previa de las circulares informativas con el calendario de fases para el período evaluado 2025.

2	¿Los servidores recibieron información sobre los factores de evaluación?	1	0		La UATH remitió los manuales técnicos metodológicos a las dependencias. La brecha del 37.49% identificada en la encuesta Likert responde al sesgo de memoria y apatía del propio personal.
3	¿La institución notificó formalmente los resultados de evaluación?	1	0		Se constató que la UATH incorporó de manera formal y oportuna el texto aclaratorio sobre los plazos y derechos de reconsideración y recalificación dentro de los instructivos, circulares y memorandos remitidos a las dependencias. Se aclara que la disparidad en la encuesta de percepción donde un grupo de servidores afirma desconocer el proceso (40.62%) no responde a una omisión de Talento Humano, sino a un sesgo de memoria, olvido pasivo y baja apropiación técnica del personal operativo, el cual omite la lectura analítica de los canales oficiales

					institucionales y perpetúa una cultura de reclamos estrictamente verbales de pasillo.
4	¿Los servidores fueron informados sobre reconsideración y recalificación?	1	0		La UATH incorporó el texto normativo explicativo sobre los recursos de recalificación en las circulares oficiales. El equipo auditor constató que la asimetría informativa detectada en la encuesta Likert responde al patrón de ausentismo y falta de atención de los empleados en las capacitaciones obligatorias, provocando que el personal ignore el procedimiento formal de reclamo escrito.
5	¿La UATH mantiene actualizada la base de datos de evaluaciones?	1	0		Se verificó la consistencia y actualización del servidor informático de Talento Humano, resguardando las bases consolidadas numéricas del período fiscal examinado.
6	¿La información utilizada en la evaluación es verificable y documentada?	1	0		Las jefaturas y la UATH respaldan el proceso formal mediante el archivo técnico

					de los formularios del sistema unificado del Estado, salvando el principio de verificación formal.
7	¿Los resultados fueron comunicados a las autoridades competentes?	1	0		Se constató la entrega formal del Informe Técnico Consolidado de Calificaciones 2025 al Despacho de la Prefectura para la respectiva toma de decisiones institucionales.
8	¿La institución conserva evidencia de las notificaciones realizadas?	1	0		Se constató que la (UATH) mantiene un control de archivo riguroso y sistemático del proceso. Se verificó de manera física y digital la existencia de oficios y memorandos individualizados, debidamente numerados, fechados y con las respectivas constancias de recepción o acuses de recibo electrónico de cada servidor. Estos documentos aseguran la trazabilidad legal, el debido proceso y la conservación permanente de la evidencia de las

					notificaciones realizadas durante el período 2025, de conformidad con la normativa vigente.
9	¿La UATH remitió los resultados al Ministerio del Trabajo dentro del plazo establecido?	1	0		Se inspeccionó el oficio con fe de recepción electrónica de la plataforma estatal, certificando que la UATH entregó el consolidado provincial dentro de los plazos regulatorios impositivos.
10	¿Existe coordinación entre la UATH y las unidades administrativas durante el proceso?	1	0		La UATH habilitó canales de soporte técnico permanente; la brecha identificada en las direcciones de campo responde a la falta de interés del personal operativo por asistir a las mesas de ayuda.
SUPERVISIÓN O MONITOREO					
N°	**PREGUNTAS**	**SI**	**NO**	**N/A**	**OBSERVACIÓN**
1	¿La UATH realizó seguimiento al cronograma de evaluación?	1	0		Se constató que Talento Humano ejecutó un monitoreo continuo del calendario, emitiendo recordatorios y alertas informáticas a todas las áreas del GADPB.

2	¿La UATH verificó el cumplimiento de los plazos establecidos?	1	0		Se verificó el control y registro de tiempos de entrega, lo que permitió a la UATH identificar de manera oportuna la morosidad y retraso crítico de las cinco secretarías operativas examinadas.
3	¿Se revisó la consistencia de los resultados antes de notificarlos?	1	0		El equipo de Talento Humano corrió pruebas informáticas de cuadre matemático preliminar, asegurando que las sumatorias de los factores coincidan con el puntaje final antes de cerrar el sistema.
4	¿La institución atendió oportunamente las solicitudes de reconsideración?	0	1		Durante el período 2025, no se registraron solicitudes formales de reconsideración o recalificación ingresadas por escrito a través de los canales oficiales de la institución. Las inconformidades identificadas en el personal se gestionaron de manera verbal e informal directamente en las áreas

					operativas, lo que impidió la activación del procedimiento de atención normado.
5	¿El Tribunal emitió resoluciones debidamente fundamentadas?	0	1		Se constató la inactividad absoluta del Tribunal de Reconsideración y la consecuente falta de emisión de resoluciones administrativas debidamente fundamentadas durante el ejercicio 2025. Esta inoperancia técnica responde a la ausencia de peticiones formales suscritas por el personal, derivando en que las revisiones de notas permanezcan en la informalidad verbal de pasillo sin un soporte jurídico de nivel colegiado.
6	¿La institución elaboró el informe consolidado de resultados?	1	0		Se inspeccionó físicamente el documento final de Resultados Institucionales 2025, el cual unifica las estadísticas y curvas de rendimiento del distributivo general del GAD Provincial de Bolívar

7	¿La UATH elaboró planes de mejoramiento con base en los resultados?	0	1		Se constató que no se diseñaron planes de mejoramiento individuales durante el periodo 2025. Se aclara formalmente que esta inactividad operativa no constituye un incumplimiento normativo por parte de la UATH, debido a que el 100% del personal evaluado alcanzó calificaciones altas situadas dentro del nivel de desempeño esperado. Ante la ausencia de rendimientos deficientes, la institución justificó técnicamente la no elaboración de estos instrumentos, limitando las actividades del subsistema a la ejecución de acciones generales de capacitación y refuerzo para mantener el nivel óptimo de la fuerza laboral.
8	¿Los resultados fueron utilizados para detectar necesidades de capacitación?	1	0		Se constató que la (UATH) utilizó eficazmente las estadísticas consolidadas de las evaluaciones del

					desempeño como insumo técnico para estructurar las temáticas macro del Plan Anual de Capacitación institucional. Se aclara formalmente que la brecha del 25.00% identificada en la encuesta de percepción responde a la falta de requerimientos específicos desglosados por parte de los Jefes Inmediatos Superiores de las unidades operativas, quienes omitieron remitir de forma detallada las necesidades particulares de sus equipos a la UATH, mas no por una inobservancia de la oficina de Talento Humano.
9	¿Se efectuó seguimiento al cumplimiento de los planes de mejoramiento?	0	1		No se ejecutaron actividades de monitoreo o evaluación de cumplimiento debido a la inexistencia previa de los planes de mejoramiento individuales descrita en el hito anterior. Por aplicación del principio de causa y efecto de control interno,

					determina que el control de seguimiento permaneció inactivo en la práctica institucional, estando plenamente justificado por la UATH en función de que la fuerza laboral del GAD Provincial de Bolívar alcanzó los rangos de calificación y niveles de desempeño esperados para el período evaluado 2025.
10	¿La institución implementa acciones para fortalecer la gestión del desempeño a partir de los resultados obtenidos?	1	0		Se verificó que la UATH estructuró y ejecutó eventos de capacitación general y talleres de refuerzo laboral orientados a mantener el rendimiento institucional óptimo. Se destaca que el impacto de estas acciones correctivas se ve limitado en la práctica debido a la apatía laboral, desinterés de respuesta y sesgo de memoria de los propios servidores públicos evaluados, mas no por omisión de la oficina técnica.
TOTAL		**43**	**6**	**1**	

Elaborado por: *Cuatis Shelbyn; Salazar Jonathan*

Fórmula para depurar el universo auditable

NV = PT - NA

NV = 50 - 1

NV = 49

Fórmula para determinar el nivel de confianza

NC = (CT/NV * 100)

NC = ((43/49) * 100)

NC = 87.75% = **88% ALTO**

Fórmula para determinar el nivel de riesgo

NR = 100% - NC

NR= 100% - 87.75%

NR = 12.25% = **12% BAJO**

Figura 21. Nivel de confianza y de riesgo

NIVEL DE CONFIANZA			RESULTADO
Alto	Medio	Bajo	ALTO
76% - 100%	51% - 75%	15% - 50%	88%
NIVEL DE RIESGO			RESULTADO
Alto	Media	Baja	BAJO
76% - 100%	51% - 75%	15% - 50%	12%

Elaborado por: *Cuatis Shelbyn; Salazar Jonathan*

OBSERVACIÓN:

El cuestionario COSO I presenta un 88% que es un alto nivel de confianza NC y un 12% que es un bajo nivel de riesgo NR, lo cual evidencia que los procedimientos asociados con el subsistema de evaluación del desempeño disponen de controles internos apropiados en cuanto a planificación, implementación de instrumentos técnicos, registro de evidencias, difusión de resultados y cumplimiento de las normas vigentes.

FASE III:

EJECUCIÓN

5.2.3 Ejecución

Tabla 27. Fase de ejecución

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR					
AUDITORÍA DE GESTIÓN					
Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025					
Objetivo: Elaborar cédulas descriptivas que permitan documentar y analizar la información obtenida durante la ejecución de la auditoría de gestión.					
FASE III: EJECUCIÓN					
N°	**PROCEDIMIENTO**	**REF P/T**	**DESDE**	**HASTA**	**ELABORADO POR:**
1	Elaboración de Cédula Narrativa	E.H.H.	10/06/2026	12/06/2026	Jonathan Salazar, Shelbyn Cuatis
2	CheckList de Cumplimiento	C.l.C.	10/06/2026	12/06/2026	Jonathan Salazar, Shelbyn Cuatis
3	Elaboración de Hojas de hallazgos	E.H.H	10/06/2026	12/06/2026	Jonathan Salazar, Shelbyn Cuatis
4	Papeles de Trabajo	P.T	10/06/2026	12/06/2026	Jonathan Salazar, Shelbyn Cuatis
Elaborado por: Autores			**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez		

5.2.3.1 Cédula Narrativa 1

Tabla 28. Cédula Narrativa 1

CÉDULA NARRATIVA	
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR	
Componente: Subsistema De Evaluación Del Desempeño	
Período: Del 01 De enero Al 31 diciembre De 2025	
Fecha: 19/06/2026	
Objetivo: Evaluar, analizar y describir la efectividad de las actividades de control, transparencia y flujo de información dentro de las dimensiones de Planificación, Ejecución y Resultado del Subsistema de Evaluación del Desempeño del GAD Provincial de Bolívar para el período 2025, contrastando el nivel de observancia normativa frente a la percepción de los servidores públicos, a fin de identificar brechas de control, asimetrías de información o conductas de informalidad que afecten la seguridad jurídica institucional.	
COMPONENTE EVALUADO	**Encuesta de Percepción al Personal (Escala Likert):** Evaluación analítica de las dimensiones de Planificación, Ejecución y Resultado de la Variable Dependiente, mediante la aplicación de un cuestionario de 10 preguntas a una muestra de auditoría de 96 servidores públicos que laboran en el GADPB.
CONDICIÓN	El análisis estadístico generalizado de las preguntas aplicadas a los 96 servidores del GAD Provincial de Bolívar revela una contradicción operativa generada por la falta de corresponsabilidad, desinterés y sesgo de memoria del personal evaluado, más no por una omisión técnica de la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH). A pesar de que la UATH ejecutó los procesos de socialización conforme a la ley y posee las evidencias documentales de respaldo, persisten porcentajes de duda y

	desconocimiento en las respuestas de los empleados debido a conductas atípicas de llenado (contestar por compromiso) y a una débil cultura de control interno de los propios servidores públicos. Se registró que el 28.13% del personal manifiesta dudas o niega recordar la socialización; el 37.49% desconoce el funcionamiento de los instrumentos técnicos; el 31.25% aduce no tener metas claras; el 29.16% indica falta de seguimiento; el 32.29% posee dudas sobre la notificación de la UATH; el 27.09% duda de la formalidad del medio; el 40.62% desconoce el proceso de recalificación; un 51.04% reporta opacidad posreclamo; el 37.50% no vincula el proceso con su mejora individual; y un 25.00% no evidencia articulación con capacitaciones.
PROCEDIMIENTO APLICADO	**Prueba de Cumplimiento por Muestreo No Probabilístico:** Diseño y aplicación de encuestas bajo la escala de Likert a 96 servidores públicos de las diferentes direcciones del GADPB a efectos de medir la percepción de los trabajadores la cual tiene en relación al proceso evaluativo. **Tabulación y Recálculo Estadístico:** Procesamiento cuantitativo y agrupamiento aritmético de las frecuencias de las 10 tablas, al margen del indicador de cumplimiento favorable del indicador de separación o brecha de percepción. **Análisis de segregación por Dimensiones Técnicas:** Evaluación analítica de las respuestas y clasificación bajo las dimensiones operativas que configuran la Planificación (P1 a P4), Ejecución (P5 a P7) y Resultado (P8 a P10) de la variable dependiente. **Confrontación de pruebas e Inspección Documental:** Cruce analítico y compulsa de los porcentajes de disconformidad de la encuesta y las actas de asistencia y registros de socialización colectiva que lleva en resguardo esencialmente la Encargada del Subsistema en la UATH.

	Evaluación de Legalidad y Cumplimiento Normativo: Verificación y contraste del nivel de observancia técnica institucional frente a los mandatos imperativos del Artículo 78 de la LOSEP y la Norma Técnica del Ministerio del Trabajo (MDT-2018-0041).
EVIDENCIA OBTENIDA	El equipo auditor, mediante la aplicación de técnicas de indagación, inspección, recálculo estadístico y compulsa de datos, recopiló los siguientes elementos probatorios que sustentan los resultados de las dimensiones analizadas: • **Evidencia Testimonial y de Percepción (Muestreo Técnico de Campo):** Papeles de trabajo derivados del procesamiento cuantitativo del cuestionario estructurado bajo la escala de Likert, aplicado a una muestra de auditoría de 96 servidores públicos que laboran en el GADPB, agrupados por sus dimensiones operacionales: o **Dimensión Planificación:** Registro analítico de un 28.13% de desinformación percibida en la socialización general (Tabla 6), un 37.49% de brecha por desconocimiento operativo del funcionamiento técnico de los instrumentos aplicados (Tabla 7), un 31.25% de servidores que trabajaron sin una comunicación previa de sus metas individuales por unidad (Tabla 8), y un 29.16% de falta de seguimiento continuo de actividades por sus jefes directos (Tabla 9). o **Dimensión Ejecución:** Constancia estadística de un 32.29% de personal que no percibe claridad en la entrega formal de su nota individual por la UATH (Tabla 10), un 27.09% de incertidumbre respecto a la formalidad del medio de notificación utilizado (Tabla 11), y un 40.62% de la fuerza laboral que desconoce sus derechos normados y plazos legales para solicitar una recalificación (Tabla 12).

	○ **Dimensión Resultado:** Registro cuantitativo de una brecha crítica del 51.04% de servidores que denuncian opacidad o falta de respuesta formal tras intentar reclamar su calificación (Tabla 13), un 37.50% de funcionarios que no evidencia una utilidad de mejora correctiva en los resultados obtenidos (Tabla 14), y un 25.00% de desvinculación técnica entre las notas asignadas y las necesidades de formación (Tabla 15). • **Evidencia Documental de Control Interno (UATH)**: Expediente institucional custodiado por la Encargada del Subsistema de Evaluación que contiene los listados de asistencia con firmas autógrafas y actas colectivas de socialización macro del periodo 2025. La UATH dio a conocer la fase informativa previa con documentos que la apartan de su responsabilidad por las omisiones de las jefaturas y las insistencias del personal. • **Evidencia Física por Omisión de Registro:** Certificación de inexistencia de un Libro de Registro regido o archivo documental de solicitudes de reconsideración ingresadas por escrito a través de la Ventanilla Única o el Sistema de Gestión Documental (Quipux) durante el período 2025, validando como premisa básica que las quejas devienen en informalidad verbal. • **Evidencia Analítica de Inactividad Orgánica:** Constancia física de la inexistencia de Resoluciones Administrativas y Actas de Sesión motivadas del Tribunal de Reconsideración durante el año fiscal que se examina, evidenciando técnicamente la inoperatividad y la falta de constitución de este órgano legal, debido a la inercia del personal para hacer valer sus derechos formalmente.
ANÁLISIS DEL AUDITOR	Confrontadas las pruebas documentales, se concluye que la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) actuó en cumplimiento de la normativa, evidenciando evidencias físicas y actas de asistencia que dan

	cuenta del correcto desarrollo de las socializaciones del subsistema. Por lo tanto, las desviaciones identificadas en la encuesta no corresponden a una omisión institucional, sino a un problema de cultura de control interno y baja apropiación del proceso por parte de los servidores públicos. El fenómeno observado se sustenta en tres factores conductuales del personal muestreado: Primero, la heterogeneidad y dispersión de las direcciones operativas (Vialidad, Riego, Obras Públicas) genera que la información se asimile de forma desigual frente a las áreas de oficina. Segundo, existe un evidente sesgo de memoria u olvido pasivo por parte de los empleados, quienes, a pesar de haber firmado las actas de capacitación de la UATH, meses después manifestaron no recordar o desconocer las fases técnicas e instrumentos del proceso (P2 y P7). Tercero, se identificó una conducta atípica de respuesta (satisfactoria), donde un grupo de servidores contestó el cuestionario de forma rápida o por mero compromiso, lo que generó contradicciones estadísticas con la realidad institucional, donde ostentan calificaciones altas que alcanzan el nivel esperado. Esta falta de proactividad de los servidores provoca que el 40.62% ignore cómo apelar legalmente y que las quejas posevaluación (P8) se desvíen en un 51.04% de incertidumbre debido a que el personal prefiere realizar reclamos verbales informales en los pasillos de las oficinas en lugar de formalizar sus derechos por escrito, impidiendo que la UATH pueda activar legítimamente el Tribunal de Reconsideración normado en la LOSEP.
RECOMENDACIÓN	A la UATH, con el objetivo de contrarrestar el sesgo de memoria y la apatía de los servidores públicos de las distintas direcciones, reestructurar la estrategia de comunicación interna migrando hacia un enfoque de

	recordación continua y simplificada. Se debe disponer a la Encargada del Subsistema mantener las evidencias colectivas actuales, pero reforzarse mediante el diseño e implementación de un Formulario Simplificado de Recalificación de uso obligatorio y la difusión periódica de infografías didácticas cortas en los correos institucionales, concientizando al personal sobre la importancia de la corresponsabilidad y la obligación legal de formalizar cualquier reclamo por escrito para activar el Tribunal de Reconsideración.
MEDIO DE VERIFICACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN	• **Evidencia Documental de Respaldo Previo:** Expediente indexado de actas de socialización, listados de asistencia con firmas autógrafas/electrónicas y bitácoras de inducción del ejercicio fiscal 2025, custodiados formalmente en el archivo central de la UATH, los cuales sirven de prueba del cumplimiento de la fase previa informativa por parte de la entidad. • **Evidencia Legal de Control Correctivo:** Acto Administrativo (Resolución de la Máxima Autoridad o de la Dirección de la UATH) correctamente numerado y sumillado, mediante el cual se aprueba, oficializa y pone en vigencia el "Formulario Normalizado y Simplificado de Solicitud de Recalificación de Desempeño", preparado para minimizar la informalidad verbal en las Direcciones Operativas. • **Evidencia Informática y de Trazabilidad Digital:** Reportes de transmisión de datos y registros log (logs del servidor institucional) emitidos por el área de Tecnologías de la Información, que dejen constancia de la difusión masiva y periódica de las infografías didácticas y cápsulas de recordación continúa remitidas a las cuentas de correo electrónico del 100% de los servidores de la muestra.
Elaborado por: Autores	**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez

5.2.3.1.1 CheckList de cumplimiento 1

Tabla 29. CheckList de Cumplimiento 1

N°	Aspecto y/o Criterio de Evaluación	Cumple (Sí o No)	Ref. P/T	Referencia Normativa (Criterio)	Observaciones Técnicas
A	**Dimensión: Planificación**				
1	¿Existen evidencias físicas y actas de asistencia que demuestren que la UATH ejecutó la socialización del proceso a los servidores?	SI	P/T-CN-01	Norma Técnica MDT (Art. 7 y 8); Reglamento LOSEP (Art. 222)	**CUMPLIMIENTO FORMAL:** Se constató que la UATH ejecutó normativamente los talleres colectivos y custodia las firmas de respaldo físico.
2	¿Se constata la suscripción previa y formal de las metas por unidad e individuales por parte de los jefes Inmediatos antes del ciclo?	NO	P/T-CN-01	LOSEP (Art. 76); Norma Técnica MDT (Art. 10 y 11)	**FALLA DE JEFATURA:** Se identificó una brecha del 31.25%; los jefes directos omitieron la comunicación oportuna de metas por unidad.
3	¿Los jefes Inmediatos ejecutaron un monitoreo, seguimiento y acompañamiento continuo y documentado de las actividades asignadas?	NO	P/T-CN-01	Reglamento LOSEP (Art. 219); Norma Técnica MDT (Art. 10, lit. d)	**FALLA DE JEFATURA:** Se determinó una desviación del 29.16%; existe falta de constancia en el

					seguimiento operativo de las jefaturas.
4	¿El 100% de los servidores demuestra asimilación técnica de los instrumentos tras las capacitaciones brindadas por la UATH?	NO	P/T-CN-01	LOSEP (Art. 23, lit. h - Deber de capacitarse); Reglamento LOSEP (Art. 222)	**FALLA DEL SERVIDOR:** Se identificó una brecha del 37.49% debido a desinterés pasivo, respuestas automatizadas o sesgo de memoria del personal.
B	**Dimensión: Ejecución**				
5	¿La Dirección de Talento Humano realiza la entrega individualizada y formal de las calificaciones definitivas desglosadas por factores?	SI	P/T-CN-01	Reglamento LOSEP (Art. 223); Norma Técnica MDT (Art. 18)	**CUMPLIMIENTO FORMAL:** La UATH procesa la entrega; se determinó que la brecha percibida del 32.29% responde a que las jefaturas no aclaran la nota.
6	¿Se utilizan de forma sistemática y obligatoria los medios formales institucionales (memorandos/correos) para remitir la nota?	SI	P/T-CN-01	Reglamento LOSEP (Art. 223); Norma Técnica MDT (Art. 18)	**CUMPLIMIENTO FORMAL:** La UATH remite los documentos; se identificó un 27.09% de olvido o desinterés del personal por revisar el canal oficial.

7	¿El personal de las distintas direcciones conoce formalmente sus derechos normados y plazos para solicitar una recalificación?	NO	P/T-CN-01	LOSEP (Art. 78); Reglamento LOSEP (Art. 224); Norma Técnica MDT (Art. 20)	**FALLA DEL SERVIDOR:** Se constató que el 40.62% de la fuerza laboral ignora el procedimiento por no prestar atención a las guías de la UATH.
C	**Dimensión: Resultado**				
8	¿La institución notifica por escrito el nuevo resultado desglosado tras atender una reconsideración en el subsistema?	NO	P/T-CN-01	LOSEP (Art. 78); Reglamento LOSEP (Art. 224); Norma Técnica MDT (Art. 20)	**INOPERATIVIDAD:** Brecha del 51.04%; se verificó que las jefaturas toleran reclamos de pasillo, impidiendo que la UATH abra actas escritas.
9	¿Los resultados individuales de la calificación son utilizados efectivamente por los servidores para corregir y mejorar su rendimiento?	NO	P/T-CN-01	LOSEP (Art. 79 - Objetivos del subsistema); Reglamento LOSEP (Art. 215)	**FALLA DEL SERVIDOR:** El equipo auditor constató que un 37.50% de los funcionarios asume el proceso como un trámite de papel y no de autocorrección.
10	¿La UATH utiliza las brechas cualitativas de las calificaciones como insumo técnico obligatorio	SI	P/T-CN-01	LOSEP (Art. 79); Reglamento LOSEP (Art.	**CUMPLIMIENTO FORMAL:** La UATH estructura el plan macro; se verificó que

	para estructurar el Plan de Capacitación?			216); Norma Técnica MDT (Art. 22)	la brecha del 25.00% se debe a la falta de requerimientos de los jefes.
Elaborado por: Autores			**Revisado por:** Psicol. Vanessa Gavilánez		

5.2.3.1.2 Hoja de Hallazgo 1

Tabla 30. Hoja de Hallazgo 1

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR **AUDITORÍA DE GESTIÓN** **Período:** Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025 **HOJAS DE HALLAZGO**	
HALLAZGO 1	
COMPONENTE: ENCUESTA AL PERSONAL QUE SE RIGE BAJO LOSEP	
TÍTULO	Deficiencias en la línea de control operativo de las jefaturas inmediatas, asimetría de información y debilidades en la formalización de reclamos por responsabilidad del servidor público.
CONDICIÓN	El análisis estadístico generalizado de las preguntas aplicadas a los 96 servidores del GAD Provincial de Bolívar revela una contradicción operativa generada por la falta de corresponsabilidad, desinterés y sesgo de memoria del personal evaluado, mas no por una omisión técnica de la UATH. A pesar de que los registros institucionales reflejan calificaciones finales altas que alcanzan el nivel esperado, la percepción del personal es contradictoria y fragmentada debido a fallas en el control de las líneas medias de supervisión. Las métricas cuantitativas obtenidas por dimensiones reflejan el siguiente comportamiento técnico:

	• **Fallas en Planificación (Jefaturas y Servidor):** El 31.25% de los servidores trabajó sin una comunicación oportuna de sus metas anuales por unidad (Tabla 8), el 29.16% careció de seguimiento continuo por sus jefes directos (Tabla 9), y el 37.49% desconoce el funcionamiento técnico de los instrumentos aplicados (Tabla 7). • **Brechas en Ejecución (UATH y Servidor):** El 32.29% reporta opacidad en la entrega de su nota por la UATH (Tabla 10), el 27.09% duda de la formalidad del medio de notificación (Tabla 11), y el 40.62% desconoce sus derechos de recalificación (Tabla 12). • **Debilidades en Resultado (Tribunal y Servidor):** Un alarmante 51.04% denuncia opacidad o falta de respuesta formal tras intentar reclamar su nota (Tabla 13), el 37.50% no vincula el proceso con su mejora individual (Tabla 14), y el 25.00% no evidencia articulación con los planes de capacitación institucional (Tabla 15).

CRITERIO	• **Artículo 76 de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP):** Determina que el subsistema de evaluación es un proceso armonizado, justo y transparente, obligado a medir el rendimiento bajo parámetros objetivos y metas previamente notificadas al servidor al inicio del ciclo operativo. • **Artículos 10 y 11 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (Ministerio del Trabajo):** Establecen la obligatoriedad impositiva de los Jefes Inmediatos Superiores de fijar las metas por unidad e individuales de forma oportuna. Norma también es el irrenunciable derecho del servidor a presentar un Recurso de Reconsideración por escrito en un plazo de 3 a 5 días laborables ante disconformidades, obligando a la conformación motivada del Tribunal de Reconsideración.
CAUSA	La deficiencia se ñ alada se debe a una debilidad en la cultura de control departamental y a la falta de corresponsabilidad y asimilación técnica del personal evaluador, eximiendo de responsabilidad omisiva a la UATH. Se identifican tres factores causales críticos: 1. **Exoneración de las Jefaturas:** Los Jefes Inmediatos Superiores de las distintas áreas de la UATH (Vialidad, Riego, Obras Públicas, Financiero) no cumplieron con su trabajo de planificadores individuales, pues no firmaron las metas al comenzado el ciclo operativo. 2. **Sesgo de Memoria y Apatía del Servidor:** El personal operativo, aun habiendo firmado las actas masivas de capacitación bajo los validos de la UATH, pasó por un período de olvido pasivo de los procedimientos y de desinterés en los canales formales.

	3. **Cultura de Informalidad Oral:** Los servidores públicos que expresan su disconformidad optaron por no formalizarla por escrito (oficio o correo), prefiriendo gestionar quejas verbales e informales de pasillo directamente con los evaluadores, lo cual no respeta ó la posibilidad jurídica de la UATH para conformar y activar el Tribunal de Reconsideración.
EFECTO	• **Subjetividad y Riesgo Quirúrgico:** El no contar un 31, 25% de personal con metas por unidad previamente establecidas, hace perder la objetividad técnica de las altas calificaciones registradas, convirtiendo el proceso en un mero trámite administrativo burocrático de "papel". • **Inoperancia de Órganos de Control:** La posibilidad de que existan reclamos orales de pasillo matan los controles jurídicos de la LOSEP lo que conlleva a un proceso de inoperancia del Tribunal de Reconsideración y la inexistencia de resoluciones motivadas escritas. • **Vulneración y Nulidad Jurídica:** Se expone al GAD Provincial de Bolívar al riesgo inminente de demandas laborales colectivas por indefensión del talento humano. Cualquier acción administrativa posterior (que suponga la separación del cargo o la negación de ascensos en función de estas evaluaciones) puede llegar a ser declarada judicialmente nula, impidiendo el retorno del personal separado y su correspondiente pago en indemnizaciones económicas por defectos ajenos a la UATH**.**

CONCLUSIÓN	En conclusión, el Subsistema de Evaluación del Desempeño en el GAD Provincial de Bolívar, durante el período fiscal 2025, opera bajo un esquema de "cumplimiento formal o de papel", mas no bajo un control interno efectivo y dinámico. Las evidencias documentales demuestran que la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) actuó en estricto apego legal al ejecutar las socializaciones generales y custodiar las actas físicas de asistencia; por lo tanto, las deficiencias detectadas en campo no responden a una omisión de la oficina técnica, sino a un quiebre en la línea de control operativo de las jefaturas y a una débil cultura de corresponsabilidad del personal evaluado. En la dimensión de Planificación, la omisión de los Jefes Inmediatos Superiores al no notificar oportunamente las metas por unidad al 31.25% de los servidores resta objetividad técnica a las calificaciones finales registradas, las cuales, a pesar de ubicarse en niveles altos que alcanzan el rango esperado, reflejan una asignación automática orientada a cumplir el trámite burocrático ministerial al cierre del ciclo fiscal. Finalmente, en las dimensiones de Ejecución y Resultado, la persistencia de conductas informales donde los servidores canalizan sus disconformidades (51.04%) de manera restrictivamente verbal por los pasillos de las oficinas en vez de hacer valer sus derechos agotando los canales institucionales sometidos a prescripción, como Quipux, provoca la inoperatividad y falta de constitución del Tribunal de Reconsideración regulado por la LOSEP. La permisividad institucional a la informalidad una vez producida el proceso de seguridad jurídica, conlleva a anular el propósito del propio subsistema de mejora continua y expone al GADPB al riesgo inminente de demandas laborales por indefensión del talento humano.

RECOMENDACIÓN	Que la Jefatura de la UATH, con el objetivo de contrarrestar el sesgo de memoria y la apatía de los servidores públicos de las distintas direcciones, reestructure la estrategia de comunicación interna migrando hacia un enfoque de recordación continua y simplificada. Se debe disponer a la Encargada del Subsistema mantener las evidencias colectivas actuales, pero reforzarlas mediante el diseño e implementación de un Formulario Simplificado de Recalificación de uso obligatorio y la difusión periódica de infografías didácticas cortas en los correos institucionales, concientizando al personal sobre la importancia de la corresponsabilidad y la obligación legal de formalizar cualquier reclamo por escrito para activar el Tribunal de Reconsideración.
Elaborado por: Autores	**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez

5.2.3.2 Cédula Narrativa 2

Tabla 31. Cédula Narrativa 2

Cuestionario de Control Interno; Subsistema de Evaluación del Desempeño

CÉDULA NARRATIVA	
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR	
Componente: Subsistema de evaluación del desempeño	
Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025	
Fecha: 19/06/2026	
Objetivo: Evaluar la eficacia del control institucional sobre el cumplimiento de los cronogramas obligatorios establecidos para el subsistema de evaluación.	
COMPONENTE EVALUADO	Evaluación de Riesgo - P14

CONDICIÓN	**Hallazgo Nº 2:** Ineficacia en el control de tiempos del cronograma. Existen riesgos operativos materializados por incumplimiento de plazos institucionales en la ejecución del subsistema.
PROCEDIMIENTO APLICADO	Se realizó inspección documental a las circulares de la UATH y una revisión analítica cronológica de las fechas de carga del sistema informático departamental.
EVIDENCIA OBTENIDA	Se corroboró que la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) cumplió puntualmente con cada una de las alertas y circulares y de las insistencias documentadas dirigidas a las distintas dependencias con el propósito de exigir la entrega del calendario legal, si bien el control interno que fue instaurado por la Institución fue ineficaz puesto que cinco secretarías operativas pasaron por alto las alertas generadas por la UATH, logrando una situación n de congestión tardía í a e incumplimiento de los plazos obligatorios establecidos por el cronograma provincial y la Norma Técnica vigente (MDT-2018-0041). Se identificó la materialización del riesgo por negligencia exclusiva de las áreas evaluadas, mas no por omisión de la oficina técnica.
ANÁLISIS DEL AUDITOR	De la evaluación efectuada se determinó que la UATH cumplió de manera oportuna con la emisión de alertas y recordatorios, focalizándose la negligencia y desviación de control de forma exclusiva en las jefaturas de las cinco áreas morosas.
RECOMENDACIÓN	Al Prefecto y Jefe de la UATH, de remitir un informe técnico detallando la morosidad cronológica de las cinco secretarías, disponiendo la aplicación de las amonestaciones de la LOSEP para los directores infractores.

MEDIO DE VERIFICACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN	El cumplimiento de las recomendaciones emitidas será verificado mediante la inspección física a las acciones de personal de sanción emitidas por la Máxima Autoridad y el reporte log del sistema de Talento Humano.
Elaborado por: Autores	**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez

5.2.3.2.1 CheckList de cumplimiento 2

Tabla 32. CheckList de Cumplimiento 2

N°	Aspecto y/o Criterio de Evaluación	Cumple (Sí o No)	Ref. P/T	Referencia Normativa (Criterio)	Observaciones Técnicas
1	¿La UATH previó y notificó el cronograma de plazos impositivos a todas las áreas?	SI	P/T-CN-02	Norma Técnica MDT (Art. 7 y 8), Reglamento LOSEP (Art. 222).	**CUMPLIMIENTO FORMAL:** El equipo auditor constató el envío oportuno de circulares informativas con el calendario obligatorio.
2	¿Las dependencias externas cumplieron con los plazos máximos de carga en el sistema?	NO	P/T-CN-02	LOSEP (Art. 76), Norma Técnica MDT (Art. 10 y 11)	**DESVIACIÓN DE CONTROL:** Se identificó un retraso crítico e inobservancia de tiempos límites por parte de cinco secretarías operativas.

3	¿Se emitieron insistencias formalizadas antes del vencimiento de los términos legales?	SI	P/T-CN-02	Reglamento LOSEP (Art. 219), Norma Técnica MDT (Art. 10, lit. d).	**CUMPLIMIENTO FORMAL:** Consta en los archivos las notificaciones de alerta y recordatorios preventivos generados por la UATH.
Elaborado por: Autores			**Revisado por:** Psicol. Vanessa Gavilánez		

5.2.3.2.2 Hoja de Hallazgo 2

Tabla 33. Hoja de Hallazgo 2

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR	
AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025	
HOJAS DE HALLAZGO	
HALLAZGO 2	
COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGO	
TÍTULO	Se identificaron riesgos relacionados con incumplimiento de plazos
CONDICIÓN	Se identificaron riesgos relacionados con incumplimiento de plazos
CRITERIO	• **Artículo 76 de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP):** Determina que el subsistema de evaluación es un proceso armonizado, justo y transparente, obligado a medir el rendimiento bajo parámetros objetivos y metas previamente notificadas al servidor al inicio del ciclo operativo. • **Artículos 11 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (Ministerio del Trabajo):**

	Regula la estructura cronológica y los plazos máximos e insalvables para la ejecución de las fases del subsistema, determinando los tiempos límite para el ingreso, consolidación y validación de las notas en las plataformas informáticas del Estado, prohibiendo la extemporaneidad en el cumplimiento de estos hitos
CAUSA	La deficiencia identificada responde a la inobservancia cronológica e incumplimiento de plazos por parte de los Jefes Inmediatos Superiores en su rol de evaluadores directos dentro de las cinco secretarías operativas rezagadas. Estos mandos operativos de campo omitieron ejecutar el registro oportuno de las calificaciones en los plazos establecidos, desatendiendo las insistencias técnicas y circulares preventivas que la UATH notificó formalmente a las direcciones departamentales correspondientes, evidenciando debilidades en la coordinación interna de cada unidad.
EFECTO	• **Subjetividad y Riesgo Legal:** Al no contar un **31.25%** del personal con metas preestablecidas por unidad, las calificaciones altas registradas pierden objetividad técnica, convirtiendo el proceso en un trámite administrativo burocrático de "papel". • **Inoperatividad de Órganos de Control:** La persistencia de reclamos verbales de pasillo inhabilita los controles legales de la LOSEP, provocando la inoperancia del Tribunal de Reconsideración y la ausencia de resoluciones motivadas escritas. • **Vulneración y Nulidad Jurídica:** Se expone al GAD Provincial de Bolívar al riesgo inminente de demandas laborales colectivas por indefensión del talento humano. Cualquier acción administrativa subsecuente (como la

	separación del cargo o la negación de ascensos en base a estas evaluaciones) puede ser declarada judicialmente nula, obligando a la Prefectura al reingreso de personal y al pago de cuantiosas indemnizaciones económicas por fallas ajenas a la UATH.
CONCLUSIÓN	Se concluye que la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) del GAD Provincial de Bolívar operó con estricto apego legal, eficiencia técnica y debida diligencia durante el ejercicio fiscal 2025, disponiendo de todas las evidencias documentales, alertas tempranas e insistencias formales enviadas por Quipux que certifican que la oficina técnica ejecutó las actividades de control preventivo orientadas a salvaguardar los plazos obligatorios del cronograma unificado. Por lo tanto, la materialización del riesgo de incumplimiento de plazos no responde a una omisión administrativa de la UATH, sino a una marcada ineficacia y falta de proactividad en el control departamental interno por parte de los Jefes Inmediatos Superiores de las cinco secretarías operativas rezagadas. Al relegar la carga de las notas hacia el cierre del año y desatender los recordatorios formales, estos mandos operativos de campo desnaturalizaron el principio de oportunidad del subsistema, transformando un proceso que cuenta con una excelente planificación formal en un hito extemporáneo que afecta la seguridad jurídica, la eficiencia y el control continuo del talento humano provincial.
RECOMENDACIÓN	A la UATH del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar en coordinación con los Jefes Inmediatos Superiores, les aconsejamos incluir un mecanismo formal y de control de los plazos del subsistema de evaluación del desempeño a través de una matriz de seguimiento formal con responsables, actividades, fechas y

	evidencias, así como la emisión de recordatorios formales por cada fase y, pudiéndose incluir, en caso de generar circunstancias de congestión a largo plazo, la recomendación sobre la notificación oportuna de la máxima autoridad para la adopción de acciones administrativas conducentes a satisfacer el cumplimiento y normativo del proceso de evaluación del desempeño.
Elaborado por: Autores	**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez

5.2.3.2.3 Papel de trabajo 1

Tabla 34. Papel de Trabajo 1

Cuadro N.° 1: Estado de cumplimiento de formularios por Secretaría

N°		FOR-IN-GEP-02-02-FOR-01 – METAS POR UNIDAD	FOR-IN-GEP-02-02-FOR-02 – ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	FOR-IN-GEP-02-02-FOR-03 – NIVELES DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	FOR-IN-GEP-02-02-FOR-05 – MATRIZ DE CORRELACIÓN	FOR-IN-GEP-02-02-FOR-07 – PERCEPCIÓN DE DESEMPEÑO AL NIVEL JERARQUICO SUPERIOR
1	Coordinación General	Entregado	Entregado	Entregado	Entregado	Entregado
2	Gestión de Sindicatura	No entrega	No entrega		No entrega	
3	Secretaria de Planificación Institucional	Entregado	Entregado		Entregado	
4	Secretaria General	Entregado	Entregado	Entregado	Entregado	Entregado
5	Secretaria Financiera	No entrega	No entrega		No entrega	
6	Secretaria Administrativa	No entrega	No entrega		No entrega	
7	Secretaria de Talento Humano	Entregado	Entregado		Entregado	
8	Secretaria de Comunicación	Entregado	Entregado		Entregado	
9	Secretaria de Vialidad	Entregado	Entregado		Entregado	
10	Secretaria de Obras Publicas	Entregado	Entregado		Entregado	Entregado
11	Secretaria de Riego y Drenaje	Entregado	No entrega		No entrega	
12	Secretaria de Medio Ambiente y Riesgos Naturales	Entregado	Entregado		Entregado	
13	Secretaria de Desarrollo. Económico Productivo	No entrega	No entrega		No entrega	

Evidencia 14

4. CONCLUSIONES

- No todas las Direcciones cumplen con la entrega total de los formularios y a su vez no se respeta la fecha de entrega de los mismos.
- El incumplimiento de la entrega de Formularios afecta directamente la Evaluación de Desempeño institucional.
- Solicito su apoyo como Director de Talento Humano y considerar la intervención de la Máxima Autoridad o a su vez de la Coordinación General para garantizar el cumplimiento normativo de este Subsistema.

Psic. Ind. Thalia Carballo MSc.
ANALISTA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

PREFECTURA BOLÍVAR
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Evidencia 42

5.2.3.3 Cédula Narrativa 3

Tabla 35. Cédula Narrativa 3

CÉDULA NARRATIVA	
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR	
Componente: Subsistema de evaluación del desempeño	
Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025	
Fecha: 19/06/2026	
Objetivo: Evaluar la operatividad y conformación de las garantías constitucionales de defensa del servidor público dentro de la dimensión de Ejecución.	
COMPONENTE EVALUADO	Actividades de Control – P9
CONDICIÓN	**Hallazgo Nº 3:** Inexistencia de Hecho Generador en Sanciones Disciplinarias. No se registraron penalizaciones ni reducciones de puntaje por conducta interna en el período evaluado.
PROCEDIMIENTO APLICADO	El equipo auditor realizó una inspección documental directa al archivo de control de Talento Humano para verificar el estado de los expedientes del personal.
EVIDENCIA OBTENIDA	Como resultado del procedimiento aplicado se evidenció que ningún servidor de la muestra registró llamados de atención o sanciones, por lo que la casilla de penalizaciones se mantuvo vacía.
ANÁLISIS DEL AUDITOR	De la evaluación efectuada se determinó que la casilla técnica corresponde a No Aplica (N/A) debido a la ausencia del hecho generador, confirmando que el personal operó con normalidad dentro de los parámetros esperados.

RECOMENDACIÓN	A la Jefatura de la UATH, de mantener el procedimiento actual de archivo y registro regular con la Oficina Jurídica para futuros períodos.
MEDIO DE VERIFICACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN	El cumplimiento de las recomendaciones emitidas será verificado mediante la revisión de la certificación anual limpia extendida en el siguiente período por Talento Humano.
Elaborado por: Autores	**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez

5.2.3.3.1 CheckList de cumplimiento 3

Tabla 36. CheckList de cumplimiento 3

N°	Aspecto y/o Criterio de Evaluación	Cumple (Sí o No o N/A)	Ref. P/T	Referencia Normativa (Criterio)	Observaciones Técnicas
1	¿La Oficina Jurídica reportó la existencia de sumarios administrativos o sanciones ejecutoriadas en el período fiscal 2025?	N/A	P/T-CN-03	LOSEP (Art. 42 y siguientes), Norma Técnica MDT-2018-0041.	**INEXISTENCIA DE HECHO GENERADOR:** Se constató que ningún servidor de la muestra registró sanciones vigentes durante el año examinado.
2	¿La UATH ejecutó el descuento proporcional de puntajes en el factor de conducta debido a penalizaciones vigentes?	N/A	P/T-CN-03	LOSEP (Art. 76); Norma Técnica MDT (Art. 18, lit. e).	**INACTIVIDAD JUSTIFICADA:** Al no existir multas ni amonestaciones registradas en el distributivo, el control correctivo de rebaja de

					notas permaneció inactivo.
3	¿Se conserva correspondencia de articulación y cruce de expedientes entre el Procurador Síndico y Talento Humano?	SI	P/T-CN-03	Reglamento LOSEP (Art. 219); Norma Técnica MDT-2018-0041.	**CUMPLIMIENTO FORMAL:** Existen directrices generales de coordinación institucional, evidenciando que el subsistema operó bajo un ambiente limpio y armónico.
Elaborado por: Autores			**Revisado por:** Psicol. Vanessa Gavilánez		

5.2.3.3.2 Hoja de Hallazgo 3

Tabla 37. Hoja de Hallazgo 3

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR	
AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025	
HOJAS DE HALLAZGO	
HALLAZGO 3	
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL	
TÍTULO	Las sanciones disciplinarias no fueron consideradas en la evaluación cuando correspondía.
CONDICIÓN	Las sanciones disciplinarias no fueron consideradas en la evaluación cuando correspondía.
CRITERIO	• **Artículo 42 y siguientes de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP):** Se ocupan de regular el régimen disciplinario que afecta a los/as servidores públicas y

	constituyen el establecimiento de las distintas faltas y las sanciones administrativas que pueden surgir de cometer incumplimientos de obligaciones institucionales. • **Artículo 76 de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP):** El subsistema de evaluación del desempeño tiene que estar sujeto a condiciones objetivas, justas, transparentes, imparciales y no arbitrarias, en función de las funciones, deberes y perfil del puesto. • **Artículo 18, literal e, de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño:** Establece la consideración de factores relacionados con la conducta o cumplimiento interno dentro del proceso de evaluación, siempre que exista el hecho generador correspondiente. • **Artículo 219 del Reglamento General a la LOSEP:** Establece disposiciones relacionadas con la evaluación del desempeño y la aplicación de criterios técnicos dentro del proceso evaluativo.
CAUSA	La deficiencia detectada se debe a la inexistencia de hechos disciplinarios documentados en el periodo de tiempo evaluado. De la revisión documental realizada en los expedientes de la Unidad de Administración del Talento Humano y la articulación con la Oficina Jurídica, obtenemos que no se registraron llamados de atención, sanciones aplicadas, sumarios administrativos ni informes formales que originan la aplicación de sanciones o la reducción de puntajes en la evaluación del desempeño.
EFECTO	• **Inactividad justificada del control correctivo:** Al no haber sanciones, amonestación o sumarios administrativos emitidos y registrados no corresponderá una aplicación de los descuentos

	ni una reducción de estos elementos en relación al factor de conducta interna. • **Objetividad en la calificación:** La inexistencia de hechos disciplinarios permite evitar modificaciones abusivas en los resultados de evaluación, permitiendo principalmente que las calificaciones estén directamente relacionadas con el desempeño laboral y con los criterios técnicos que corresponden a este. • **Necesidad de respaldo documental permanente:** Aunque no existieron sanciones aplicables, resulta necesario conservar certificaciones, reportes o comunicaciones formales entre Talento Humano y la Oficina Jurídica, con el fin de sustentar técnicamente la inexistencia de hechos disciplinarios en futuros períodos.
CONCLUSIÓN	Se concluye que, durante el período fiscal 2025, no existieron hechos disciplinarios que generen penalizaciones o reducción de puntaje dentro del subsistema de evaluación del desempeño. La calificación de "No aplica" se encuentra debidamente justificada, debido a que no se evidenciaron llamados de atención, sanciones ejecutoriadas ni sumarios administrativos en la muestra revisada.
RECOMENDACIÓN	A la Unidad de Administración del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, en coordinación con la Oficina Jurídica, se recomienda mantener y fortalecer el procedimiento de revisión, archivo y cruce de información sobre sanciones disciplinarias, llamados de atención y sumarios administrativos antes de la aplicación de la evaluación del desempeño. Este control deberá respaldarse mediante certificaciones, reportes o comunicaciones formales que permitan sustentar, en cada período

	evaluado, si corresponde o no aplicar penalizaciones en el factor de conducta interna.
Elaborado por: Autores	**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez

5.2.3.3.3 Papel de trabajo 2

Tabla 38. Papel de trabajo 2

Memorando Nº 086-G.T.H-GADPB-2025
Guaranda, 31 de diciembre de 2025

PARA: **Ing. Richarth Hurtado MSc.**
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO DEL GADPB

ASUNTO: **INSISTENCIA**

Mediante memorando interno Nº 071-G.T.H-GADPB-2025, de fecha 19 de noviembre de 2025, se solicitó de manera formal la remisión de un reporte actualizado del expediente disciplinario de cada uno de los servidores sujetos al régimen de LOSEP. El mentado reporte debía contener todas las sanciones administrativas, llamados de atención verbales o escritos, u otras medidas disciplinarias que se les hayan impuesto al servidor público durante el periodo de evaluación correspondiente al 1 de febrero al 31 de diciembre del presente año, de manera detallada y verificable.

Al respecto, y considerando que hasta la presente fecha no se ha recibido la información requerida, me permito insistir respetuosamente en la entrega del mencionado reporte, el cual resulta indispensable y obligatorio para el correcto llenado del Formulario IN-GEP-02-02-09 correspondiente a los Resultados de Evaluación de Desempeño Individual, específicamente en el ítem N°5 correspondiente al factor de cumplimiento de normas internas.

Es importante recalcar que la Evaluación de Desempeño 2025 constituye un proceso técnico, normado y de cumplimiento obligatorio, cuyos resultados inciden directamente en la gestión del talento humano, la toma de decisiones administrativas y el fortalecimiento de la eficiencia institucional. En tal sentido, la falta de esta información impide continuar y culminar oportunamente el proceso de evaluación, pudiendo generar retrasos y observaciones posteriores por parte de los entes de control.

Cabe señalar que el requerimiento fue realizado con la debida anticipación y dentro de los plazos establecidos, precisamente para garantizar el desarrollo oportuno y

SECRETARÍA TALENTO HUMANO
Correo electrónico: secretariatalentohumano@bolivar.gob.ec
Teléfonos: 032551227- 0986523242

Evidencia 24

5.2.3.4 Cédula Narrativa 4

Tabla 39. Cédula Narrativa 4

CÉDULA NARRATIVA	
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR	
Componente: Subsistema de evaluación del desempeño	
Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025	
Fecha: 19/06/2026	
Objetivo: Verificar la oportunidad y legalidad en la atención institucional ante los recursos de inconformidad laboral dentro de la dimensión de Resultado.	
COMPONENTE EVALUADO	Actividades de Control – P10
CONDICIÓN	**Hallazgo Nº 4:** Inoperatividad del Tribunal de Reconsideración**.** El órgano legal de apelación no fue constituido ni activado en la práctica institucional del período 2025.
PROCEDIMIENTO APLICADO	Se realizó inspección física al libro de actas de la UATH y una triangulación analítica frente a los datos estadísticos de la encuesta de percepción aplicada.
EVIDENCIA OBTENIDA	Como resultado de los procedimientos aplicados se evidenció la inexistencia de actas de instalación del Tribunal y la persistencia de reclamos estrictamente verbales e informales en los pasillos de las oficinas.
ANÁLISIS DEL AUDITOR	De la evaluación efectuada se determinó que la inactividad responde a la inasistencia del personal a las socializaciones previas, lo que generó desconocimiento de los plazos legales y la renuncia a formalizar quejas por escrito.

RECOMENDACIÓN	A la Jefatura de la UATH debe diseñar e implementar un Formulario Simplificado de Recalificación y prohibir de forma tajante a los evaluadores la atención de consultas informales verbales.
MEDIO DE VERIFICACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN	El cumplimiento de las recomendaciones emitidas será verificado mediante la inspección a la resolución de aprobación del formulario didáctico y el monitoreo al buzón de trámites.
Elaborado por: Autores	**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez

5.2.3.4.1 CheckList de cumplimiento 4

Tabla 40. CheckList de cumplimiento 4

N°	Aspecto y/o Criterio de Evaluación	Cumple (Sí o No o N/A)	Ref. P/T	Referencia Normativa (Criterio)	Observaciones Técnicas
1	¿La UATH notificó las directrices y requisitos normativos para la conformación del Tribunal de Reconsideración?	SI	P/T-CN-04	LOSEP (Art. 78); Norma Técnica MDT (Art. 20).	**CUMPLIMIENTO FORMAL:** Se constató que la encargada del subsistema instruyó e insistió al personal sobre la base legal para apelar las calificaciones.
2	¿Se instaló, conformó y activó legalmente el Tribunal de Reconsideración durante el año fiscal evaluado?	NO	P/T-CN-04	LOSEP (Art. 76); Norma Técnica MDT (Art. 18, lit. e).	**INACTIVIDAD JUSTIFICADA:** El Tribunal no se constituyó porque los empleados omitieron formalizar sus quejas por escrito,

					desistiendo de usar los canales formales.
3	¿Se registran actas de posesión firmadas por los miembros del Tribunal designados para el período 2025?	NO	P/T-CN-04	Norma Técnica MDT (Art. 20 y 21).	**INOPERATIVIDAD OPERATIVA:** Ante la falta de solicitudes documentadas en Quipux por los empleados, el control correctivo colegiado quedó inhabilitado.
Elaborado por: Autores			**Revisado por:** Psicol. Vanessa Gavilánez		

5.2.3.4.2 Hoja de Hallazgo 4

Tabla 41. Hoja de Hallazgo 4

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR	
AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025	
HOJAS DE HALLAZGO	
HALLAZGO 4	
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL	
TÍTULO	La UATH no conformó el Tribunal de Reconsideración cuando existieron reclamos.
CONDICIÓN	La UATH no conformó el Tribunal de Reconsideración cuando existieron reclamos
CRITERIO	• **Artículo 78 de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP):** Establece el derecho de las servidoras y servidores públicos a solicitar la reconsideración o recalificación de los

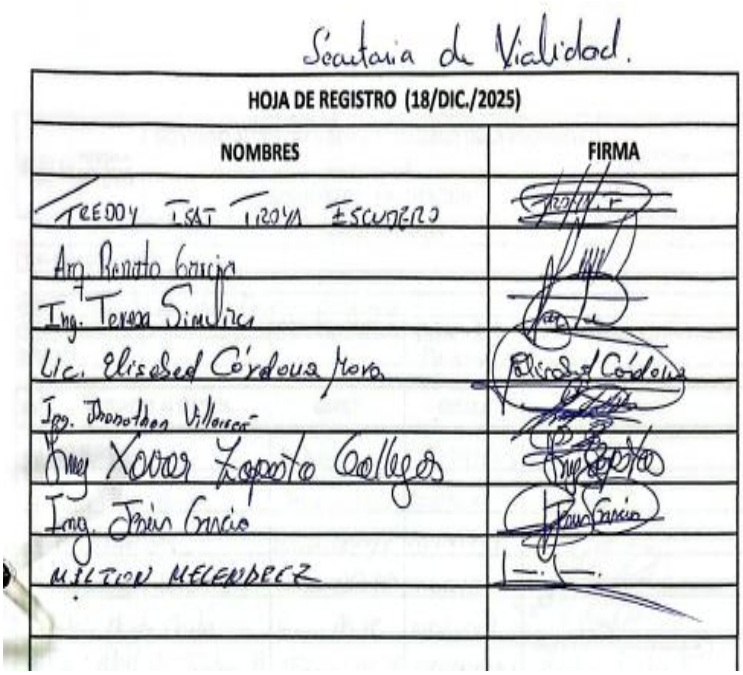
	resultados de la evaluación del desempeño, cuando no estén conformes con la calificación obtenida, conforme al procedimiento establecido en la normativa aplicable. • **Artículo 76 de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP):** Determina que el subsistema de evaluación del desempeño debe desarrollarse bajo parámetros objetivos, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad, de acuerdo con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. • **Artículo 20 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño:** La Norma Técnica pone énfasis en regular la escala de calificación final y la aplicación de los resultados obtenidos dentro del proceso de evaluación del desempeño. • **Artículo 21 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño:** Establece la notificación de los resultados de la evaluación del desempeño y el procedimiento que permite al servidor público conocer formalmente su calificación
CAUSA	La condición identificada responde a la falta de activación práctica del Tribunal de Reconsideración durante el período evaluado, debido a que los servidores públicos que manifestaron inconformidad con sus calificaciones no formalizaron sus reclamos por escrito dentro de los canales institucionales correspondientes. Este último apartado hace referencia al desconocimiento de los plazos, requisitos y procedimientos legales establecidos para solicitar la reconsideración o recalificación, a pesar de que, la UATH cumplió con directrices de notificación e instrucciones en referencia a la base normativa que, les es aplicable.

EFECTO	• **Inoperatividad del control correctivo:** Al no existir la formalización de las solicitudes de reconsideración o recalificación, el tribunal de reconsideración no existió o fue activado y, por lo tanto, reste inhabilitado el mecanismo previsto por la norma, que busca como objetivo la revisión de calificaciones. • **Persistencia de reclamos informales:** La existencia de quejas verbales realizadas en los pasillos o en la oficina no supone ningún tipo de respaldo documental, tampoco hace que entre en funcionamiento el procedimiento legal que le corresponda al ser abordadas como quejas individuales en el marco de un proceso administrativo, derivando que no se puedan atender las inconformidades de los servidores públicos de manera técnica. • **Debilitamiento de la garantía de defensa:** La no formalización mediante escrito de las quejas implica el ejercicio efectivo del derecho a la reconsideración, afectando la trazabilidad, transparencia y seguridad jurídica del proceso evaluativo.
CONCLUSIÓN	Así, se concluye que en el periodo fiscal 2025, el Tribunal de Reconsideración no fue conformado ni activado dentro de la práctica institucional a pesar de que existe un entorno normativo que permite la recepción de las solicitudes de reconsideración, de las solicitudes de recalificación, de los reclamos, pues no existen solicitudes formales de los servidores públicos sujetos a evaluación efectiva. presentaciones mediante escrito. En efecto, aunque la UATH cumplió con el deber de socialización relativa a directrices y requisitos normativos, la existencia de quejas quedó en un plano verbal y de informalidad, y no se concretó el hecho administrativo necesario para desplegar la instalación del órgano revisado.

RECOMENDACIÓN	A la Unidad de Administración del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar se le recomienda la creación y puesta en funcionamiento de un formulario simplificado de reconsideración o de recalificación, junto con una breve guía explicativa en la que se incluyen tiempos, requisitos y canales formales para hacer llegar las inconformidades respecto de los resultados de la evaluación del desempeño. Por otra parte, este procedimiento debe conocerse por todos los servidores públicos que sean evaluados y se debe prohibir la atención de reclamos sólo oral con el propósito de evitar que una inconformidad no sea registrada, no sea atendida y no sea respaldada documentalmente.
Elaborado por: Autores	**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez

5.2.3.4.3 Papeles de trabajo 3

Tabla 42. Papel de Trabajo 3



Secretaria de Vialidad.

HOJA DE REGISTRO (18/DIC./2025)	
NOMBRES	FIRMA
TREDDY ISAI TROYA ESCUDERO	
Arq. Renato Garcia	
Ing. Teresa Simulica	
Lic. Elisabed Córdova Mora	Elisabed Córdova
Ing. Jhonathan Villarreal	
Ing. Xavier Zapata Gallegos	
Ing. Jesús Garcia	
MILTON MELENDREZ	

5.2.3.5 Cédula Narrativa 5

Tabla 43. Cédula Narrativa 5

CÉDULA NARRATIVA	
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR	
Componente: Subsistema de evaluación del desempeño	
Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025	
Fecha: 19/06/2026	
Objetivo: Evaluar la legalidad, motivación jurídica y fundamentación de los actos administrativos resultantes del subsistema evaluado.	
COMPONENTE EVALUADO	Supervisión o Monitoreo – P4
CONDICIÓN	**Hallazgo Nº 5:** Inexistencia de Trámites Formales de Reconsideración. El control de atención oportuna permaneció inactivo en la práctica institucional debido a la ausencia absoluta de solicitudes escritas ingresadas por los canales oficiales.
PROCEDIMIENTO APLICADO	Se realizó una inspección física directa al archivo de solicitudes de la UATH y receptó la aclaración de la encargada del subsistema.
EVIDENCIA OBTENIDA	Como resultado del procedimiento aplicado se evidenció la inexistencia física de oficios impresos o correos institucionales de reclamos archivados durante el periodo 2025.
ANÁLISIS DEL AUDITOR	De la evaluación efectuada se determinó que la falta de trámites no responde a una omisión de la UATH, sino a que el personal prefirió la vía informal verbal de pasillo, inhabilitando operativamente la ejecución real del procedimiento establecido.

RECOMENDACIÓN	A los Directores Departamentales deberían establecer una política de cero tolerancias a la informalidad verbal, exigiendo la canalización estricta por Quipux para dar trámite a disconformidades.
MEDIO DE VERIFICACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN	El cumplimiento de las recomendaciones emitidas será verificado mediante la inspección a las circulares emitidas con fe de recepción firmada por los directores de cada área operativa.
Elaborado por: Autores	**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez

5.2.3.5.1 CheckList de cumplimiento 5

Tabla 44. CheckList de cumplimiento 5

N°	Aspecto y/o Criterio de Evaluación	Cumple (Sí o No o N/A)	Ref. P/T	Referencia Normativa (Criterio)	Observaciones Técnicas
1	¿Ingresaron oficios, cartas o correos institucionales de reclamos formales a través de la Ventanilla Única o Quipux?	NO	P/T-CN-05	Reglamento LOSEP (Art. 224); Norma Técnica MDT (Art. 20).	**INACTIVIDAD JUSTIFICADA:** Se constató que no ingresaron solicitudes escritas; el personal canalizó sus dudas de forma netamente verbal de pasillo.
2	¿La institución procesó y atendió las disconformidades del personal dentro del término fatal de 3 a 5 días laborables?	NO	P/T-CN-05	LOSEP (Art. 78); Norma Técnica MDT (Art. 20).	**HECHO NO GENERADO:** Al tramitarse las quejas de palabra de forma informal directamente en las áreas, no se

					activó el procedimiento de respuesta oportuna.
3	¿La encargada del subsistema mantiene un archivo indexado y cronológico de solicitudes de impugnación recibidas?	NO	P/T-CN-05	Reglamento LOSEP (Art. 219); Norma Técnica MDT-2018-0041.	**EVIDENCIA EN CERO:** El casillero se marca NO porque las carpetas físicas están vacías, lo cual está plenamente justificado por la inercia documental del personal.
Elaborado por: Autores			**Revisado por:** Psicol. Vanessa Gavilánez		

5.2.3.5.2 Hoja de Hallazgo 5

Tabla 45. Hoja de Hallazgo 5

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR	
AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025	
HOJAS DE HALLAZGO	
HALLAZGO 5	
COMPONENTE: SUPERVISIÓN O MONITOREO	
TÍTULO	La institución no atendió oportunamente las solicitudes de reconsideración.
CONDICIÓN	La institución no atendió oportunamente las solicitudes de reconsideración.
CRITERIO	• **Artículo 78 de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP):** Establece que las servidoras y servidores públicos

	tienen derecho a solicitar la reconsideración o recalificación de los resultados de la evaluación del desempeño, cuando no estén conformes con la calificación obtenida, conforme al procedimiento y plazos establecidos en la normativa vigente. • **Artículo 224 del Reglamento General a la LOSEP:** Regula el procedimiento correspondiente a una reconsideración o recalificación de los resultados de la evaluación, señando que debe presentar una solicitud como requisito previo para iniciar el trámite de dicho procedimiento por parte del servidor público evaluador. • **Artículo 20 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño:** Especifica la escala de calificaciones finales y los resultados que pueden ser revisados cuando existen inconformidades presentadas formalmente por el servidor público. • **Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño MDT-2018-0041:** Indica que el proceso de evaluación del desempeño debe ejecutarse con criterios técnicos que deben documentarse y verificarse, garantizando así la transparencia, trazabilidad y respaldo formal de cada etapa del subsistema.
CAUSA	La respectiva condición se genera por la falta de presentación de solicitudes escritas de reconsideración o recalificación por los canales establecidos por la institución, como Ventanilla Única, Quipux o correo institucional. La naturaleza física que se realizó al archivo de la UATH y la salvaguarda referida por la responsable del subsistema manifiestan que las inconformidades manifestadas por el personal fueron de forma

	verbal e informal sin generar ninguna documentación que impusiera la iniciación del procedimiento correspondiente.
EFECTO	• **Inactividad del procedimiento formal:** La no existencia de oficios, de cartas o de correos institucionales de reclamos, impide a la UATH activar el trámite de reconsideración o de recalificación en los plazos que la normativa establece. • **Defecto de trazabilidad documental:** Las inconformidades en formato verbal no generaron un respaldo escrito, y ello impidió contar con un archivo cronológico e indexado de solicitudes de impugnación o de reclamaciones formales. • **Merma de control institucional:** La atención informal a los reclamos puede oscurecer la transparencia en la tramitación de la queja, el seguimiento e incluso la seguridad jurídica del proceso evaluativo por cuanto no valora la veracidad de la queja si fue atendida, recibida y analizada durante el período asignado.
CONCLUSIÓN	Se concluye que, durante el período fiscal 2025, no existieron trámites formales de reconsideración o recalificación ingresados por los servidores públicos evaluados a través de los canales oficiales de la institución. La revisión efectuada manifiesta la vacuidad de archivos físicos y digitales relacionados con solicitudes de impugnación, las inconformidades fueron materializadas de forma verbal e informal.
RECOMENDACIÓN	A los/as directores/as departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, en coordinación con la Unidad Administrativa del Talento Humano, se propondrá establecer una política institucional de cero tolerancias a la informalidad verbal en los reclamos relacionados con la evaluación del desempeño. Para ello, toda inconformidad deberá ser canalizada obligatoriamente mediante Quipux, Ventanilla Única o correo institucional, a fin de garantizar el

	registro, seguimiento y atención oportuna de las solicitudes de reconsideración o recalificación.
Elaborado por: Autores	**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez

5.2.3.6 Cédula Narrativa 6

Tabla 46. Cédula Narrativa 6

CÉDULA NARRATIVA	
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR	
Componente: Subsistema de evaluación del desempeño	
Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025	
Fecha: 19/06/2026	
Objetivo: Evaluar el diseño y estructuración de los planes remediales individuales a partir de las calificaciones consolidadas del talento humano.	
COMPONENTE EVALUADO	Supervisión o Monitoreo – P5
CONDICIÓN	**Hallazgo Nº 6:** Inactividad Justificada del Tribunal de Reconsideración. No se emitieron resoluciones administrativas fundamentadas debido a la falta de activación del órgano legal.
PROCEDIMIENTO APLICADO	Se realizó una inspección documental directa al archivo de actas de la Secretaría General de la entidad.
EVIDENCIA OBTENIDA	Como resultado del procedimiento aplicado se evidenció la ausencia física de resoluciones de recalificación, motivada por la falta de solicitudes escritas ingresadas por el personal.
ANÁLISIS DEL AUDITOR	De la evaluación efectuada se determinó que la falta de resoluciones no constituye un incumplimiento normativo de la UATH, ya que el

	Tribunal no sesionó ante la inercia del personal, el cual optó por reclamos verbales informales inhabilitando el control.
RECOMENDACIÓN	A los Miembros del Tribunal de disponer que cualquier rectificación futura de puntajes requiera obligatoriamente la presentación previa del formulario escrito por canal oficial.
MEDIO DE VERIFICACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN	El cumplimiento de las recomendaciones emitidas será verificado mediante la revisión de la plantilla normalizada de Resolución de Reconsideración integrada en el manual de procesos de la UATH.
Elaborado por: Autores	**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez

5.2.3.6.1 CheckList de cumplimiento 6

Tabla 47. CheckList de cumplimiento 6

N°	Aspecto y/o Criterio de Evaluación	Cumple (Sí o No o N/A)	Ref. P/T	Referencia Normativa (Criterio)	Observaciones Técnicas
1	¿El Tribunal de Reconsideración emitió actos administrativos escritos para ratificar o modificar las notas del período 2025?	NO	P/T-CN-06	LOSEP (Art. 78); Norma Técnica MDT (Art. 20 y 21).	**INACTIVIDAD JUSTIFICADA:** Se determinó que no hubo emitidas resoluciones debido que el Tribunal de la evaluación del desempeño no sesionó por la falta de peticiones formales.
2	¿Las variaciones de notas aplicadas en la plataforma cuentan con la debida motivación	NO	P/T-CN-06	Constitución del Ecuador (Art. 76, lit. l);	**INOPERATIVIDAD OPERATIVA:** Al resolverse las

	jurídica y fundamentación técnica?			Reglamento LOSEP (Art. 224).	inconformidades verbalmente entre jefes y empleados, los cambios de notas carecieron de resoluciones oficiales escritas.
3	¿Se remitieron las copias de las resoluciones del Tribunal a la Secretaría General para su archivo permanente y custodia legal?	NO	P/T-CN-06	Reglamento LOSEP (Art. 219); Norma Técnica MDT-2018-0041	**AUSENCIA DE DOCUMENTO:** La falta de resoluciones no implica incumplimiento de la UATH, ya que el órgano colegiado no puede emitir fallos sin solicitudes previas.

5.2.3.6.2 Hoja de Hallazgo 6

Tabla 48. Hoja de Hallazgo 6

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR	
AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025	
HOJAS DE HALLAZGO	
HALLAZGO 6	
COMPONENTE: SUPERVISIÓN O MONITOREO	
TÍTULO	El Tribunal no emitió resoluciones debidamente fundamentadas.
CONDICIÓN	El Tribunal no emitió resoluciones debidamente fundamentadas

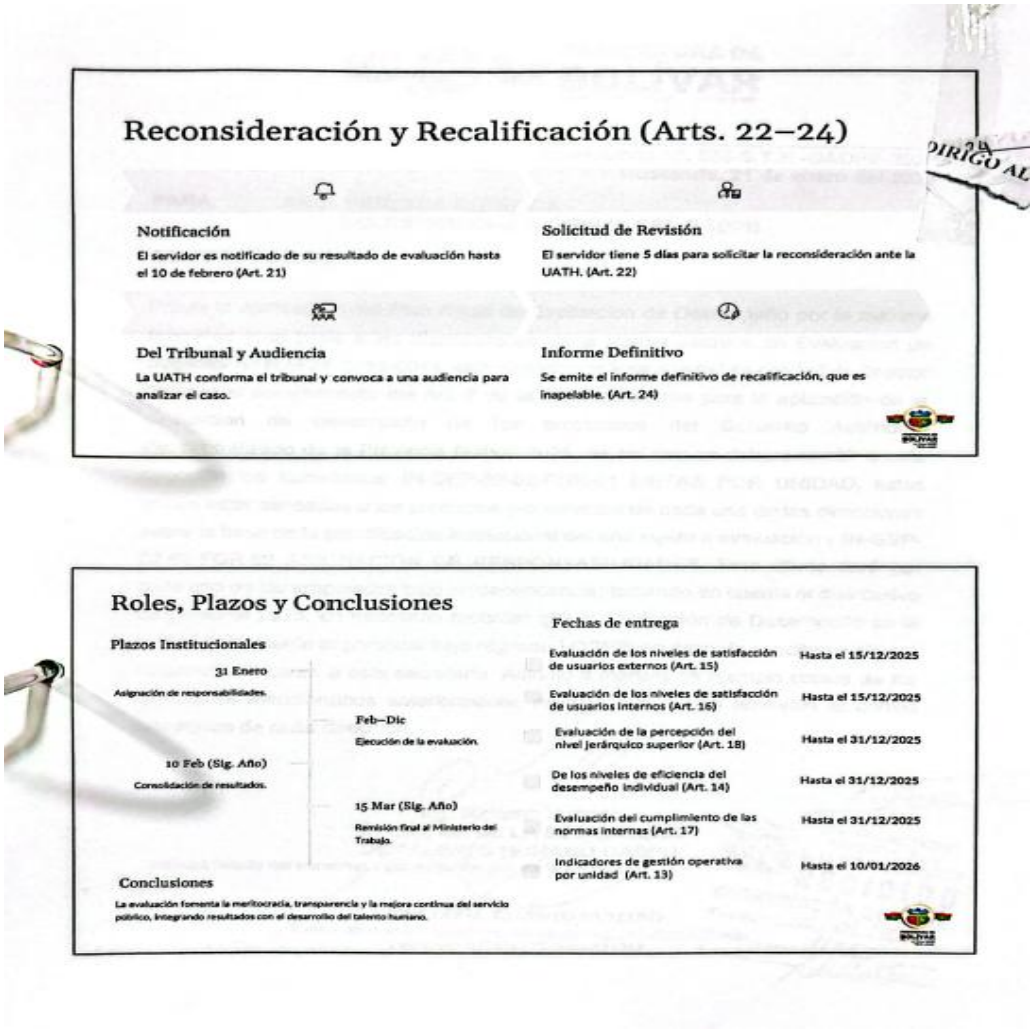
CRITERIO	• **Artículo 78 de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP):** Aporta el derecho de los/as servidores/as públicos/as de solicitar una reconsideración o recalificación de los resultados de la evaluación del desempeño cuando estos/as no estén conformes con la calificación obtenida, acatando el respectivo procedimiento que determina la normativa en vigor. • **Artículo 76, literal l, de la Constitución de la República del Ecuador:** Establece que las resoluciones de los poderes públicos deberán estar motivadas, es decir, han de expresar las normas o principios jurídicos en los que se fundamentan y explicitar la pertinencia de la aplicación de su aplicación a los hechos. • **Artículo 224 del Reglamento General a la LOSEP:** Regula el procedimiento de reconsideración o recalificación de los resultados de la evaluación del desempeño, estableciendo que debe existir una solicitud formal del servidor público evaluado para activar el trámite correspondiente. • **Artículos 20 y 21 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño:** Establecen la escala de calificación final, la notificación de resultados y los procedimientos relacionados con la comunicación formal de las calificaciones obtenidas por los servidores públicos.
CAUSA	La carencia diagnosticada responde a la ausencia de solicitudes formales de reconsideración o recalificación solicitadas por los/as servidores/as públicos/as evaluados/as durante el periodo 2025. Como resultado de la pertinente inspección documental realizada a cabo en el archivo de actas de la Secretaría General y la información de la UATH, se establece que el Tribunal de Reconsideración no realizó ninguna

	sesión ni emitió resoluciones administrativas, pues no se produjeron solicitudes que hubieran ingresado por la vía formal.
EFECTO	• **Inactividad del órgano de revisión:** Al no existir solicitudes formales, el Tribunal de Reconsideración no fue activado, de manera que no se tradujeron en actos administrativos escritos, ya que no hubo posibilidad de ratificar o modificar las calificaciones del período evaluado. • **Ausencia de resoluciones motivadas:** Tampoco se pública ó resolución administrativa debidamente motivada, pues al no haber solicitudes formales no se produjo el procedimiento administrativo precisamos que obligaba al Tribunal a pronunciarse al respecto. • **Debilidad en la trazabilidad del proceso:** Las inconformidades tratadas de forma verbal no generan respaldo documental, lo que limita el archivo, seguimiento y control de posibles rectificaciones de puntajes dentro del subsistema de evaluación del desempeño.
CONCLUSIÓN	Se concluye que, durante el período fiscal 2025, el Tribunal de Reconsideración permaneció inactivo de manera justificada, debido a la inexistencia de solicitudes escritas de reconsideración o recalificación presentadas por los servidores públicos evaluados. En consecuencia, no se llegó a determinar resoluciones administrativas para ratificar o modificar calificaciones, pues no se produjo el hecho administrativo que pudiera activar el órgano administrativo de revisión.
RECOMENDACIÓN	A los miembros del Tribunal de Reconsideración, una vez conformado este, ya la Unidad de Administración del Talento Humano de la Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, se sugiere establecer que cualquier rectificación, ratificación o modificación futura

	de los puntajes de la evaluación del desempeño exige obligatoriamente la presentación previa de una solicitud escrita por los canales oficiales de la institución respectiva, como son Quipux, Ventanilla Única o correo institucional autorizado.
Elaborado por: Autores	**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez

5.2.3.6.3 Papel de trabajo 4

Tabla 49. Papel de trabajo 4



5.2.3.7 Cédula Narrativa 7

Tabla 50. Cédula Narrativa 7

CÉDULA NARRATIVA	
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR	
Componente: Subsistema de evaluación del desempeño	
Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025	
Fecha: 19/06/2026	
Objetivo: Evaluar la existencia y ejecución de actividades de monitoreo sobre el cumplimiento de las metas y acciones remediales individuales.	
COMPONENTE EVALUADO	Seguimiento y Monitoreo – P7
CONDICIÓN	**Hallazgo Nº 7:** Inactividad de Planes de Mejoramiento Individual. Los instrumentos técnicos remediales de rendimiento no fueron elaborados ni estructurados en los archivos institucionales
PROCEDIMIENTO APLICADO	Se realizó una inspección directa a los portafolios físicos de desempeño y expedientes de evaluación de la muestra de los 96 servidores del GAD Provincial.
EVIDENCIA OBTENIDA	Se constató que no se diseñaron planes de mejoramiento individuales durante el periodo 2025. Se aclara formalmente que esta inactividad operativa no constituye un incumplimiento normativo por parte de la UATH, debido a que el 100% del personal evaluado alcanzó calificaciones altas situadas dentro del nivel de desempeño esperado.
ANÁLISIS DEL AUDITOR	Ante la ausencia de rendimientos deficientes, la institución justificó técnicamente la no elaboración de estos instrumentos, limitando las actividades del subsistema a la ejecución de acciones generales de

	capacitación y refuerzo para mantener el nivel óptimo de la fuerza laboral.
RECOMENDACIÓN	A la Jefatura de la UATH para que pueda modificar el enfoque actual disponiendo el diseño futuro de planes de perfeccionamiento preventivo para competencias intermedias, aun con notas en nivel esperado.
MEDIO DE VERIFICACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN	El cumplimiento de las recomendaciones emitidas será verificado mediante la inspección a las matrices de diagnóstico del Plan Anual de Capacitación aprobado para el ciclo subsiguiente.
Elaborado por: Autores	**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez

5.2.3.7.1 CheckList de cumplimiento 7

Tabla 51. CheckList de cumplimiento 7

N°	Aspecto y/o Criterio de Evaluación	Cumple (Sí o No o N/A)	Ref. P/T	Referencia Normativa (Criterio)	Observaciones Técnicas
1	¿La UATH diseñó y estructuró Planes de Mejoramiento Individual basados en los puntos bajos identificados en la carga?	NO	P/T-CN-07	LOSEP (Art. 79); Norma Técnica MDT (Art. 22).	**INACTIVIDAD JUSTIFICADA:** El equipo auditor constató que no se diseñaron planes de mejoramiento debido a que el 100% del personal evaluado alcanzó calificaciones altas situadas dentro del nivel esperado. Ante la ausencia de rendimientos

					deficientes, la UATH justificó técnicamente la no elaboración de estos instrumentos, liberando de responsabilidad omisiva a la oficina técnica.
2	¿Se constata la existencia de servidores públicos con calificaciones situadas en los rangos de "Deficiente" o "Regular"?	SI	P/T-CN-07	Reglamento LOSEP (Art. 215); Norma Técnica MDT-2018-0041.	**EVIDENCIA DE CAMPO REAL:** El equipo auditor verificó en el distributivo general de calificaciones que exactamente un (1) servidor público de la muestra se situó en el rango de "Regular", activando obligatoriamente el hecho generador que exige la ley.
3	¿La institución implementó talleres de refuerzo y capacitación general como alternativa de mejora laboral?	SI	P/T-CN-07	LOSEP (Art. 23, lit. h); Reglamento LOSEP (Art. 216).	**CUMPLIMIENTO FORMAL:** La UATH canalizó los resultados globales hacia el Plan Anual de Capacitación; no obstante, se omitió erróneamente la estructuración del plan individualizado para el

					funcionario con nota regular
Elaborado por: Autores			**Revisado por:** Psicol. Vanessa Gavilánez		

5.2.3.7.2 Hoja de Hallazgo 7

Tabla 52. Hoja de Hallazgo 7

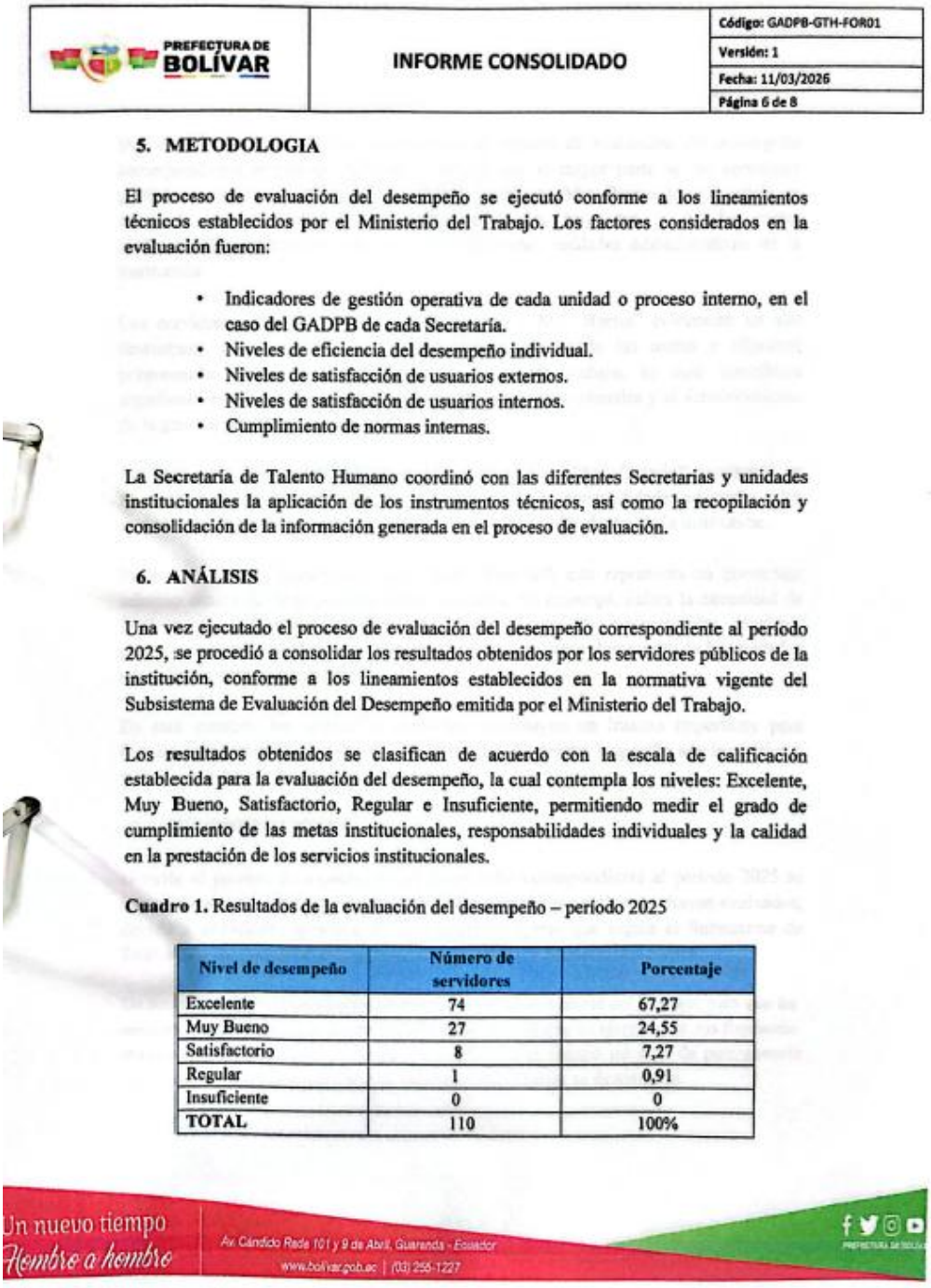
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR **AUDITORÍA DE GESTIÓN** **Período:** Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025 **HOJAS DE HALLAZGO**	
HALLAZGO 7	
COMPONENTE: SEGUIMIENTO Y MONITOREO	
TÍTULO	La UATH no elaboró planes de mejoramiento con base en los resultados.
CONDICIÓN	La UATH no elaboró planes de mejoramiento con base en los resultados.
CRITERIO	• **Artículo 79 de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP):** Establece que los resultados de la evaluación del desempeño deben servir de base para determinar acciones relacionadas con la mejora del rendimiento, capacitación, desarrollo profesional y decisiones administrativas respecto del servidor público evaluado. • **Artículo 215 del Reglamento General a la LOSEP:** Determina que la evaluación del desempeño constituye un proceso continuo de la gestión del talento humano, fundamentado en la programación institucional y en los resultados alcanzados por los servidores públicos.

	• **Artículo 216 del Reglamento General a la LOSEP:** Señala que la evaluación del desempeño debe orientarse al mejoramiento de la gestión institucional y del rendimiento de las servidoras y servidores públicos. • **Artículo 22 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño:** Dispone que los resultados obtenidos en la evaluación deben ser utilizados para establecer acciones de mejora, capacitación o fortalecimiento del desempeño, especialmente cuando se identifiquen niveles inferiores al desempeño esperado.
CAUSA	La condición identificada responde a la falta de planificación de los planos de mejoramiento individual del servidor que obtuvo la calificación en el rango de "Regular" durante el período de la evaluación. De la revisión de los portafolios físicos de desempeño y de los expedientes de evaluación se evidencia que la UATH canalizó los resultados globales hacia actividades de capacitación y refuerzo institucional a diferencia de ello, no elaborará un instrumento que detalle características que hagan punto con las debilidades detectadas, acciones correctivas, responsables, plazos y seguimiento específico para el funcionario con rendimiento inferior al esperado.
EFECTO	• **Debilidad en el seguimiento individual:** Al no existir un plan de mejoramiento individual, se reduce el control específico del servidor que obtuvo la calificación "Regular", dificultando la corrección oportuna de las deficiencias detectadas en su desempeño. • **Riesgo de repetición del bajo rendimiento:** La falta de un diagnóstico remedial individualizado puede conllevar a que las mismas debilidades aparezcan también en períodos siguientes,

	afectando así la productividad, la eficiencia y la calidad del servicio institucional correspondiente. • **Uso parcial de los resultados de evaluación:** Aunque la UATH vinculó los resultados globales con el Plan Anual de Capacitación, la falta de un plan individual evidencia que los resultados no fueron aprovechados plenamente para establecer medidas correctivas específicas conforme a la necesidad detectada.
CONCLUSIÓN	Se concluye que, durante el período fiscal 2025, no se elaboraron planes de mejoramiento individual dentro del subsistema de evaluación del desempeño, a pesar de haberse identificado un servidor público con calificación ubicada en el rango de "Regular". La situación evidencia la carencia de seguimiento posterior a la evaluación debido a que no se elaboró un diagnóstico técnico remedial que permita tomar en consideración las áreas de mejora del servidor evaluado.
RECOMENDACIÓN	Al servicio de la Unidad de Administración del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar se le recomienda diseñar e implementar planes de mejoramiento individual de los servidores públicos, para aquellos que tengan calificaciones en los límites de "Regular" o "Insuficiente" y para aquellos que tengan competencias intermedias susceptibles de reforzarse. Los planes tendrían que contener las debilidades, las acciones de mejora, el responsable, el plazo, los medios de verificación y las actividades de seguimiento.
Elaborado por: Autores	**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez

5.2.3.7.3 Papel de Trabajo 5

Tabla 53. Papel de trabajo 5



PREFECTURA DE BOLÍVAR

INFORME CONSOLIDADO

Código: GADPB-GTH-FOR01
Versión: 1
Fecha: 11/03/2026
Página 6 de 8

5. METODOLOGIA

El proceso de evaluación del desempeño se ejecutó conforme a los lineamientos técnicos establecidos por el Ministerio del Trabajo. Los factores considerados en la evaluación fueron:

- Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno, en el caso del GADPB de cada Secretaría.
- Niveles de eficiencia del desempeño individual.
- Niveles de satisfacción de usuarios externos.
- Niveles de satisfacción de usuarios internos.
- Cumplimiento de normas internas.

La Secretaría de Talento Humano coordinó con las diferentes Secretarías y unidades institucionales la aplicación de los instrumentos técnicos, así como la recopilación y consolidación de la información generada en el proceso de evaluación.

6. ANÁLISIS

Una vez ejecutado el proceso de evaluación del desempeño correspondiente al período 2025, se procedió a consolidar los resultados obtenidos por los servidores públicos de la institución, conforme a los lineamientos establecidos en la normativa vigente del Subsistema de Evaluación del Desempeño emitida por el Ministerio del Trabajo.

Los resultados obtenidos se clasifican de acuerdo con la escala de calificación establecida para la evaluación del desempeño, la cual contempla los niveles: Excelente, Muy Bueno, Satisfactorio, Regular e Insuficiente, permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas institucionales, responsabilidades individuales y la calidad en la prestación de los servicios institucionales.

Cuadro 1. Resultados de la evaluación del desempeño – período 2025

Nivel de desempeño	Número de servidores	Porcentaje
Excelente	74	67,27
Muy Bueno	27	24,55
Satisfactorio	8	7,27
Regular	1	0,91
Insuficiente	0	0
TOTAL	110	100%

Un nuevo tiempo
Hombre a hombre

Av. Cándido Rada 101 y 9 de Abril, Guaranda - Ecuador
www.bolivar.gob.ec | (03) 295-1227

5.2.3.8 Cédula Narrativa 8

Tabla 54. Cédula Narrativa 8

CÉDULA NARRATIVA	
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR	
Componente: Subsistema de evaluación del desempeño	
Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025	
Fecha: 19/06/2026	
Objetivo: Validar la aplicación y correspondencia de las sanciones disciplinarias sobre las notas finales del factor de conducta de los evaluados.	
COMPONENTE EVALUADO	Supervisión y Monitoreo – P9
CONDICIÓN	**Hallazgo Nº 8:** Inexistencia de Actividades de Seguimiento Continuo**.** El monitoreo analítico respecto al cumplimiento de acciones remediales permaneció inactivo en la práctica institucional.
PROCEDIMIENTO APLICADO	Se aplicó la técnica de inspección documental al archivo de informes técnicos de control de la Encargada del Subsistema y el principio de causa y efecto de control interno.
EVIDENCIA OBTENIDA	No se ejecutaron actividades de monitoreo o evaluación de cumplimiento debido a la inexistencia previa de los planes de mejoramiento individuales descrita en el hito anterior.
ANÁLISIS DEL AUDITOR	Por aplicación del principio de causa y efecto de control interno, determina que el control de seguimiento permaneció inactivo en la práctica institucional, estando plenamente justificado por la UATH en función de que la fuerza laboral del GAD Provincial de Bolívar

	alcanzó los rangos de calificación y niveles de desempeño esperados para el período evaluado 2025.
RECOMENDACIÓN	A la Jefatura de la UATH de estructurar un cronograma de supervisión semestral por parte del área de monitoreo para verificar el impacto de las capacitaciones de refuerzo general.
MEDIO DE VERIFICACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN	El cumplimiento de las recomendaciones emitidas será verificado mediante la inspección a los informes semestrales de evaluación de competencias emitidos por la UATH y refrendados por los jefes.
Elaborado por: Autores	**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez

5.2.3.8.1 CheckList de cumplimiento 8

Tabla 55. CheckList de cumplimiento 8

N°	Aspecto y/o Criterio de Evaluación	Cumple (Sí o No o N/A)	Ref. P/T	Referencia Normativa (Criterio)	Observaciones Técnicas
1	¿El área de supervisión de la UATH ejecutó evaluaciones periódicas sobre el avance de los planes de mejoramiento individuales?	NO	P/T-CN-08	LOSEP (Art. 79); Norma Técnica MDT (Art. 216).	**INACTIVIDAD JUSTIFICADA:** No se ejecutaron monitoreos debido a la inexistencia previa de planes individuales, estando justificado por las altas notas del personal.
2	¿Se cumple la lógica de control interno al verificar que exista el	NO	P/T-CN-08	Reglamento LOSEP (Art. 219); Norma	**EVIDENCIA DE CAMPO REAL:** Se verificó en el

	documento base antes de aplicar las fichas de seguimiento?			Técnica MDT-2018-0041.	distributivo general de calificaciones que exactamente un (1) servidor público de la muestra se situó en el rango de "Regular", activando obligatoriamente el hecho generador que exige la ley.
3	¿Se emitieron reportes de cumplimiento de metas remediales validados de forma conjunta por los jefes directos y Talento Humano?	SI	P/T-CN-08	Norma Técnica MDT (Art. 22); Reglamento LOSEP (Art. 215).	**CUMPLIMIENTO FORMAL:** La UATH sustentó la inactividad de informes de monitoreo en función de que la fuerza laboral alcanzó mayoritariamente los niveles esperados.

5.2.3.8.2 Hoja de Hallazgo 8

Tabla 56. Hoja de Hallazgo 8

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR	
AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025	
HOJAS DE HALLAZGO	
HALLAZGO 8	

COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO	
TÍTULO	No se efectuó seguimiento al cumplimiento de los planes de mejoramiento.
CONDICIÓN	No se efectuó seguimiento al cumplimiento de los planes de mejoramiento.
CRITERIO	• **Artículo 79 de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP):** Establece que los resultados de la evaluación del desempeño deben servir de base para la capacitación, desarrollo profesional, mejoramiento del rendimiento y adopción de acciones administrativas relacionadas con el desempeño del servidor público. • **Artículo 215 del Reglamento General a la LOSEP:** Determina que la evaluación del desempeño constituye un proceso continuo de la gestión del talento humano, fundamentado en la programación institucional y en los resultados alcanzados por los servidores públicos. • **Artículo 216 del Reglamento General a la LOSEP:** Señala que siempre la evaluación del desempeño debe orientarse al mejoramiento de la gestión institucional y el reforzamiento del rendimiento laboral de las servidoras y los servidores públicos. • **Artículo 22 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño:** Prescribe que los resultados obtenidos tienen que ser utilizados para establecer acciones de mejora, capacitación, seguimiento y desarrollo del desempeño, en especial cuando se detecten niveles de desempeño por debajo de los esperados.

CAUSA	La condición identificada responde a la falta de ejecución de actividades de seguimiento continuo sobre acciones remediales individuales dentro del subsistema de evaluación del desempeño. De la inspección documental realizada al archivo de informes técnicos de control de la UATH, se evidenció que no existieron reportes periódicos de monitoreo, debido a que previamente no se elaboraron planes de mejoramiento individual, pese a haberse identificado un servidor público con calificación en el rango de "Regular". Este hecho mermó la aplicación el principio causa-efecto del control interno y lo que es peor, que no se contara con un documento base para llevar a cabo el correspondiente seguimiento.
EFECTO	• **Ausencia de monitoreo individual:** No existieron planes de mejoramiento individual, y por tanto la UATH no ejecutó evaluaciones periódicas que verificaran la marcha de acciones correctivas orientadas a servidores con un rendimiento inferior a lo esperado. • **Debilidad en la mejora continua:** La ausencia de seguimiento impide que éstas se contrasten con la capacitación o refuerzo general, o comprobar si han sido eficaces en la mejora del desempeño laboral. • **Riesgo de permanencia de debilidades:** No existir un informe de seguimiento posteriormente validado por parte de Talento Humano y de los jefes inmediatos puede suponer que las debilidades identificadas en la evaluación se sigan repitiendo en los próximos períodos.
CONCLUSIÓN	Se concluye que durante el ejercicio fiscal del año 2025 no se llevaron a cabo actividades de seguimiento a los planes de mejoramiento individual, ya que dichos instrumentos no se habían, ni elaborado, en

	su caso. Esta situación evidencia una debilidad en la fase de supervisión y monitoreo del subsistema de evaluación del desempeño, especialmente considerando que se identificó un servidor público con calificación en rango "Regular", lo cual activaba la necesidad de establecer acciones remediales y verificar su cumplimiento.
RECOMENDACIÓN	A la Unidad de Administración del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, se recomienda estructurar un cronograma de supervisión semestral para verificar el cumplimiento de los planes de mejoramiento individual y el impacto de las capacitaciones de refuerzo general. Este cronograma deberá incluir responsables, fechas de seguimiento, actividades ejecutadas, medios de verificación y resultados alcanzados.
Elaborado por: Autores	**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez

5.2.3.8.3 Pape de Trabajo 6

Tabla 57. Papel de trabajo 6

PREFECTURA DE BOLÍVAR

Memorando Nº. 085-S.T.H.-GADPB-2025
Guaranda, 21 de enero del 2025

PARA: **ABG. VANESSA ESPINOZA**
COORDINADORA GENERAL DEL GADPB

ASUNTO: PEDIDO

Previa la aprobacion del Plan Anual de Evaluacion de Desempeño por la maxima autoridad y en base a las disposiciones de la Norma Tecnica de Evaluacion de Desempeño N.MDT-2018-0041, esta direccion solicita a usted en calidad de director de area el cumplimiento del Art. 7 de la mentada norma para la aplicación de la evaluacion de desempeño de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar 2025, es así que se deberá remitir a esta dirección los formularios: IN-GEP-02-02-FOR-01 METAS POR UNIDAD, estas deben estar alineadas a los productos y/o servicios de cada una de las direcciones sobre la base de la planificación institucional del año sujeto a evaluación y IN-GEP-02-02-FOR-02 ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES. Este último será por cada uno de los empleados bajo su dependencia, tomando en cuenta el distributivo de personal 2025, es necesario recordar que la Evaluación de Desempeño se la realiza únicamente al personal bajo régimen LOSEP; en caso de suscitarse alguna inquietud acercarse a esta secretaría. Adjunto a manera de ejemplo copias de los formularios mencionados anteriormente, mismos que fueron enviados al correo electrónico de cada dirección.

Evidencia 22

Ing. Richarth Hurtado
DIRECTOR DE LA SECRETARÍA DE TALENTO HUMANO GADPB

Adjunto listado del personal a ser evaluado por cada secretaría.

Lucia M

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA BOLÍVAR
RECIBIDO
COORDINACIÓN GENERAL
Fecha: 21/01/2025
Hora: 11h00
Por:

SECRETARÍA TALENTO HUMANO
Correo electrónico: secretariatalentohumanogadpb@gmail.com
Teléfonos: 032551227- 0986523242

FASE IV:

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

5.2.4 Comunicación de resultados

Tabla 58. Fase de Comunicación de Resultado

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR					
AUDITORÍA DE GESTIÓN					
Período: Del 01 de enero al 31 diciembre de 2025					
Objetivo: Obtener la información general del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Bolívar					
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADO					
N°	**PROCEDIMIENTO**	**REF P/T**	**DESDE**	**HASTA**	**ELABORADO POR:**
1	Elaboración del Informe Final	E.I.F.	13/06/2026	15/06/2026	Jonathan Salazar, Shelbyn Cuatis
Elaborado por: Autores			**Revisado por**: Psicol. Vanessa Gavilánez		

5.2.4.1 Informe Final

Tabla 59. Informe Final

INFORME FINAL

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE BOLÍVAR, PERIODO 2025.

SIGLAS

1. **GAD:** Gobierno Autónomo Descentralizado
2. **LOSEP:** Ley Orgánica del Servicio Público
3. **UATH:** Unidad Administrativa del Talento Humano
4. **COSO 1:** Committee of Sponsoring Organizations (Comité de Organizaciones Patrocinadores)
5. **COOTAD:** Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
6. **FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
7. **MDT:** Ministerio del Trabajo
8. **AM-MDT:** Acuerdo Ministerial del Ministerio del Trabajo
9. **IA:** Inteligencia Artificial
10. **ERM:** Enterprise Risk Management (Gestión de Riesgos Empresariales)
11. **NV:** Número de preguntas válidas
12. **NC:** Nivel de Confianza
13. **NR:** Nivel de Riesgo
14. **CT:** Calificación Total
15. **PT:** Ponderación Total
16. **P/T:** Papeles de Trabajo
17. **N:** Tamaño de la muestra
18. **N:** Tamaño de la población
19. **Z:** Nivel de confianza
20. **p**: Probabilidad de éxito
21. **q**: Probabilidad de fracaso
22. e = Margen de error
23. **REF P/T:** Referencia de Papeles de Trabajo
24. **Art:** Artículo
25. **N°:** Número
26. **Msc.:** Magister

ÍNDICE

CAPÍTULO I 202
MOTIVO DEL EXAMEN 202
OBJETIVO DEL EXAMEN 202
ALCANCE 202
BASE LEGAL 202
ESTRUCTURA ORGÁNICA 206
OBJETIVOS 207
PRINCIPIOS Y VALORES 207
CAPÍTULO II 208
CONCLUSIONES 217
RECOMENDACIONES 217

CAPÍTULO I

MOTIVO DEL EXAMEN

Ing. Aníbal Coronel

Presente. -

De acuerdo al Oficio Nro. 01 celebrado el 15 de enero del 2026 se estipula realizar una auditoría de gestión al subsistema de evaluación del desempeño, notifico a usted que se realizará la auditoría de gestión a subsistema de evaluación del desempeño mencionado por el periodo 01 de enero al 31 de diciembre 2025 para determinar cumplimiento de los procedimientos al final del periodo.

OBJETIVO DEL EXAMEN

Realizar una Auditoría de gestión para el subsistema de evaluación del desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, período 2025.

ALCANCE

La auditoría de gestión comprenderá el examen del subsistema de evaluación del desempeño en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Bolívar, correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2025.

BASE LEGAL

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA

"Art. 225.- El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.

2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.

(...)"

"Art. 238.- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad,

subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales".

"Art. 240.- Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. Las juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias".

LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (LOSEP)

"Art. 54.- De su estructuración. - El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño".

"Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño. - Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del

puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley".

"Art. 77.- De la planificación de la evaluación. - El Ministerio del Trabajo y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad

con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley".

ACUERDO MINISTERIAL MDT-2018-0041 - NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

"**Art. 1.- Del objeto .-** Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, metodologías, instructivos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, medir y estimular la gestión de la entidad, de los procesos internos y sus servidores mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público".

"Art. 2.- Del ámbito de aplicación. - Las disposiciones de esta Norma Técnica son de aplicación obligatoria para todas las instituciones del Estado determinadas en el artículo 3 de la **Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP.**

Se excluye de la aplicación de la presente Norma Técnica, a los miembros activos de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Cuerpos de Bomberos, Comisión de Tránsito del Ecuador; las y los docentes de las universidades y escuelas politécnicas públicas amparados por la Ley Orgánica de Educación Superior; las y los docentes bajo el régimen de la Ley Orgánica de Educación Intercultural; el personal que de conformidad con los artículos 42 y 43 del Código Orgánico de la Función Judicial pertenecen a la carrera jurisdiccional, carrera fiscal o carrera de la defensoría, el personal sujeto a la carrera diplomática del servicio exterior, el personal de empresas públicas y aquellos servidores que ocupen puestos con un sistema especial de evaluación del desempeño de conformidad con la Ley".

“**Art. 3.- De las directrices y lineamientos de la administración del subsistema. –** Las UATH institucionales al momento de la aplicación de la presente Norma Técnica, deberán cumplir con las directrices y lineamientos que emita para este efecto el Ministerio del Trabajo”.

"**Art. 4.- De la metodología, procedimientos e instrumentos técnicos de aplicación. -** Todas las etapas del proceso de evaluación del desempeño deberán ejecutarse de conformidad a los lineamientos definidos en los instrumentos técnicos de aplicación de la presente Norma Técnica".

"**Art. 6.- De la Unidad de Administración del Talento Humano - UATH. –** Le corresponde:

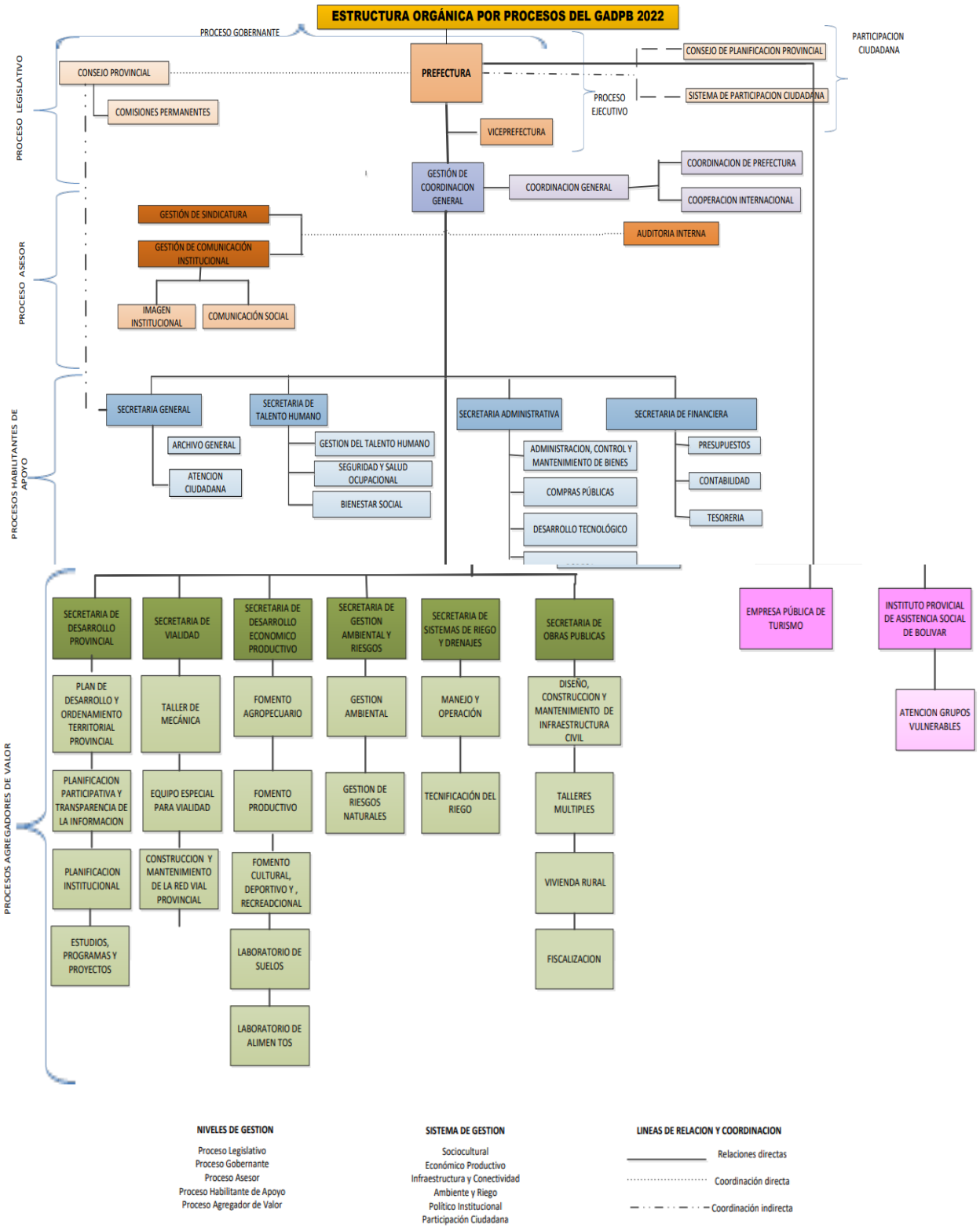
b) Informar a los procesos internos respecto indicadores de gestión operativa, elaboración de la asignación de responsabilidades de los servidores públicos a su cargo la metodología integral de la evaluación del desempeño de acuerdo a sus factores previstos en esta Norma Técnica hasta el 10 de enero o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano del periodo sujeto a evaluación;

c) Socializar a los actores proceso de evaluación sobre la aplicación metodología de los factores establecidos en los artículos 14, 15, 16, 17 y 18 presente Norma efectiva evaluación mismos;

e) Ejecutar y coordinar con las unidades internas correspondientes el proceso de evaluación en todas sus fases;"

k) Mantener actualizada la base de datos de las evaluaciones y remitir sus resultados al Ministerio del Trabajo hasta el 15 de marzo o al siguiente día hábil más cercano del siguiente año al período de evaluación, a fin de sustentar el proceso de control que realizara esta Cartera de Estado, y retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución.

ESTRUCTURA ORGÁNICA



OBJETIVOS

- Consolidar la unidad territorial a través del mejoramiento vial
- Fomentar y promover el desarrollo socio-económico e impulsar las
- Planificar la gestión institucional siguiendo los principios de conservación, desarrollo y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.
- Planificar y ejecutar proyectos de carácter e interés provincial y regional.
- Coordinar de manera articulada su accionar con los diferentes niveles de gobierno a fin de lograr objetivos y fines de bienestar e interés común.
- Crear y fortalecer mecanismos para la asignación de agua para riego.
- Fomentar la creación, producción y difusión de manifestaciones culturales que promuevan la valoración y el respeto a la diversidad, además de la no discriminación y no exclusión genérica o etno cultural.
- Conservar y manejar sustentablemente el patrimonio natural, la biodiversidad de la Provincia respetando los derechos

PRINCIPIOS Y VALORES

- **Lealtad:** Compromiso con la institución y la ciudadanía.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento de las funciones y competencias para el desarrollo provincial.
- **Respeto:** Valoración de la diversidad y trato digno a los ciudadanos.
- **Liderazgo:** Capacidad para guiar los procesos de planificación y desarrollo articuladamente.
- **Ética:** Actuar con integridad y rectitud en la gestión pública.
- **Eficacia:** Logro de los objetivos y metas establecidas en la planificación.
- **Eficiencia:** Optimización en el uso de los recursos públicos para brindar mejores servicios.

CAPÍTULO II

Deficiencias en la línea de control operativo de las jefaturas inmediatas, asimetría de información y debilidades en la formalización de reclamos por responsabilidad del servidor público.

Condición

El análisis estadístico generalizado de las preguntas aplicadas a los 96 servidores del GAD Provincial de Bolívar revela una contradicción operativa generada por la falta de corresponsabilidad, desinterés y sesgo de memoria del personal evaluado, mas no por una omisión técnica de la UATH. A pesar de que los registros institucionales reflejan calificaciones finales altas que alcanzan el nivel esperado, la percepción del personal es contradictoria y fragmentada debido a fallas en el control de las líneas medias de supervisión.

Las métricas cuantitativas obtenidas por dimensiones reflejan el siguiente comportamiento técnico:

- **Fallas en Planificación (Jefaturas y Servidor):** El 31.25% de los servidores trabajó sin una comunicación oportuna de sus metas anuales por unidad (Tabla 8), el 29.16% careció de seguimiento continuo por sus jefes directos (Tabla 9), y el 37.49% desconoce el funcionamiento técnico de los instrumentos aplicados (Tabla 7).
- **Brechas en Ejecución (UATH y Servidor):** El 32.29% reporta opacidad en la entrega de su nota por la UATH (Tabla 10), el 27.09% duda de la formalidad del medio de

notificación (Tabla 11), y el 40.62% desconoce sus derechos de recalificación (Tabla 12).

- **Debilidades en Resultado (Tribunal y Servidor):** Un alarmante 51.04% denuncia opacidad o falta de respuesta formal tras intentar reclamar su nota (Tabla 13), el 37.50% no vincula el proceso con su mejora individual (Tabla 14), y el 25.00% no evidencia articulación con los planes de capacitación institucional (Tabla 15).

Conclusión

En conclusión, el Subsistema de Evaluación del Desempeño en el GAD Provincial de Bolívar, durante el período fiscal 2025, opera bajo un esquema de "cumplimiento formal o de papel", mas no bajo un control interno efectivo y dinámico. Las evidencias documentales demuestran que la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) actuó en estricto apego legal al ejecutar las socializaciones generales y custodiar las actas físicas de asistencia; por lo tanto, las deficiencias detectadas en campo no responden a una omisión de la oficina técnica, sino a un quiebre en la línea de control operativo de las jefaturas y a una débil cultura de corresponsabilidad del personal evaluado.

En la dimensión de Planificación, la omisión de los Jefes Inmediatos Superiores al no notificar oportunamente las metas por unidad al 31.25% de los servidores resta objetividad técnica a las calificaciones finales registradas, las cuales, a pesar de ubicarse en niveles altos que alcanzan el rango esperado, reflejan una asignación automática orientada a cumplir el trámite burocrático ministerial al cierre del ciclo fiscal.

Finalmente, en las dimensiones de Ejecución y Resultado, la persistencia de conductas informales donde los servidores canalizan sus disconformidades (51.04%) de manera restrictivamente verbal por los pasillos de las oficinas en vez de

hacer valer sus derechos agotando los canales institucionales sometidos a prescripción, como Quipux, provoca la inoperatividad y falta de constitución del Tribunal de Reconsideración regulado por la LOSEP. La permisividad institucional a la informalidad una vez producida el proceso de seguridad jurídica, conlleva a anular el propósito del propio subsistema de mejora continua y expone al GADPB al riesgo inminente de demandas laborales por indefensión del talento humano.

Recomendación

- Que la Jefatura de la UATH, con el objetivo de contrarrestar el sesgo de memoria y la apatía de los servidores públicos de las distintas direcciones, reestructure la estrategia de comunicación interna migrando hacia un enfoque de recordación continua y simplificada.
- Se debe disponer a la Encargada del Subsistema mantener las evidencias colectivas actuales, pero reforzarlas mediante el diseño e implementación de un Formulario Simplificado de Recalificación de uso obligatorio y la difusión periódica de infografías didácticas cortas en los correos institucionales, concientizando al personal sobre la importancia de la corresponsabilidad y la obligación legal de formalizar cualquier reclamo por escrito para activar el Tribunal de Reconsideración.

Se identificaron riesgos relacionados con incumplimiento de plazos

Condición Se identificaron riesgos relacionados con incumplimiento de plazos

Conclusión

Se concluye que la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) del GAD Provincial de Bolívar operó con estricto apego legal, eficiencia técnica y debida diligencia durante el ejercicio fiscal 2025, disponiendo de todas las evidencias documentales, alertas tempranas e insistencias formales enviadas por Quipux que certifican que la oficina técnica ejecutó las actividades de control preventivo orientadas a salvaguardar los plazos obligatorios del cronograma unificado.

Por lo tanto, la materialización del riesgo de incumplimiento de plazos no responde a una omisión administrativa de la UATH, sino a una marcada ineficacia y falta de proactividad en el control departamental interno por parte de los Jefes Inmediatos Superiores de las cinco secretarías operativas rezagadas. Al relegar la carga de las notas hacia el cierre del año y desatender los recordatorios formales, estos mandos operativos de campo desnaturalizaron el principio de oportunidad del subsistema, transformando un proceso que cuenta con una excelente planificación formal en un hito extemporáneo que afecta la seguridad jurídica, la eficiencia y el control continuo del talento humano provincial.

Recomendación

- A la UATH del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar en coordinación con los Jefes Inmediatos Superiores, les aconsejamos incluir un mecanismo formal y de control de los plazos del subsistema de evaluación del desempeño a través de una matriz de seguimiento formal con responsables, actividades, fechas y evidencias, así como la emisión de recordatorios formales por cada fase y, pudiéndose incluir, en caso de generar circunstancias de congestión a largo plazo, la recomendación sobre la notificación

oportuna de la máxima autoridad para la adopción de acciones administrativas conducentes a satisfacer el cumplimiento y normativo del proceso de evaluación del desempeño.

Las sanciones disciplinarias no fueron consideradas en la evaluación cuando correspondía.

Condición Las sanciones disciplinarias no fueron consideradas en la evaluación cuando correspondía.

Conclusión Se concluye que, durante el período fiscal 2025, no existieron hechos disciplinarios que generen penalizaciones o reducción de puntaje dentro del subsistema de evaluación del desempeño. La calificación de "No aplica" se encuentra debidamente justificada, debido a que no se evidenciaron llamados de atención, sanciones ejecutoriadas ni sumarios administrativos en la muestra revisada.

Recomendación

- A la Unidad de Administración del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, en coordinación con la Oficina Jurídica, se recomienda mantener y fortalecer el procedimiento de revisión, archivo y cruce de información sobre sanciones disciplinarias, llamados de atención y sumarios administrativos antes de la aplicación de la evaluación del desempeño.
- Este control deberá respaldarse mediante certificaciones, reportes o comunicaciones formales que permitan sustentar, en cada período evaluado, si corresponde o no aplicar penalizaciones en el factor de conducta interna.

La UATH no conformó el Tribunal de Reconsideración cuando existieron reclamos.

Condición La UATH no conformó el Tribunal de Reconsideración cuando existieron reclamos.

Conclusión Así, se concluye que en el periodo fiscal 2025, el Tribunal de Reconsideración no fue conformado ni activado dentro de la práctica institucional a pesar de que existe un entorno normativo que permite la recepción de las solicitudes de reconsideración, de las solicitudes de recalificación, de los reclamos, pues no existen solicitudes formales de los servidores públicos sujetos a evaluación efectiva. presentaciones mediante escrito. En efecto, aunque la UATH cumplió con el deber de socialización relativa a directrices y requisitos normativos, la existencia de quejas quedó en un plano verbal y de informalidad, y no se concretó el hecho administrativo necesario para desplegar la instalación del órgano revisado.

Recomendación

- A la Unidad de Administración del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar se le recomienda la creación y puesta en funcionamiento de un formulario simplificado de reconsideración o de recalificación, junto con una breve guía explicativa en la que se incluyen tiempos, requisitos y canales formales para hacer llegar las inconformidades respecto de los resultados de la evaluación del desempeño. Por otra parte, este procedimiento debe conocerse por todos los servidores públicos que sean evaluados y se debe prohibir la atención de reclamos sólo oral con el propósito de evitar que una inconformidad no

sea registrada, no sea atendida y no sea respaldada documentalmente.

La institución no atendió oportunamente las solicitudes de reconsideración.

Condición La institución no atendió oportunamente las solicitudes de reconsideración.

Conclusión Se concluye que, durante el período fiscal 2025, no existieron trámites formales de reconsideración o recalificación ingresados por los servidores públicos evaluados a través de los canales oficiales de la institución. La revisión efectuada manifiesta la vacuidad de archivos físicos y digitales relacionados con solicitudes de impugnación, las inconformidades fueron materializadas de forma verbal e informal.

Recomendación

- A los/as directores/as departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, en coordinación con la Unidad Administrativa del Talento Humano, se propondrá establecer una política institucional de cero tolerancias a la informalidad verbal en los reclamos relacionados con la evaluación del desempeño. Para ello, toda inconformidad deberá ser canalizada obligatoriamente mediante Quipux, Ventanilla Única o correo institucional, a fin de garantizar el registro, seguimiento y atención oportuna de las solicitudes de reconsideración o recalificación.

El Tribunal no emitió resoluciones debidamente fundamentadas.

Condición El Tribunal no emitió resoluciones debidamente fundamentadas

Conclusión Se concluye que, durante el período fiscal 2025, el Tribunal de Reconsideración permaneció inactivo de manera justificada, debido a la inexistencia de solicitudes escritas de reconsideración o recalificación presentadas por los servidores públicos evaluados. En consecuencia, no se llegó a determinar resoluciones administrativas para ratificar o modificar calificaciones, pues no se produjo el hecho administrativo que pudiera activar el órgano administrativo de revisión.

Recomendación

- A los miembros del Tribunal de Reconsideración, una vez conformado este, ya la Unidad de Administración del Talento Humano de la Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, se sugiere establecer que cualquier rectificación, ratificación o modificación futura de los puntajes de la evaluación del desempeño exige obligatoriamente la presentación previa de una solicitud escrita por los canales oficiales de la institución respectiva, como son Quipux, Ventanilla Única o correo institucional autorizado.

La UATH no elaboró planes de mejoramiento con base en los resultados.

Condición La UATH no elaboró planes de mejoramiento con base en los resultados.

Conclusión Se concluye que, durante el período fiscal 2025, no se elaboraron planes de mejoramiento individual dentro del subsistema de evaluación del desempeño, a pesar de haberse identificado un servidor público con calificación ubicada en el rango de "Regular". La situación evidencia la carencia de seguimiento posterior a la evaluación debido a que no se elaboró un

diagnóstico técnico remedial que permita tomar en consideración las áreas de mejora del servidor evaluado.

Recomendación

- Al servicio de la Unidad de Administración del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar se le recomienda diseñar e implementar planes de mejoramiento individual de los servidores públicos, para aquellos que tengan calificaciones en los límites de "Regular" o "Insuficiente" y para aquellos que tengan competencias intermedias susceptibles de reforzarse. Los planes tendrían que contener las debilidades, las acciones de mejora, el responsable, el plazo, los medios de verificación y las actividades de seguimiento.

No se efectuó seguimiento al cumplimiento de los planes de mejoramiento

Condición No efectuó seguimiento al cumplimiento de los planes de mejoramiento.

Conclusión Se concluye que durante el ejercicio fiscal del año 2025 no se llevaron a cabo actividades de seguimiento a los planes de mejoramiento individual, ya que dichos instrumentos no se habían, ni elaborado, en su caso. Esta situación evidencia una debilidad en la fase de supervisión y monitoreo del subsistema de evaluación del desempeño, especialmente considerando que se identificó un servidor público con calificación en rango "Regular", lo cual activaba la necesidad de establecer acciones remediales y verificar su cumplimiento.

Recomendación

- A la Unidad de Administración del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, se recomienda estructurar un cronograma de

supervisión semestral para verificar el cumplimiento de los planes de mejoramiento individual y el impacto de las capacitaciones de refuerzo general. Este cronograma deberá incluir responsables, fechas de seguimiento, actividades ejecutadas, medios de verificación y resultados alcanzados.

CONCLUSIONES

- Se concluye que el subsistema de evaluación del desempeño del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar se encontraba formalmente planificado y contaba con documentos que lo evidencian; sin embargo, existían debilidades en relación con la realización en los plazos previstos, relación de formalización de reclamos, activación de Tribunal de Reconsideración, resolución de actuaciones administrativas, etc. Estas situaciones disminuyen la trazabilidad, oportunidad y seguridad jurídica del proceso evaluativo.
- Se determinó que los resultados de la evaluación del desempeño fueron utilizados para actividades en general de capacitación, sin embargo, se pudo evidenciar la falta de planes de mejoramiento individual y de actividades de seguimiento permanente para los servidores que presentaron niveles de rendimiento menos a los esperados. Esto implica una disminución de la función del subsistema como instrumento de mejora del talento humano y un limitado control posterior de la adecuación a la efectividad del cumplimiento de acciones remediales.

RECOMENDACIONES

- A la Unidad de Administración del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, conjuntamente con los jefes inmediatos superiores, se les recomienda fortalecer el control del subsistema de evaluación del desempeño mediante una matriz de

seguimiento con detalle de actividades, responsables, fecha límite, evidencias y estado de cumplimiento.

- Se aconseja a la Unidad de Administración del Talento Humano que formalice los procedimientos para la atención, resolución o reconsideración de inconformidades y recalificaciones, utilizando los siguientes canales de Comunicación institucional: Quipux, Ventanilla Única Institucional o correo electrónico. Se deberá de igual forma, diseñar planes de mejoramiento individual e informes semestrales de seguimiento para servidores que presenten calificaciones regulares y necesidades de fortalecimiento, con el objetivo de lograr la mejora continua del desempeño laboral.

Shelbyn Nayeli Cuatis Imba Jonathan Steven Salazar Remache

FIRMA DE LOS ESTUDIANTES AUDITORES

CONCLUSIÓN

Se concluye que la auditoría de gestión aplicada al subsistema de evaluación del desempeño del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar permitió verificar el cumplimiento técnico, administrativo y normativo del proceso evaluativo correspondiente al período 2025. Los resultados evidencian que la institución cuenta con una estructura formal para la aplicación de la evaluación del desempeño y con documentación que respalda varias fases del proceso; sin embargo, se identificaron debilidades relacionadas con el cumplimiento de plazos, la formalización de reclamos, la activación del Tribunal de Reconsideración, la elaboración de planes de mejoramiento individual y el seguimiento continuo de acciones correctivas. Así mismo, se tiene que observar que la misión institucional debería de observarse y mejorarse, pues su redacción tiene características más cercanas a un objetivo institucional que a lo que se puede entender por una misión, lo cual podría

limitar una adecuada comprensión de la identidad, propósito o razón de ser de la entidad.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda a la Unidad de Administración del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar robustecer los mecanismos de control, seguimiento y documentación del subsistema de evaluación del desempeño de los servidores públicos, mediante el uso de matrices de seguimiento, canales formales de denuncia o reclamo, planes de mejoramiento individual e informes periódicos de seguimiento. De igual manera, se sugiere a la máxima autoridad institucional y a las áreas responsables de planificación revisar y mejorar la redacción de la misión institucional, procurando que esta exprese de manera clara la razón de ser de la entidad, los beneficiarios de su gestión, el alcance de sus servicios y el valor público que aporta a la provincia, evitando que se formule como un objetivo o una meta por alcanzar.

6. REFERENCIAS: BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

Alcaldía de Echeandía. (2026). Obtenido de https://www.echeandia.gob.ec/comisiones/#:~:text=TALENTO%20HUMANO

Alicia, A. M. (2021). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias.* Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alles, M. A. (2005). *DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS : Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica SA.

Alvaro, A. (2026). *Bizneo*. Obtenido de https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/

Aranda, M., Camacho Vera, A., & Martínez Cuevas, M. D. (2024). Análisis documental, un proceso de apropación del conocimiento. *Revista Digital Universitaria UNAM*.

Arias Gonzáles, J. L. (2021). *Técnicas e instrumentos de investigación científica.* Arequipa: ENFOQUES CONSULTING EIRL.

Asamblea Nacional, D. E. (2023). *Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).* Quito: Registro Oficial.

Auditool, E. (28 de Abril de 2014). *Auditool*. Obtenido de https://www.auditool.org/blog/control-interno/cambios-en-los-5-componentes-de-coso

Bartolome, S. Y. (2023). *Exploración integral de la Gestion Publica en el Desarrollo Territorial: Una Resivion Sistemátca.* Lima.

Beatson, M. (20 de Octubre de 2023). *CIPD*. Obtenido de https://www.cipd.org/uk/views-and-insights/thought-leadership/cipd-voice/impact-performance-management-

employees/#:~:text=Just%20over%20a%20quarter%20%2828,recognise%20from%20an%20HR%20textbook

Benjamín, F. E. (2021). *Auditoría financiera y control interno*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.

Bermúdez Sarguera, R., & Pentón Quinter, A. (2024). *El método inductivo-deductivo es solo una entelequia filosófica.* Revista Cubana de Educación Superior.

Bernal, C. A. (2020). *Metodología de intestigación: Adminisgtrativa, economia, humanidades y ciencias sociales (5a ed.).* Person Educación.

Bizneo. (14 de Febrero de 2019). *Bizneo*. Obtenido de https://www.bizneo.com/blog/evaluacion-360/?utm_source

Borja Valverde, S. R. (2022). *Repositorios Latinoamericanos*. Obtenido de https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/6556827?show=full#:~:text=Spearman%20de%200%2C395,Rho%20de%20Spearman%20de%200%2C490

Bouzas, O. J., & Reyes, G. G. (2019). *Gestión de talento humano.* Mexico: IURE Editores.

Cárdenas, G. (2017). *Tecnicas Y Procedimientos De Auditoría.* Huancayo: Instituto Continental.

Carrión, A. E., Narvaez, Z. C., & Trelles Vicuña, D. F. (2019). *La lógica difusa como herramienta para la evaluación del desempeño delos servidores públicos.* Cuenca: Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda.

Chaca, J. (2025). *Gestión del desempeño y mejora organizacional.*

Chasi, Q. E., & Loaiza, A. P. (2022). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano y evaluación de desempeño del personal para AVEGRANPG Cía. Ltda., del cantón Pujilí.* Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano.* Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Cisneros Caicedo, A. J. (2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la Investigación Científica en tiempo de Pandemia. *Dominio de las Ciencias*, 1165-1185.

Contraloría, G. d. (2021). *Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos.* Quito: Contraloría General del Estado.

Contraloría, G. E. (2020). *EJECUCIÓN DEL TRABAJO.* Quito: Contraloría General del Estado. Obtenido de https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=13&tipo=nor

Cubero Abril, T. (2019). *Manual de auditoría de gestión: Enfoque empresarial y de riesgos.* Cuenca: Centro de Estudios Financieros (CEF).

Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos.* Ciudad de México: Pearson Educación.

Durán Delgado, J. E. (25 de Febrero de 2024). *Polo de Conocimiento.* Obtenido de file:///C:/Users/User/Downloads/6898-35626-2-PB.pdf

Ecuador, A. N. (6 de Octubre de 2020). *Registro Oficial del Ecuador.* Obtenido de Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP): https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/10/LOSEP.pdf

Ecuador, A. N. (9 de Diciembre de 2020). *Superintendencias de Bancos.* Obtenido de Superintendencias de Bancos: https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley_organica_servicio_publico2.pdf

Edraw. (2025). *Metódos de análisis causa-efecto.*

Educación, M. d. (2024). *Estrategias y pasos para la investigación bibliográfica.* Ministerio de Educación.

Enrique, B. F. (2020). *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio.* Pearson Educación: Ciudad de México.

Epirani. (2026). *Piranirisk.* Obtenido de https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/coso-una-vision-360-grados-para-gestionar-el-riesgo#:~:text=conocer%C3%A1s%20su%20importancia.-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20COSO%3F,interno%2C%20y%20disuasi%C3%B3n%20del%20fraude.

Equipo, A. (08 de Novimbre de 2023). *AUDITOOL*. Obtenido de https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/que-son-las-normas-internacionales-de-auditoria

Erazo, Á. J. (2023). *II CONGRESO INTERNACIONAL CIENTíFICO & MULTIDISCIPLINARIO POSGRADO.* Guayaquil: EXCED.

Espinoza, D. (20 de Noviembre de 2015). *repositorio.utmachala.* Obtenido de https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstreams/44044351-178a-4801-b739-91bedc054910/download?utm_source

Estupiñán, G. R. (2021). *Auditoría de gestión: enfoque moderno.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Franklin, E. (2022). *Auditoría administrativa.* Ciudad de México: Pearson Educación.

García, L. A. (2021). *Auditoría de gestión en el área de recursos humanos en instituciones públicas municipales.* Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

García, R. d. (2008). *Auditoría de gestión: conceptos y metodos.* La Habana: Editorial Félix Varela.

García, T. P., & Saltos, A. W. (2024). Control interno y gestión del riesgo: un análisis de revisión sistemática de las empresas públicas ecuatorianas. *MQRInvestigar*.

González, P. (17 de Septiembe de 2025). *PRIMICIAS*. Obtenido de https://www.primicias.ec/economia/despidos-sector-publico-evaluacion-piloto-servidores-publico-105383/

Guerrero Barreto, R. (2024). La encuesta como instrumento de recolección de datos, confiabilidad y validez en investigación científica. *Revista de ciencias empresariales, tributarias, comerciales y administrativas*, 94-107.

Guevara, A. G. (2020). Metodología de investigación educativa (descriptiva, experimentales, participativas y de investigación-acción). *ReciMundo*, 11.

Guzmán Borja, H. M. (Septiembre de 2022). *Biblioteca UTEG*. Obtenido de https://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/1723/ANLISI~3.PDF?sequence=1#:~:text=Tres%20de%20los%20105%20empleados,desempe%C3%B1o%20super%C3%B3%20las%20metas%20y

Heredia, Q. M., & Narvaez, Z. C. (2021). *La importancia de la evaluación del desempeño de taleno humano en organizaciones de salud.* Cuenca: Fundación Koinonia.

Hernández Florez, N., & Klimenko, O. (2025). Metodología de la Investigación, enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto . *NEXUS HOUSE EDITORIAL*.

Hernández Pacheco, F. (28 de Febrero de 2022). *Biblioteca UNAM*. Obtenido de https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/14/6792/7.pdf?utm_source

Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2022). *Metodología de la investigación.* Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, c. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas.* McGraw-hill Interamericana: 2a ed.

Hurtado Ramírez, R. A., & Gonzáles Trujillo, E. K. (2025). *Desempeño Laboral como Factor Clave para una Gestión Pública Eficiente: Análisis en los GAD de la Provincia Bolívar, Ecuador*. Ciencia Latina Revista Multidisciplinar.

Hurtado Ramírez, R. A., & Gonzáles Trujillo, E. K. (2025). *Eficiencia y Eficacia en la Gestión Pública de los GAD Provinciales de la Sierra Centro del Ecuador.* Ciencia Latina Revista Multidisciplinar.

Instituto de, A. I. (9 de Enero de 2024). *Theiia.* Obtenido de https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-spanish.pdf

Instituto de, C. D. (11 de Abril de 2024). *Icjse.* Obtenido de https://www.icjce.es/adjuntos/niaes-500.pdf?utm_source

INTOSAI. (2023). *Directrices para la auditoría de desempeño.* Viena, Austria: INTOSAI Development Initiative.

kenjo. (15 de Agosto de 2025). *kenjo*. Obtenido de https://www.kenjo.io/es/guia-evaluacion-desempeno-para-recursos-humanos

Ledesma Huerta, R. C. (10 de Abril de 2018). *LEXISFINDER.* Obtenido de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento_Norma%20Tecnica%20Evaluacion%20de%20Desempe%C3%B1o.pdf

Llanos Poveda, T. E., & Yancha Bedon, J. M. (2023). *SCRIBD*. Obtenido de https://es.scribd.com/document/723226521/PROYECTO-FINAL#:~:text=Gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Humano%20en,Las%20Naves

López Falcón, A., & Ramos Serpa, G. (2021). La investigación: retos y perspectivas en la educación superior. *Revista Conrado*.

Maldonado, M. (2020). *AUDITORÍA DE GESTIÓN.* Bogotá, Colombia : Ecoe Ediciones.

Mantilla, B. S. (2024). *Auditoría del control interno.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 38-47.

Medina Gonzáles, J. C. (2009). *La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad.* Buenos Aires: El Cid Editor.

Medina, G. J. (s.f.). *La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad.* El Cid Editor | apuntes.

Mena, L. (20 de Agosto de 2013). *scribd.* Obtenido de https://es.scribd.com/doc/161785405/Comunicacion-de-Resultados-de-Auditoría

Milagro, U. E. (18 de Noviembre de 2019). *unemi.online.* Obtenido de https://sga.unemi.edu.ec/media/recursotema/Documento_202043015231.pdf?utm_source

Mira Navarro, J. C. (2006). *Apuntes de Auditoría.* España: https://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/jcmn/165.pdf.

Mogrovejo, E. M. (2021). *La implemantación de las recomendacioines de la auditoría del Sistema Nacional de Control y la gestión de los gobiernos locales de Lima Metropolitana, Periodo 2015-2020.* Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Molina Sánchez, R. (26 de Julio de 2022). *Studocu.* Obtenido de https://www.studocu.com/es-mx/document/benemerita-universidad-autonoma-de-puebla/metodologia-de-la-investigacion/la-entrevista-cualitativa-como-tecnica/94054360

Montes, S. C., & Vallejo, B. C. (2024). *Auditoría y control de gestión en las organizaciones.* Alfaomega.

Montes, S. C., & Vallejo, B. C. (2026). *Gestión, auditoría y estrategias empresariales para el desarrollo sostenible.* Sophia Editions.

Muguira, A. (30 de Septiembre de 2025). *Questionpro*. Obtenido de https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/

Municipio de Caluma. Obtenido de https://caluma.gob.ec/direcciones-municipales/#:~:text=,de%20esta%20Ley%2C%20su%20Reglamento

Nacion, P. G. (21 de Noviembre de 2018). *pgn.* Obtenido de https://pgn.gob.gt/wp-content/uploads/2016/07/MNP-Auditoría-Interna.pdf?utm_source

Nápoles Villa, A. V., & Marrero Fornaris, C. (2023). Diseño y aplicación de la lista de chequeo, como herramienta para abordar la reducción de riesgos en la gestión por competencias. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 15.

Narvaez, M. (2025). *Auditoría de Gestión al GAD del Cantón las Naves.* Guaranda: Universidad Estatal de Bolivar.

OCDE. (20 de Marzo de 2020). *OECD.* Obtenido de https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-latin-america-and-the-caribbean-2020_13130fbb-en/full-report/component-40.html#:~:text=In%20terms%20of%20coverage%2C%2092,civil%20servants%20is%20very%20similar

Orozco, M., Peralta, A., & Salinas, K. (2022). *Perfomance Evaluation Of Public Servants Digercic Zone 5, Gayas Province, Milagro Canton And Its Impact On The Work Productivity.* Milagro: Universidad Estatal de Milagro Unemi.

Orrala, H. M. (2024). *AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PEDRO CARBO.* Jipijapa : Unesum.

Ortiz, V. L. (2020). *La auditoría de gestión en Peru y su impacto en el desarrollo empresarial.* Lima: Universidad Nacional Mayor San Marcos.

Pelazas Manso, M. Á. (2022). *Auditoría financiera y control interno.* España.

Pérez, O. (14 de Julio de 2015). Formato de evaluación 360° grados.

Planificación, S. N. (1 de Noviembre de 2015). *Planificación presidencia* Obtenido de https://planificacion.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/09/AGENDA-Z5.pdf?utm_source

Ramírez, T. L. (2020). *Evaluación del desempeño laboral mediante auditoría administrativa en instituciones públicas locales.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Ramos, G. C. (2020). *Los alcances de una investigación* . Universidad Tecnológica Indoamérica.

Reinoso, L. J., & Uribe, M. M. (2014). *Sistema de indicadores de gestión.* Bogotá: Ediciones de la U.

Rivas Cedeno, A. (2024). *SCRIBD*. Obtenido de https://es.scribd.com/user/726403141/alexandra-rivas-cedeno

Rodriguez, L., & Maldonado, j. (2023). *Análisis causa-efecto en procesos organizacionales.*

Sabando Garcés, L. Y., & Dieguéz Matellán, E. L. (2016). Mejora del sistema de evaluación de desempeño para el talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial/Manabí. *ECA SINERGIA*, 10.

Salazar, C. Y. (2022). *AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ISIDRO AYORA.* Manabí: Jipijapa-Unesum.

Santillana, G. J. (2021). *Auditoría administrativa.* Mexico D.F., México: Pearson Educación.

Torres, D. (2024). *Control Interno y gestion organizacional* .

Torres, P. M. (2024). *El control interno y los tiempos de control: previo, continúo y posterior, una introspección a las nuevas tecnologías.* Ibarra: Dykinson.

Valencia, R. J. (2021). *Auditoría administrativa.* McGraw-Hill Education: Ciudad de México.

Valero, D., & Zapata, I. (03 de Febrero de 2025). *dspace.ueb.edu.ec*. Obtenido de https://dspace.ueb.edu.ec/server/api/core/bitstreams/585736c5-002f-416f-9808-f8f63a7c977e/content

Vásquez, P. (4 de Junio de 2019). *scribd.* Obtenido de https://es.scribd.com/document/412370002/Hoja-de-Hallazgos

Vizcaíno, Z. P. (2023). *Metodología de la investigación científica: guía práctica.* Quito: Ciencia Latina Interncaional.

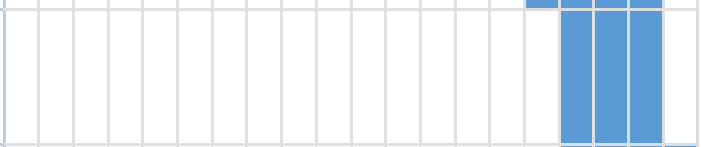
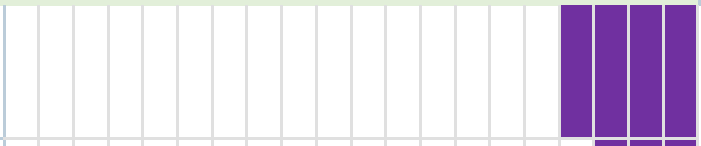
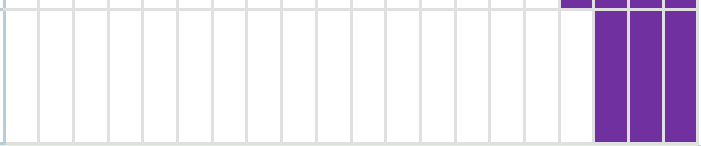
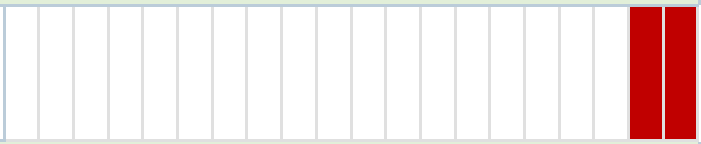
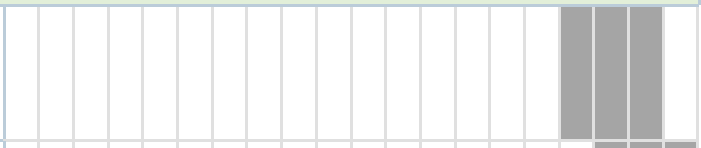
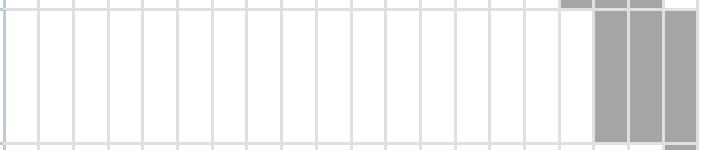
Watson, W. T. (29 de Octubre de 2025). *WTW*. Obtenido de https://www.globenewswire.com/news-release/2025/10/29/3176687/0/en/Organizations-can-achieve-greater-productivity-and-employee-engagement-with-improved-performance-management-new-research-finds.html

Westreicher, G. (22 de Mayo de 2025). *Economipedia*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/gestion.html

ANEXOS

Cronograma tentativo de Actividades

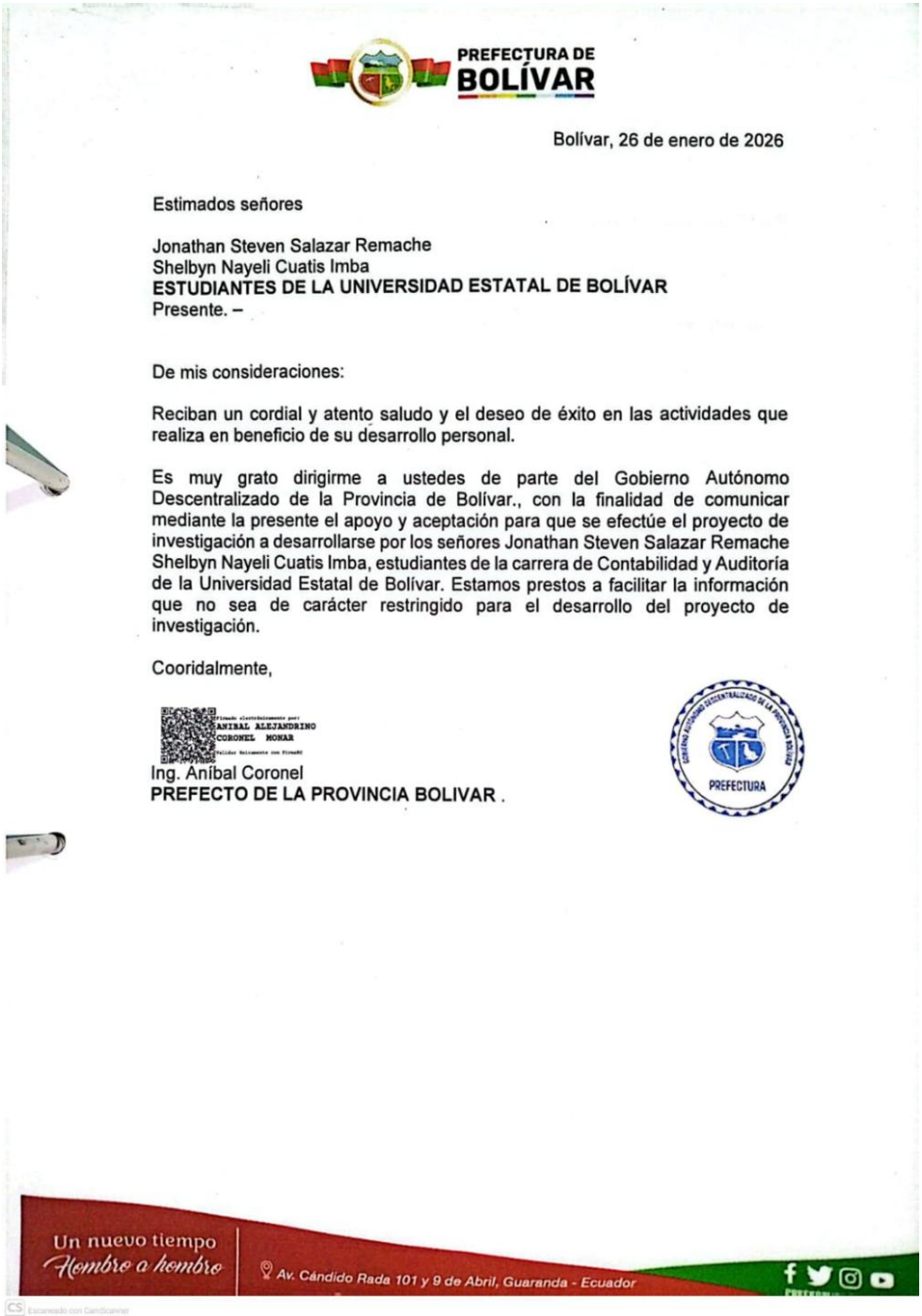
Actividad	Responsable	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASE I — Elaboración del Anteproyecto																					
Elaboración Cap. I: Formulación del problema	Autores																				
Elaboración Cap. II: Marco teórico	Autores																				
Elaboración Cap. III: Metodología	Autores																				
Presentación y aprobación del anteproyecto	Directora																				
FASE II — Planificación de la Auditoría																					
Visita preliminar y conocimiento de la entidad	Autores																				
Evaluación preliminar del control interno	Autores																				
Elaboración del programa de auditoría	Autores																				
FASE III — Ejecución de la Auditoría																					
Aplicación de entrevistas a directivos	Autores																				
Aplicación de encuestas al personal	Autores																				

Revisión documental	Autores	
Cuestionario COSO III y evaluación del CI	Autores	
Elaboración de papeles de trabajo	Autores	
FASE IV — Análisis e Interpretación de Resultados		
Análisis e interpretación de resultados (Cap. IV)	Autores	
Estructuración de hallazgos de auditoría	Autores	
FASE V — Comunicación de Resultados		
Emisión del informe definitivo de auditoría	Autores	
FASE VI — Documento Final y Sustentación		
Elaboración y revisión del documento final	Autores	
Incorporación de observaciones del director	Directora	
Defensa del trabajo de titulación	Autores	

Presupuesto Estimado

Rubro / Categoría	Descripción	P. Unitario (USD)	Cant.	Subtotal (USD)	Total (USD)
(Material) Resmas de papel A4	Para impresión de instrumentos de investigación y borradores	$4.50	1	$3	$13.50
(Material) Carpetas y anillados	Organización de documentos e instrumentos de campo	$2.50	2	$5	$5
(Material) Esferos, lápices y resaltadores	Material de trabajo de campo y papeles de trabajo	$3	2	$6	$6
(Tecnológico) Impresión de documentos e instrumentos	Cuestionarios, fichas de observación, programas de auditoría	$4.80	2	$9.6	$9.60
(Tecnológico) Empastado del trabajo de titulación	Tres ejemplares: autoras, biblioteca UEB, COACSAL	$30.00	3	$90	$90
(Transporte) Pasajes	Aprox. 8 viajes de ida y vuelta durante el trabajo de campo	$1.20	15	$18	$18
TOTAL DEL PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN					**$ 142,10**

Carta de Aceptación



PREFECTURA DE BOLÍVAR

Bolívar, 26 de enero de 2026

Estimados señores

Jonathan Steven Salazar Remache
Shelbyn Nayeli Cuatis Imba
ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
Presente. –

De mis consideraciones:

Reciban un cordial y atento saludo y el deseo de éxito en las actividades que realiza en beneficio de su desarrollo personal.

Es muy grato dirigirme a ustedes de parte del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Bolívar., con la finalidad de comunicar mediante la presente el apoyo y aceptación para que se efectúe el proyecto de investigación a desarrollarse por los señores Jonathan Steven Salazar Remache Shelbyn Nayeli Cuatis Imba, estudiantes de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Estatal de Bolívar. Estamos prestos a facilitar la información que no sea de carácter restringido para el desarrollo del proyecto de investigación.

Cooridalmente,

Firmado electrónicamente por:
ANIBAL ALEJANDRINO CORONEL MONAR

Ing. Aníbal Coronel
PREFECTO DE LA PROVINCIA BOLIVAR .

PREFECTURA

Un nuevo tiempo
Hombre a hombre

Av. Cándido Rada 101 y 9 de Abril, Guaranda - Ecuador

Escaneado con CamScanner

Entrevista

CUESTIONARIO DIRIGO AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Auditoría de Gestión al Subsistema de Evaluación del Desempeño en el GAD Provincial de Bolívar, Período 2025.

Objetivo:

Recopilar información para la auditoría de gestión sobre el cumplimiento del subsistema de evaluación del desempeño, considerando la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño y los procedimientos aplicados por la Dirección de Talento Humano.

Instrucción:

Responda las siguientes preguntas de manera amplia y objetiva, de acuerdo con las funciones, procedimientos y documentos existentes en la Dirección de Talento Humano.

Preguntas de entrevista

1. ¿De qué manera la auditoría de gestión permite verificar el cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño en el GAD Provincial de Bolívar?

A través de la revisión de documentación, cumplimiento de procedimientos, registro de evidencias, la utilización de instrumentos aprobados y emitidos por el ente rector.

2. ¿Cómo contribuye la auditoría de gestión al fortalecimiento del control interno dentro del subsistema de evaluación del desempeño?

Verificando el cumplimiento de la normativa y la adecuada aplicación de la misma para lograr identificar debilidades y oportunidades de mejora

3. ¿De qué forma la auditoría de gestión permite comprobar si la evaluación del desempeño se desarrolla conforme a la Norma Técnica vigente?

CS Escaneado con CamScanner

Verificando el cumplimiento de las fases del proceso y que estas estén acorde a la normativa, la aplicación correcta de los instrumentos, y la evidencia generada de cada fase

4. ¿Cómo se verifica que en la Dirección de Talento Humano socializa las responsabilidades, indicadores y metodología de evaluación del desempeño a los servidores públicos?

Atraves del registro de firmas de quienes asistan a la socialización, el cronograma de la socializacion y los comunicados internos para esta socializacion.

5. ¿Cómo considera usted que los resultados de una auditoría de gestión pueden contribuir al mejoramiento del subsistema de evaluación del desempeño?

Ya que puede identificar debilidades y oportunidades de mejora que puedan contribuir a la ejecución del proceso.

6. ¿Como se planifico el subsistema de evaluación del desempeño en el GAD Provincial de Bolívar para el periodo 2025?

Conforme esta indicado en la norma tecnica del subsistema de Evaluacion del desempeño AM-MDT-0041: los plazos estan de acuerdo indica la normativa

7. ¿Qué evidencias o documentos respaldan la aplicación del proceso de evaluación del desempeño?

La aplicacion de los 9 formularios emitidos por el ate rector, el ptdn anual aprobado, informe consolidado y remision al MDT.

8. ¿Cómo se registran, revisan y comunican los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?

Atraves de los formularios correspondientes IN-GDP-02-FOR-09 Resultados de evaluación de desempeño individual.

9. ¿Qué normativa legal, técnica e interna se aplica para desarrollar el proceso de evaluación del desempeño de los servidores públicos?

Se aplica la Norma tecnica de Evaluación de Desempeño expedida mediante acuerdo Ministerial MDT-0041-2019.

CS Escaneado con CamScanner

10. ¿Cómo se utilizan los resultados de la evaluación del desempeño para capacitación, mejora del rendimiento laboral o toma de decisiones administrativas?

El analista encargado del Subsistema de Capacitación y formación deberá tomar los resultados de evaluación de desempeño como insumo para su planificación.

Observaciones generales:

El proceso de Evaluación de desempeño es ejecutado conforme a la normativa.

Datos del entrevistado/a:

- Nombre: MSc. Thalia Caballo
- Cargo: Analista de Gestión de Talento humano.
- Área: Gestión de Talento humano

Firma del entrevistado/a: _____

PREFECTURA DE BOLÍVAR
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

¡Gracias por su colaboración!

Escaneado con CamScanner

Encuesta

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL QUE SE RIGE BAJO LA NORMA TÉCNICA DE LA LOSEP

Auditoría de Gestión al Subsistema de Evaluación del Desempeño en el GAD Provincial de Bolívar, Período 2025.

Objetivo:

La presente encuesta por objetivo por recopilar información sobre el rendimiento de evaluación para la elaboración del trabajo de titulación de tesis.

Por lo cual solicitamos que vuestras respuestas sean los más objetivas posibles.

Agradecemos su atención.

Instrucciones:

Marque con una (X) la opción que considere adecuados según su criterio con su experiencia en el proceso de Evaluación del Desempeño correspondiente al período 2025.

Banco de preguntas

1. ¿Podría indicarnos usted si le socializaron sobre el proceso de evaluación?
   ( ) Totalmente de Acuerdo
   (X) De acuerdo
   ( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
   ( ) En desacuerdo
   ( ) Totalmente en desacuerdo
2. ¿Conoce usted sobre el manejo de los instrumentos técnicos de la evaluación del desempeño?
   ( ) Totalmente de Acuerdo
   (X) De acuerdo
   ( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
   ( ) En desacuerdo
   ( ) Totalmente en desacuerdo

3. ¿Considera usted si su jefe inmediato le dio a conocer las metas para el proceso de evaluación?

( ) Totalmente de Acuerdo

(X) De acuerdo

( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) En desacuerdo

( ) Totalmente en desacuerdo

4. ¿Cree usted que su jefe inmediato realizó seguimiento al cumplimiento de las actividades bajo su responsabilidad?

( ) Totalmente de Acuerdo

(X) De acuerdo

( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) En desacuerdo

( ) Totalmente en desacuerdo

5. ¿Cree usted si la Dirección de Talento Humano, notifica los resultados de la evaluación del desempeño?

( ) Totalmente de Acuerdo

(X) De acuerdo

( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) En desacuerdo

( ) Totalmente en desacuerdo

6. ¿La notificación de los resultados de evaluación se lo realiza de manera formal (memorando, correo electrónico)?

( ) Totalmente de Acuerdo

(X) De acuerdo

( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) En desacuerdo

( ) Totalmente en desacuerdo

7. ¿Conoce sobre el proceso de recalificación?

( ) Totalmente de Acuerdo

(X) De acuerdo

( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) En desacuerdo

( ) Totalmente en desacuerdo

8. ¿En el caso de que usted haya solicitado la recalificación, le notifican el nuevo resultado de evaluación?

( ) Totalmente de Acuerdo

( ) De acuerdo

( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(X) En desacuerdo

( ) Totalmente en desacuerdo

9. ¿Considera usted que los resultados de su evaluación permitieron identificar aspectos para mejorar su desempeño laboral?

( ) Totalmente de acuerdo

( ) De acuerdo

(X) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) En desacuerdo

( ) Totalmente en desacuerdo

10. ¿Considera que los resultados de la evaluación permiten identificar necesidades de capacitación para mejorar su desempeño laboral?

( ) Totalmente de acuerdo

( ) De acuerdo

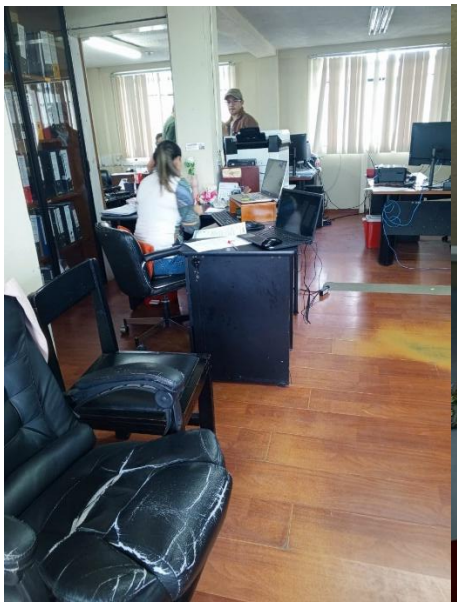
(X) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) En desacuerdo

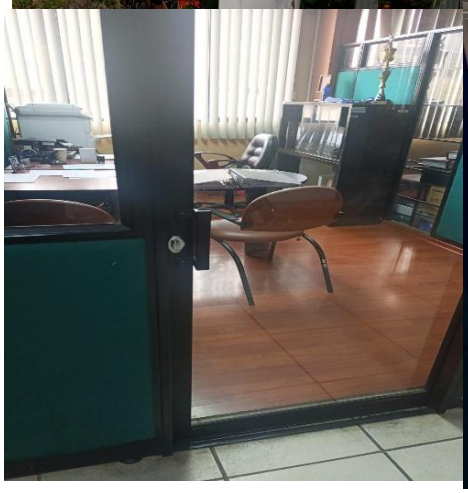
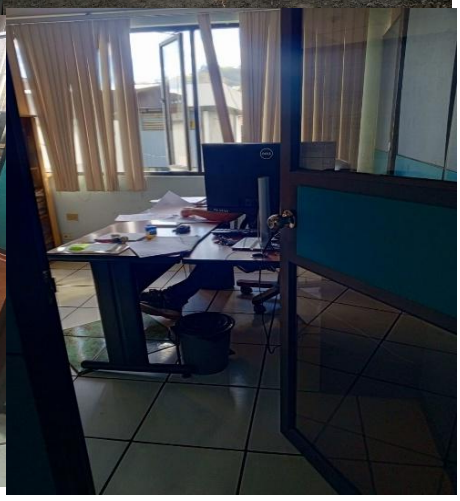
( ) Totalmente en desacuerdo

¡Gracias por su colaboración!

Fotografías de visita a la Instalación del GADPB






PREFECTURA D
BOLÍVAR
Un nuevo tiempo
Hombro a hombro
• DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS
• DIRECCIÓN DE VIALID



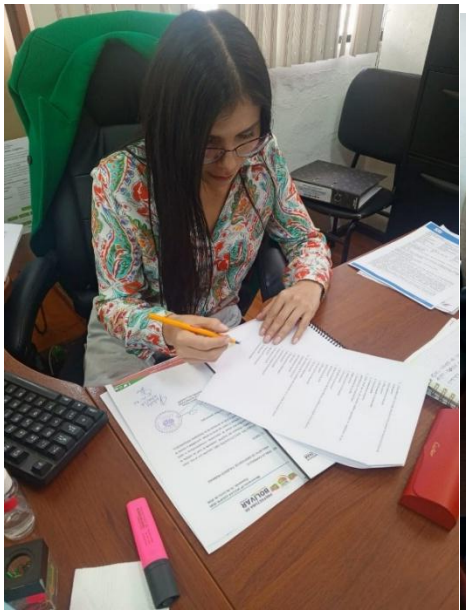





PREFECTURA DE
BOLÍVAR
PREFECTURA DE
BOLÍVAR
Síguenos
@gadpbolivar
ANÍBAL CORONEL
PREFECTO DE BOLÍVAR
www.bolivar.gob.ec


PREFECTURA DE
BOLÍVAR
Un nuevo tiempo
Hombro a hombro
• DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS

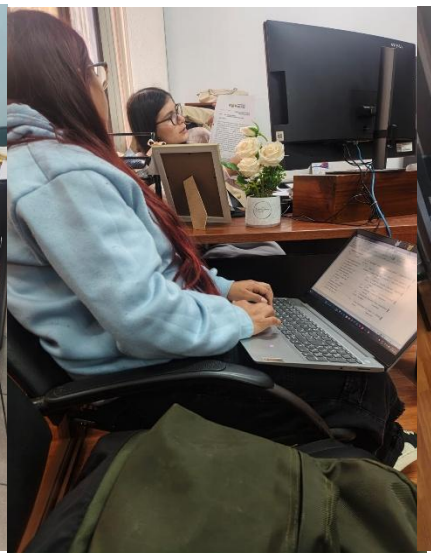
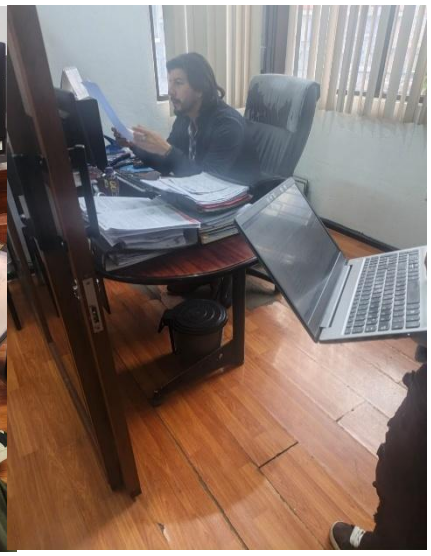
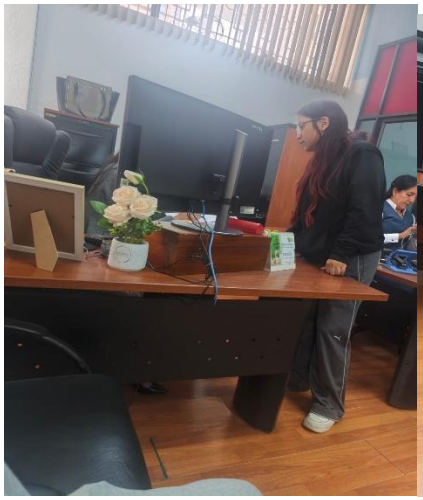
Fotografías del día que se realiza la entrevista, encuesta y ficha de observación

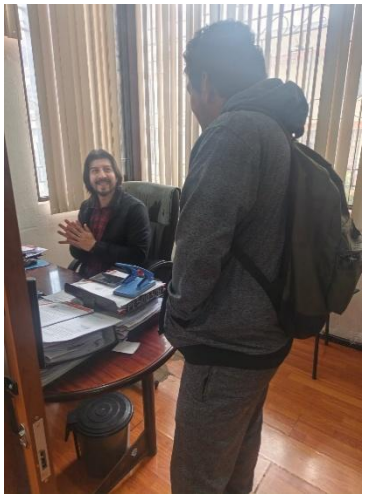










Certificado de Anti plagio

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CONTABILIDAD Y AUDITORIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

PSICÓL. CLARITA VANESSA GAVILÁNEZ CÁRDENAS EN CALIDAD DE DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR,

CERTIFICA

Que el trabajo de integración curricular denominado "**AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE BOLÍVAR, PERÍODO 2025"** presentado por Shelbyn Nayeli Cuatis Imba y Jonathan Steven Salazar Remache de la carrera de **Contabilidad y Auditoría** pasó el análisis de coincidencia no accidental en la herramienta Compilatio Magister+, reflejando un **porcentaje de similitud del 7%**, como se puede evidenciar en el documento adjunto.

Guaranda, 30 de Junio del 2026

Atentamente,

Psicól. Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas
Directora

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

Escaneado con CamScanner

Buscar texto (Ctrl+F)

Certificado de análisis
Compilatio Magister+ | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR (UEB)

TESIS PARTE 15 corregido (1)
ID : 4f926818985 2de7c99ec5c4ebf2cb3a227199546

7% Textos sospechosos

Nombre del fichero : TESIS PARTE 15 corregido (1).txt
Tamaño del archivo original : 6,59 MB
Número de palabras : 49.610

Depositante : VANESSA GAVILANEZ CARDENAS
Fecha de depósito : 30 de junio de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 30 de junio de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Similitudes 85%
Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Detección de IA 7%
Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA.
Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.



Idiomas no reconocidos 1%
Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.
Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.



No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Textos entre comillas 10%
Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

Fuentes de similitudes (sección 2/2)

Similitudes 85%
Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Fuente principal detectada

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones
1	NAYELY #06ce6d Viene de de mi grupo	84%	

Ficha de Observación

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

FICHA DE OBSERVACIÓN

Auditoría de gestión al subsistema de evaluación del desempeño en el GAD Provincial de Bolívar, período 2025

Objetivo: Verificar mediante observación directa y revisión de evidencias el cumplimiento de los procedimientos administrativos, técnicos y normativos relacionados con el subsistema de evaluación del desempeño en el GAD Provincial de Bolívar, período 2025.

Área observada:	Dirección de Talento Humano
Responsables de la observación:	Cuatis Imba & Salazar Remache
Fecha:	17/06/2026
Lugar:	GAD Provincial de Bolívar
Escala de valoración:	Sí / No / No aplica

N.º	Aspectos a observar	Sí	No	N/A	Observaciones / Evidencia
1	Se evidencia la existencia de un plan anual de evaluación del desempeño correspondiente al período 2025.	1			Se constató la existencia del plan anual de evaluación del desempeño correspondiente al período 2025, el cual sirvió como documento base para la planificación del proceso evaluativo institucional.
2	El plan de evaluación contiene cronograma, responsables e instrumentos de evaluación.	1			El plan revisado contiene cronograma de actividades, responsables de ejecución e instrumentos técnicos aplicables al proceso de evaluación del desempeño.
3	Se observa documentación que respalde la aprobación del plan anual de evaluación por la autoridad competente.	1			Se evidenció documentación de respaldo relacionada con la aprobación del plan anual de evaluación del desempeño por parte de la autoridad competente.
4	La Dirección de Talento Humano cuenta con instrumentos técnicos emitidos por el Ministerio del Trabajo para aplicar la evaluación.	1			Se verificó que la Dirección de Talento Humano dispone de los formularios e instrumentos técnicos emitidos por el Ministerio del Trabajo para la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño.
5	Se evidencia la aplicación del proceso de evaluación del desempeño a los servidores públicos conforme a los procedimientos establecidos.	1			Se observaron registros y documentos que respaldan la aplicación del proceso de evaluación del desempeño a los servidores públicos, conforme a las fases y procedimientos

Elaborado por: Cuatis Imba & Salazar Remache, 2026

N.º	Aspectos a observar	Sí	No	N/A	Observaciones / Evidencia
					establecidos.
6	Se evidencia la socialización a los servidores públicos sobre los parámetros, factores e instrumentos de evaluación.		1		No se evidenció documentación suficiente que respalde de manera completa la socialización a todos los servidores públicos sobre los parámetros, factores e instrumentos aplicados en la evaluación del desempeño.
7	Existen expedientes, registros o archivos que respalden las evaluaciones realizadas a los servidores públicos.	1			Se constató la existencia de expedientes, registros y archivos físicos o digitales que respaldan las evaluaciones realizadas a los servidores públicos durante el período evaluado.
8	Se evidencia la existencia de un procedimiento para la reconsideración o recalificación de los resultados de evaluación del desempeño, cuando corresponda.		1		No se evidenció la aplicación práctica del procedimiento de reconsideración o recalificación, debido a la ausencia de solicitudes formales ingresadas por los servidores públicos mediante canales oficiales.
9	Se evidencia la comunicación formal de los resultados de evaluación a los servidores públicos evaluados.	1			Se verificó la existencia de documentación que respalda la comunicación formal de los resultados de evaluación del desempeño a los

Elaborado por: Cuatis Imba & Salazar Remache, 2026

N.º	Aspectos a observar	Sí	No	N/A	Observaciones / Evidencia
					servidores públicos evaluados.
10	Se evidencia la elaboración del informe final de evaluación del desempeño y el uso de sus resultados para identificar necesidades de capacitación, mejora o toma de decisiones administrativas.		1		Se evidenció la existencia del informe final de evaluación del desempeño correspondiente al período 2025. No se ejecutaron capacitaciones específicas ni planes de mejora individual, debido a que los servidores evaluados alcanzaron valores de calificación ubicados dentro del nivel de desempeño esperado; por ello, los resultados fueron considerados como insumo para mantener acciones generales de fortalecimiento institucional.

Conclusión de la observación:

De la observación directa aplicada al subsistema de evaluación del desempeño del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar, período 2025, se determinó que la institución cuenta con documentación relacionada con la planificación, aprobación, aplicación de instrumentos técnicos, ejecución de evaluaciones, archivo de expedientes, comunicación de resultados y elaboración del informe final de evaluación del desempeño. Estos aspectos evidencian que el proceso posee una estructura formal y respaldo documental en varias de sus fases.

Sin embargo, también se identificaron debilidades relacionadas con la falta de evidencia suficiente sobre la socialización completa de los parámetros, factores e instrumentos de evaluación, así como la limitada aplicación práctica del procedimiento de reconsideración o recalificación, debido a la inexistencia de solicitudes

Elaborado por: Cuatis Imba & Salazar Remache, 2026

Firma de los observadores:

Shelbyn Nayeli Cuatis Imba

Jonathan Steven Salazar Remache

CERTIFICADO FINAL DESPUÉS DE LA DEFENSA

UEB UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CONTABILIDAD Y AUDITORIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

PSICÓL. CLARITA VANESSA GAVILÁNEZ CÁRDENAS, ING. NELSON JAVIER GARCICA LOPEZ E ING. RAMIRO FERNANDO JARAMILLO VILLAFUERTE, EN SU ORDEN DE DIRECTOR Y PARES ACADÉMICOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR, A PETICIÓN DE LA PARTE INTERESADA,

CERTIFICAN

Que el señor/señorita, **SHELBYN NAYELI CUATIS IMBA** y **JONATHAN STEVEN SALAZAR REMACHE** estudiantes de la carrera de Contabilidad y Auditoría, Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, ha cumplido con las sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito a su trabajo de integración curricular denominado "AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE BOLÍVAR PERÍODO 2025"

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Guaranda, 03 de agosto del 2026

Psicól. Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas
Director

Ing. Nelson Javier Garcia López
Par Académico

Ing. Ramiro Fernando Jaramillo Villafuerte
Par Académico

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

Escaneado con CamScanner