



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

## **ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

### **MODALIDAD ABIERTA**

**Auditoría de gestión efectuada al Registro Civil del cantón Pastaza  
correspondiente al período de enero a diciembre del año 2010**

**Trabajo de fin de carrera previo a la obtención del  
Título de Licenciado en Contabilidad y  
Auditoría, Contador Público Auditor**

**Autoras: Arévalo Haro Luisa María  
Carrillo Mayorga Wilma Janeth**

**Director: Dr. Solano Quezada Luis Paul**

**CENTRO UNIVERSITARIO PUYO**

**2012**

Dr. Luis Paul Solano Quezada

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA DE LA  
U.T.P.L.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de fin de carrera realizado por las estudiantes: LUISA MARIA AREVALO HARO Y WILMA JANETH CARRILLO MAYORGA, ha sido orientadas y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, julio de 2011

Dr. Luis Paul Solano Q.

**DIRECTOR DE TESIS**

## DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Nosotras las alumnas Luisa María Arévalo Haro y Wilma Janeth Carrillo Mayorga, declaramos ser autoras del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Luisa María Arévalo Haro

AUTORA  
C.I. 160012159-2

Wilma Janeth Carrillo Mayorga

AUTORA  
C.I. 1600198202

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos, vertidos en el presente trabajo de fin de carrera son de exclusiva responsabilidad de sus autoras.

Luisa María Arévalo Haro

Wilma Janeth Carrillo Mayorga

## DEDICATORIA

En primer lugar a Dios, que con su gran sabiduría me otorgo el conocimiento y la paciencia suficiente para elaborar este trabajo

A mi querida Madre, que con su dulzura me dio fuerzas para continuar cuando creí que ya no podía.

A mis dos hermosos hijos, quienes son el motivo para que yo siga adelante, con ánimos de surgir y ser cada vez mejor.

***Luisa María***

A Dios por ser la fortaleza de mi vida y el que guía mi camino.

A mi Madre que significa apoyo incondicional en cada proyecto de mi vida.

A mis hijas que son la inspiración y la razón de ser de mi existencia.

***Wilma Janeth***

## AGRADECIMIENTOS

A Miryan mi hermana, ejemplo a seguir y con quien siempre puedo contar y por ser el pilar fundamental para la elaboración de este trabajo.

Al Ing. Luis Álvarez Cortez, Director y personal del Registro Civil de Pastaza, por permitirnos realizar nuestro trabajo en la Institución por la colaboración prestada.

A la Universidad de Loja, por darnos la oportunidad de realizar este trabajo para la obtención de nuestro ansiado título.

Al Dr. Paul Solano Quezada nuestro Director de Tesis por su paciencia y aporte en la realización de este trabajo.

***Luisa María***

Un imperecedero agradecimiento al Ing. Luis Álvarez, Director del registro Civil de Pastaza por su grandiosa colaboración.

A mis hijas Carolina, Lizeth y Mishell, por el apoyo y la comprensión brindada en todas las actividades de mi vida.

***Wilma Janeth***

## ÍNDICE DE CONTENIDOS.

	Pág.
PORTADA .....	i
CERTIFICACIÒN .....	li
CESIÒN DE DERECHOS .....	lii
AUTORIA.....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÌNDICE GENERA DE CONTENIDOS .....	xi
ÌNDICE TABLAS.....	xvi
ÌNDICE DE GRAFICOS.....	.xvii
CAPÍTULO I	
Resumen Ejecutivo.....	1
Introducciòn.....	2
1 .1 Antecedentes de la Instituciòn .....	3
1 .2 Descripciòn de la Instituciòn.....	3
1. 3 Base Legal.....	4
1.4 Organigrama Estructural .....	5
1.5 Plan Estratégico.....	6
1. 5..1 Misión .....	6
1.5.2 Visiòn.....	6

1.5.3 Valores .....	6
1.5.4 Objetivos.....	7
1.5.4.1 General.....	7
1.5.4.2 Específicos .....	7
1.5.4.3 Metas.....	8

## CAPÍTULO II

2 MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION .....	9
2.2.1 Auditoría de Gestión .....	9
2.2.2 Definiciones Importantes.....	9
2.2 Proceso de la Auditoría de Gestión.....	11
2.2.1 Fase I Conocimiento Preliminar .....	11
2.2.2 Fase II Planificación .....	12
2.2.3 Fase III Ejecución .....	13
2.2.4 Fase IV Informe y Comunicación de Resultados.....	14
2.3 Indicadores para la Auditoría de Gestión .....	19
2.3.1 Definición.....	20
2.3.2 Tipos de Indicadores.....	20
2.3.2.1 Cuantitativos y Cualitativos .....	20
2.3.2.2 Indicadores de Gestión Universalmente Utilizados .....	21
2.4 Herramientas para la Auditoría de Gestión .....	25
2.4.1 Equipo Multidisciplinario.....	25

## CAPÍTULO III

3 APLICACIÓN PRÁCTICA. AUDITORIA DE GESTION .....	27
Marcas y referencias utilizadas.....	28
Siglas auditores.....	29
Carátula de Planificación .....	30
P.1 Hoja de trabajo .....	31
P.2 Notificación de Inicio de Auditoria.....	33
P.3 Visita Previa .....	34
P.4 Entrevistas a Funcionarios Principales .....	35
P.5 Memorando de Planificación .....	40
P.6 Evaluación del Control Interno.....	46
P.7 Programa de Auditoría .....	54
Carátula de Ejecución.....	63
E.1 Ejecución.....	64
E.1.1 Evaluación del Control Interno.....	64
E.1.2 Informe de Evaluación del Control Interno.....	72
E.3 Determinación de los niveles de Riesgo del Comp. Talento Humano .....	82
E.4 Diseño de cuadro de Indicadores de Gestión .....	88
E.5 Evidencias de Auditoria .....	109
E.6 Cuestionario para evaluar las Políticas de Talento Humano .....	143
E.6.1 Análisis e interpretación de la encuesta.....	145

E.7 Cuestionario para evaluar Calidad de Atención al Usuario .....	162
E.7.1 Análisis e interpretación de la encuesta.....	164
E.8 Aplicación de Pruebas y Procedimientos establecidos en el P.T .....	170
Carátula de Ejecución.....	180
I. Informe de Auditoría de Gestión .....	181

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Funcionarios Principales .....	34
Tabla 2 Plan de Entrevistas a Realizar.....	35
Tabla 3 Minuta de Entrevista.....	36
Tabla 4 Minuta de Entrevista .....	37
Tabla 5 Minuta de Entrevista.....	38
Tabla 6 Minuta de Entrevista.....	39
Tabla 7 Memorando de Planificación.....	40
Tabla 8 Evaluación del Sistema de Control Interno.....	46
Tabla 9 Programa de Auditoria .....	54
Tabla 10 Evaluación del Control Interno .....	64
Tabla 11 Matriz de Ponderación del Componente Talento Humano .....	82
Tabla 12 Calificación de Riesgo.....	82
Tabla 13 Matriz de Ponderación Subc. Reclutamiento y Selección de Personal .....	83
Tabla 14 Matriz de Ponderación Subc. Clasificación y Valoración Puestos .....	83
Tabla 15 Matriz de Ponderación del Subc. Evaluación del Desempeño.....	84
Tabla 16 Matriz de Ponderación del Subcomponente Registro y Control.....	84

Tabla 17 Matriz de Ponderación del Subcomponente Capacitación y Promoción ...	85
Tabla 18 Matriz de Ponderación del Subcomponente Rotación de Personal .....	85
Tabla 19 Matriz de Ponderación del Subcomponente Financiero y Cumplimiento ..	86
Tabla 20 Matriz de Ponderación del Subcomponente Calidad del Servicio .....	86
Tabla 21 Matriz de Ponderación del Subcomponente Gestión y Resultados .....	87
Tabla 22 Cuadros de Indicadores .....	88
Tabla 23 Tabla Hoja de trabajo .....	89
Tabla 24 Hoja de Trabajo .....	90
Tabla 25 Hoja de Trabajo .....	91
Tabla 26 Hoja de Trabajo .....	92
Tabla 27 Hoja de Trabajo .....	93
Tabla 28 Hoja de Trabajo .....	94
Tabla 29 Hoja de Trabajo .....	95
Tabla 30 Hoja de Trabajo .....	96
Tabla 32 Hoja de Trabajo .....	97
Tabla 33 Hoja de Trabajo .....	98
Tabla 34 Hoja de Trabajo .....	99
Tabla 35 Hoja de Trabajo .....	100

Tabla 36 Hoja de Trabajo .....	101
Tabla 37 Hoja de Trabajo .....	102
Tabla 38 Hoja de Trabajo .....	103
Tabla 39 Hoja de Trabajo .....	104
Tabla 40 Hoja de Trabajo .....	105
Tabla 41 Hoja de Trabajo .....	106
Tabla 42 Hoja de Trabajo .....	107
Tabla 43 Hoja de Trabajo .....	108
Tabla 44 Hoja de Trabajo .....	109
Tabla 45 Hoja de Trabajo .....	110
Tabla 46 Hoja de Trabajo .....	111
Tabla 47 Hoja de Trabajo .....	112
Tabla 48 Hoja de Trabajo .....	113
Tabla 49 Hoja de Trabajo .....	114
Tabla 50 Hoja de Trabajo .....	115
Tabla 51 Hoja de Trabajo .....	116
Tabla 52 Hoja de Trabajo .....	117
Tabla 53 Hoja de Trabajo .....	118

Tabla 54 Hoja de Trabajo .....	119
Tabla 55 Hoja de Trabajo .....	120
Tabla 56 Análisis de Situación Laboral Previa .....	145
Tabla 57 Análisis de Situación Previa al Cargo.....	146
Tabla 58 Análisis Información Recibida de la Entidad.....	147
Tabla 59 Análisis de Disponibilidad.....	148
Tabla 60 Análisis de Procedimiento para Selección.....	149
Tabla 61 Análisis de Acciones de Inducción .....	150
Tabla 62 Análisis de Incentivos.....	151
Tabla 63 Análisis de Capacitación .....	152
Tabla 64 Análisis de Mejoramiento .....	153
Tabla 65 Hoja de Trabajo-Calidad del Servicio .....	156
Tabla 66 Hoja de Trabajo .....	157
Tabla 67 Hoja de Trabajo .....	158
Tabla 68 Hoja de Trabajo .....	159
Tabla 69 Hoja de Trabajo .....	160
Tabla 70 Hoja de Trabajo .....	161
Tabla 71 Calidad de Atención al Público.....	164

Tabla 72 Conocimiento de la Materia.....	165
Tabla 73 Resolución Necesidades del Público.....	166
Tabla 74 Son Necesarios Cambios.....	167
Tabla 75 Valoración de Atención Recibida.....	168

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 Organigrama Estructural del Registro Civil Nacional .....	6
Gráfico 2 Situación Laboral Previa.....	145
Gráfico 3 Información Previa al Cargo .....	146
Gráfico 4 Información Previa Entidad.....	147
Gráfico 5 Información Disponibilidad.....	148
Gráfico 6 Procedimiento para Selección .....	149
Gráfico 7 Acciones de Inducción.....	150
Gráfico 8 Incentivos .....	151
Gráfico 9 Capacitación.....	152
Gráfico 10 Mejoramiento.....	152
Gráfico 11 Calidad de Atención al Público .....	164
Gráfico 12 Conocimiento de la Materia .....	165
Gráfico 13 Resolución Necesidades del público .....	166
Gráfico 14 Necesidades de Cambio.....	167
Gráfico 15 Valoración Atención Recibida.....	168

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Esta investigación constituye la ejecución de una auditoría de gestión al componente Talento Humano de la Dirección provincial del Registro Civil de la provincia de Pastaza.

La auditoría empieza por la evaluación de las relaciones institucionales que afectan la administración del potencial humano, incluyendo el personal operativo y directivo, las calificaciones de los recursos humanos y la adecuación de apoyo financiero. Se examinan los registros e informes de personal. Se analiza, compara y prepara un informe de examen que incluye recomendaciones.

La modalidad de investigación es bibliográfica-documental, de campo y alcanza el nivel descriptivo. La investigación de campo se realiza con una población y muestra de 24 funcionarios y 10 usuarios.

Culminada la investigación se concluye: a) ausencia absoluta de normatividad interna incide de manera negativa en el desempeño y el logro de objetivos institucionales; b) los usuarios encuestados catalogan la prestación de servicios en la institución como buena, la gestión de escasa iniciativa, atraso tecnológico, poca innovación, y por último, que la rigidez y autocracia institucional influye en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## INTRODUCCIÓN

La década actual, la economía globalizada, la comunicación virtual, la gestión y protección del medio ambiente la interculturalidad, etc. Inaugura importantes reformas en la organización y gestión de los servicios públicos. Parte de ella como una respuesta a la crisis fiscal que convergiendo con el movimiento ideológico que adjudica a la burocracia pública comportamientos egoístas, excesivas tramitaciones, sobre-reglamentaciones, trato inadecuado, estructuras y procesos por demás verticales y rígidos.

De igual manera se viene aplicando en el país modelos de gestión con diferentes resultados, este movimiento debe ser permanente y creativo, no siendo la excepción la Dirección Provincial del Registro Civil de Pastaza, que busca una respuesta a su problemática, que es orientarse al cumplimiento de su objetivo básico: el público, para lo cual se analiza, investiga y ejecuta una auditoria de gestión.

El estricto apego a una cadena de mando, la lentitud en atención, prestaciones uniformes no adaptadas a las necesidades de la comunidad, insatisfacción laboral, cambio del sistema orgánico funcional por procesos, que intentan ser una brújula de cambio, pero el lento caminar de los entes rectores, solo provocan mas frustraciones; como resultado de lo expuesto tenemos una entidad sin mayores iniciativas, incapaces de buscar soluciones prácticas a los múltiples problemas, que busca en todo caso mantenerse el mayor tiempo posible intentando dar el servicio solicitado por la ciudadanía.

Dirección Provincial del Registro Civil de Pastaza que no es un excepción a la problemática de las entidades públicas y la gestión de sus servicios, la atención de sus usuarios internos ( talento humano) y externos ( usuarios), busca esa salida mencionada que le permita analizar, monitorear la situación de manera global, cuya finalidad consiste en medir y evaluar el resultado de la gestión de cada uno de los responsables respecto al cumplimiento de los objetivos, de manera específica del área del talento humano, para de manera oportuna tomar las decisiones más saludables para la entidad y el usuario.

# **REALIZACIÓN DE UNA AUDITORIA DE GESTIÓN AL REGISTRO CIVIL DEL CANTÓN PASTAZA, EN EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010.**

## **CAPÍTULO 1**

### **1.1. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN**

#### **1.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

Con la creación de la Dirección General de Registro Civil en 1900, se inicia el registro y la inscripción de los hechos vitales (nacimientos, matrimonios, defunciones) de los ecuatorianos.

En 1944, mediante Decreto No- 760 del 9 de Agosto, se creó, adscrita al Ministerio de Economía, la Dirección general de Estadística y Censos, como único organismo directivo y centralizado de estadísticas del País.

Esta entidad a partir de ese año publica los boletines estadísticos en cuadros referentes a los hechos vitales (nacimientos, matrimonios, defunciones). Estos boletines aparecieron hasta 1953 referidos a nacimientos, defunciones, defunciones fetales y matrimonios, por sexo y edad, en el ámbito Provincial.

En 1954 aparece el primer anuario de Estadísticas sobre los mismos hechos, por fecha y lugar donde se originaron y ampliado a niveles Cantonales, parroquiales; así como áreas urbana y rural.

## **1.2. BASE LEGAL**

El 25 de octubre de 1900, el Congreso de la República del Ecuador expide el decreto por medio del cual se crea la Ley de Registro Civil, la misma que fue ejecutada por el Presidente de la República, General Eloy Alfaro Delgado, publicado en el Registro Oficial No- 1252 del día Lunes 29 de Octubre, siendo el primer director de esta Institución, el escritor Manuel Calle.

### 1.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE REGISTRO CIVIL A NIVEL NACIONAL

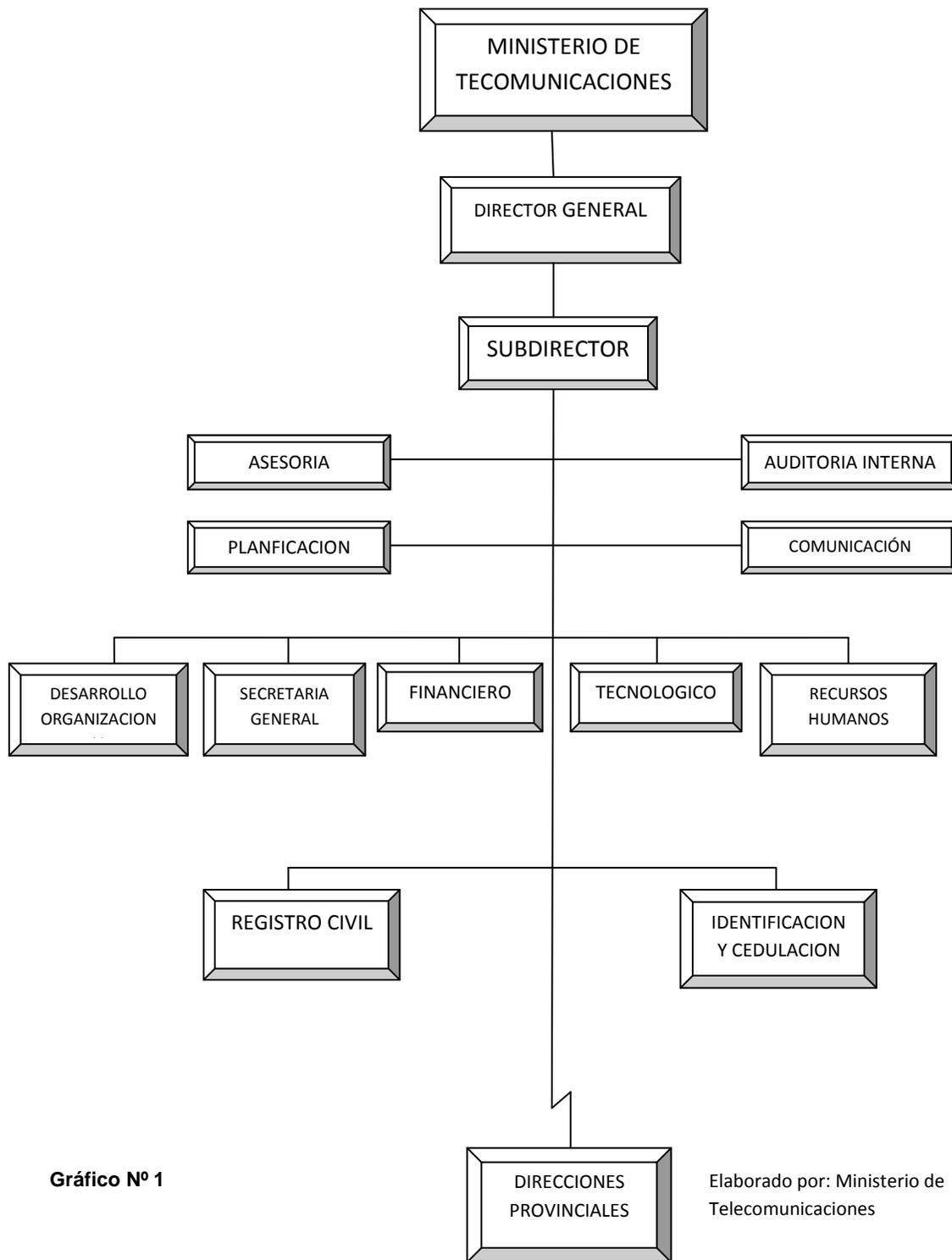


Gráfico Nº 1

Elaborado por: Ministerio de Telecomunicaciones

## **1.4. PLAN ESTRATÉGICO**

### **1.4.1. Misión**

“Realizar la identificación integral de los habitantes del Ecuador”, registrar sus actos civiles y otorgar documentos seguros y confiables, garantizando la custodia y manejo adecuado de la información”.

### **1.4.2. Visión**

“Ser la entidad pública que garantice que todos los habitantes del Ecuador, plenamente identificados, tengan acceso a sus derechos en un marco institucional de seguridad y confianza, recibiendo servicios de calidad con calidez.”

### **1.4.3. Valores**

Honestidad y Transparencia: Los funcionarios de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación nos comportamos y expresamos con coherencia, de acuerdo con valores éticos, morales, de verdad y justicia. No solo decimos la verdad sino que le decimos de manera completa, es decir, lo bueno y lo malo.

Trabajo en Equipo y Comunicación: Nos comunicamos asertivamente, es decir de forma directa, honesta, fundamentada y adecuada.

Compañerismo y Respeto: Los funcionarios respetamos y apoyamos a todos y cada uno de las compañeras y compañeros de la institución, cumplimiento con deberes y derechos.

Responsabilidad: Cumplimos con eficiencia y eficacia las asignaciones de nuestro trabajo, dando siempre un paso adicional a la realización del mismo.

Apertura al cambio: Estamos conscientes de que para ser los mejores es necesario cambiar e innovar.

Actitud Positiva: Mantendremos siempre una actitud positiva para encarar las situaciones diarias. Tener una actitud positiva es una característica de una alta autoestima.

Compromiso: Nos hemos “puesto la camiseta” de la institución y actuamos en función de su bienestar dando siempre lo mejor de nosotros.

#### **1.4.4. Objetivos**

##### **1.4.4.1. General**

Lograr la satisfacción de nuestros usuarios

##### **1.4.4.2. Específicos**

- Mejorar la calidad del servicio prestado hacia nuestros usuarios
- Optimizar la atención en las regiones
- Brindar seguridad y confianza en la administración de los datos de los ciudadanos

### **1.4.4.3. Metas**

#### **2010**

- Implementar 36 centros de atención a nivel nacional
- Contratar con 100 unidades móviles en funcionamiento
- Tener disposición 10 kioscos automatizados
- Capacitar a 400 funcionarios para atención con nueva tecnología
- Actualizar la Ley de Registro Civil y contar con el reglamento para su aplicación

#### **2011**

Digitalizar el 100% del archivo nacional hasta fines de diciembre de 2011 (un estimado de 90 millones de archivos digitalizados)

#### **2012**

99% del padrón electoral con nuevas cédulas de las próximas elecciones presidenciales  
Depuración del 100% de la base de datos del padrón electoral

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. AUDITORIA DE GESTIÓN

##### 2.1.1. Definiciones importantes

Es indispensable que si se va a efectuar una Auditoria de Gestión, se conceptualice a la misma

- **Gestión** es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.<sup>1</sup>

- **Gestión** comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia<sup>2</sup>.

- **Definición de Control.**- Control es un conjunto de mecanismos utilizados para lograr unos objetivos determinados.

---

<sup>1</sup> CGE, 2001, Manual de Auditoría de Gestión

<sup>2</sup> CGE, 2001, Manual de Auditoría de Gestión

- **Definición de control de gestión.-** es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de la administración y los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.

- **Propósito del Control de Gestión**

Al Estado le corresponde proveer de obras, servicios y bienes al pueblo como retribución a la contribución que éste realiza, mediante los tributos que entrega, es ahí donde nace su real derecho de exigir que los mismos sean de buena calidad, y entregados en forma oportuna a su servicio; pero también le interesa a la sociedad saber que la producción sea como consecuencia de una gestión pública gerenciada con una mentalidad empresarial, que procure la máxima productividad a un costo razonable que significa la utilización óptima de los recursos financieros materiales y humanos disponibles, evitando el desperdicio de los mismos o la apropiación indebida para fines particulares sin importar el perjuicio que se cause a la sociedad.

La gestión pública necesariamente tiene que realizarse como un imperativo social, entendido esto, que las autoridades, directivos y funcionarios que prestan su contingente en los diversos Poderes del Estado y en las instituciones y organismos públicos, manifiesten y actúen con profesionalismo, mística de servicio y transparencia.

La gestión gubernamental, comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.

El Estado, al igual que en la actividad privada, requieren tener Metas, Misión, Visión, poder medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía, para lo cual el Estado necesita implantar y profundizar una Cultura de Servicio.

- **La auditoría de gestión**, “es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades”.<sup>3</sup>

## **2.2. PROCESO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

### **2.2.1. Fase I Conocimiento Preliminar**

Es el estudio previo que se realiza a la entidad, para conocer aspectos como los siguientes:

- Estructura organizativa y funcional
- Revisar la misión, visión, objetivos, metas y planes estratégicos
- Características del producto o servicio que presta y el flujo productivo
- Fuentes de abastecimiento de materias primas y materiales fundamentales
- Nomina de trabajadores agrupados por categorías ocupacionales con sus calificaciones
- Resultados de auditorías anteriores
- Fuentes de Financiamiento
- Detectar las fortalezas y debilidades como también las oportunidades y amenazas
- Evaluación la estructura de control interno, contable, administrativo y su eficacia
- Analizar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de los procesamientos de la información

---

<sup>3</sup> CGE, 2001, Manual de Auditoría de Gestión

- Analizar el comportamiento de los indicadores económicos mas importantes de la entidad

## **2.2.2. 2 Fase II Planificación**

Una vez culminada la fase preliminar, estarán creadas las condiciones para efectuar la planificación, la cual se trata de orientar la revisión efectuada hacia los objetivos establecidos, en esta fase se deben definir los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar, considerando los siguientes elementos: parámetros e indicadores de gestión de la entidad, procedimientos de auditoría, responsables fechas de ejecución, presupuesto, tiempo y costos estimados para la ejecución del trabajo y resultados esperados de la auditoria.

Las actividades que se debe cumplir en esta fase son las siguientes:

- El análisis de la documentación obtenida, para definir los objetivos, su actividad principal, determinar áreas y funciones críticas y de esta manera contar con los elementos para evaluar el control interno e iniciar la planificación
- Definir los objetivos específicos, la naturaleza y alcance de la auditoria, mismos que serán presentados a la autoridad facultada para su aprobación y determinación de auditores y otros especialistas que sean necesarios
- Programación de los programas específicos, plazos para concluir la auditoria y presentar el informe
- Calificación de riesgos
- En base a las actividades anteriores el supervisor y los auditores preparan un memorando de planificación
- Elaborados los programas confeccionados , el supervisor con el jefe de equipo prepara los programas de auditoría los que contendrán los objetivos y procedimientos específicos con la calificación de riesgo de auditoría por cada uno de los componentes

### **2.2.3. Fase III Ejecución**

Como su título lo indica, es en esta etapa donde propiamente se ejecuta la auditoría, es aquí donde se obtiene la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basados en los criterios y procedimientos definidos ya en el programa para sustentar las conclusiones y recomendaciones del informe, para ello se deberá:

- Realizar la aplicación de los programas específicos, mediante la utilización de las técnicas de auditoría como son: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc. ; así como también con el uso de estadísticas de las operaciones, para detectar las tendencias , variaciones extraordinarias y otras que por su importancia ameriten que se investiguen.
- Desarrollo de los papeles de trabajo que serán parte de la evidencia suficiente, competente y relevante
- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos, por cada uno de los componentes examinados con sus respectivos comentarios
- Determinar la estructura del informe con las referencias correspondientes a los papeles de trabajo y la hoja de resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

#### **2.2.4. Fase IV Informe y comunicación de resultados**

El tema del informe de Auditoría de gestión, debe expresar en forma clara y sencilla los problemas encontrados a lo largo de la ejecución del trabajo y sus causas, con el objeto de que sirvan como herramientas de dirección.

Generalmente el informe está estructurado de la siguiente forma:

- a) Carátula
- b) Índice, Siglas y Abreviaturas
- c) Carta de Presentación

#### **CAPITULO I.- Enfoque de la auditoría**

Motivo

Objetivo

Alcance

Enfoque

Componentes auditados

Indicadores utilizados

#### **CAPITULO II.- Información de la entidad**

Misión

Visión

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Base Legal

Estructura Orgánica

Objetivo

Financiamiento

Funcionarios Principales

### **CAPITULO III.- Resultados Generales**

Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la Estructura de Control Interno del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, etc.

### **CAPITULO IV.- Resultados Específicos por componente**

Presentación por cada uno de los componentes (A, B, C, D, etc.) y/o subcomponentes, lo siguiente:

#### **a) Comentarios**

- Sobre aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y de resultados, que determinen el grado de cumplimiento de las 3 “E” teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa;
- Sobre las deficiencias determinando la condición, criterio, efecto y causa; también cuantificando los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes, daños materiales producidos.

## **b) Conclusiones.-**

- Conclusión del auditor sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial -operativa y sus resultados, así como del cumplimiento de las tres "E".
- Conclusión del auditor sobre el efecto económico y social producido por los perjuicios y daños materiales ocasionados, también por las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general; y a las causas y condiciones que incidieron en el incumplimiento de las 3 "E".

## **c) Recomendaciones.-**

Estas deberán ser generales y constructivas, no debe comprometerse con situaciones con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad,

Conclusión del auditor sobre aspectos positivos de la gestión, así como de los aspectos negativos como perjuicios y daños ocasionados por el incumplimiento de las 3 E.

## **CAPITULO V.- Anexos y Apéndice**

**a) Anexos.-** se puede mostrar en forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), generalmente debe contener lo siguiente:

- Detalles o información que requiere anexos, similar a la auditoría tradicional.
- Resumen de la Eficiencia, Eficacia y Economía, y la comparación de los parámetros e indicadores de gestión.
- Cronograma acordado con los funcionarios de la entidad para la aplicación de recomendaciones y correctivos.

## **b) Apéndice**

- Memorando de Antecedentes con similar contenido de la auditoría tradicional, pero que contenga un resumen de las deficiencias por los daños materiales y perjuicios económicos ocasionados, con la identificación del tipo de responsabilidades y los sujetos de las mismas.
- Síntesis de la auditoría de gestión similar al de auditoría tradicional, con los cambios introducidos en esta nueva actividad de control.
- Constancia de la notificación de inicio de examen.
- Convocatoria y Acta de la conferencia final de comunicación de resultados.

### **2.2.5. Seguimiento**

Consiste en el monitoreo y verificación sobre la puesta en marcha de las medidas correctivas formuladas en las recomendaciones o el plan de mejoramiento en su caso.

#### **2.2.5.1. Objetivos**

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

### **2.2.5.2. Actividades**

Los Auditores efectuarán el seguimiento en la empresa auditada, con el siguiente propósito:

- Para comprobar hasta que punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.
- De acuerdo al grado de deterioro de las 3 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una re comprobación de lo cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
- Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

## **2.3. INDICADORES PARA LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

El uso de indicadores en la auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados
- (Eficacia)
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)

Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteados por la organización.

### **2.3.1. Definición**

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

### **2.3.2. Tipos de indicadores**

#### **2.3.2.1. Indicadores cuantitativos y cualitativos**

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

- a) **Indicadores cuantitativos**, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- b) **Indicadores cualitativos**, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

#### **2.3.2.2. indicadores de gestión universalmente utilizados**

Los indicadores de gestión universalmente conocida y utilizada para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

##### **a) Indicadores de resultados por área y desarrollo de información**

Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

##### **b) Indicadores estructurales**

La estructura orgánica y su funcionamiento permiten identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:

- Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.
- Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.
- Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

#### **c) Indicadores de recursos**

Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:

- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
- Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
- Recaudación y administración de la cartera.
- Administración de los recursos logísticos.

#### **d) Indicadores de proceso**

Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de sumisión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos
- Extensión y etapas de la planeación
- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

#### **e) Indicadores de personal**

Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
- Comparación de servicios per cápita.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

#### **f) Indicadores Interfàcicos**

Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- La demanda y oferta en el tiempo.
- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).
- Satisfacción permanente de los usuarios.
- Calidad del servicio (tiempo de atención, información)
- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.
- Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

Los indicadores interfásicos se refieren a:

Atención al cliente usuario:

- Velocidad de respuesta; comportamiento demanda-oferta; satisfacción permanente, etc.
- Comportamiento gerente público: Servicios corrientes y esporádicos; comportamiento demanda potencial, atendida e insatisfecha; información al público; aceptabilidad de las decisiones; número de quejas, atención y corrección, etc.

#### **g) Indicadores de aprendizaje y adaptación**

Se refieren a lo siguiente:

- Existencia de unidades de investigación y entrenamiento
- Estudios y tareas normales de adiestramiento
- Investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica
- Mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos

Estos indicadores corresponden al comportamiento de los recursos humanos dentro de los procesos evolutivos tecnológicos, grupales y de identidad.

Son importantes estos indicadores porque el recurso humano debe evaluarse constantemente, para verificar si la gestión que adelantan está de acuerdo con la función asignada, las metas con objetivos y demás. Estos indicadores evalúan:

- Unidades de investigación
- Unidades de entrenamiento
- Unidades normales de adiestramiento
- Estudios de investigación para el desarrollo
- Estudio para innovación

## **2.4. HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **2.4.1. Equipo Multidisciplinario**

**Pichardo Pagaza Ignacio (2004:767)**, Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, sicólogos, médicos, etc.

- Auditores

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la realización de la Auditoría de Gestión.

- Especialistas

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

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Planificación.

## **CAPÍTULO 3**

### **APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

En este capítulo presentaremos los resultados de la Auditoria de Gestión realizada a la Dirección Provincial de Registro Civil de Pastaza, en el cual detallaremos las políticas y procedimientos que se llevan a cabo en la Institución en sus actividades diarias para evaluarlas y determinar si existen o no acciones que se pueden mejorar por lo que presentamos el siguiente trabajo.

## **MARCAS Y REFERENCIAS UTILIZADAS**

### **REFERENCIAS**

Se utiliza un sistema alfanumérico, se va asignando conforme las etapas de la ejecución de la auditoría:

- P.** Planificación
- E.** Ejecución
- I.** Informe

### **MARCAS**

	Ligado
	Comparado
	Observado
	Rastreado

	Indagado
	Analizado
	Conciliado
	Circularizado
	Sin respuesta
	Confirmaciones, respuesta afirmativa
	Confirmaciones, respuesta negativa
	Comprobado

**SIGLAS AUDITORES**

**LMA**

Luisa María Arévalo

JCM

Janeth Carrillo

# PLANIFICACIÓN

## **P.1 ORDEN DE TRABAJO**

**P.1.1/2**

**Oficio No 001-DAII-UTPL**

Sección: Auditoría I

Asunto: Orden de trabajo para efectuar una Auditoría de Gestión al Componente Talento Humano

Puyo, 20 de febrero del 2011

Señorita

Luisa María Arévalo

AUDITORA

Presente.-

En cumplimiento a los artículos 21 de la Constitución de la Republica del Ecuador y 36 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, autorizo a usted que con cargo al Plan

Operativo de Control del año 2011 de la Unidad de Control de Auditoría II, en calidad de jefe de equipo realice una Auditoría de Gestión al Registro Civil de la Provincia de Pastaza, ubicada en la Ciudad del Puyo, calles Álvaro Valladares y Chimborazo, por el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, al Componente Talento Humano.

Los Objetivos Generales son: Lograr la satisfacción de nuestros usuarios

Específicos:

- Mejorar la calidad del servicio prestado hacia nuestros usuarios
- Optimizar la atención en las regiones
- Brindar seguridad y confianza en la administración de los datos de los ciudadanos

El equipo de trabajo estará conformado por: Wilma Janeth Carrillo-Auditora y Luisa María Arévalo Haro como Auditor-Jefe de Equipo.

P.1.1/2

El tiempo estimado para la ejecución de esta acción de control es de 88 días laborables que incluye la elaboración del borrador de informe y conferencia final.

Atentamente,

Dr. Luis Paul Solano Quezada  
JEFE DE AUDITORIA II

## P.2. NOTIFICACION DE INICIO DE AUDITORIA

P.2.1/1

Oficio No 001-AGRC 2011

Puyo, mayo 23 del 2011

Ingeniero  
Luis Eduardo Alvarez Cortez  
DIRECTOR PROVINCIAL DEL REGISTRO  
CIVIL DE PASTAZA  
Presente.

De nuestra consideración:

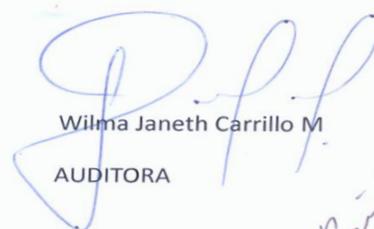
El equipo de auditoría conformado por Luisa María Arevalo y Wilma Janeth Carrillo, nos permitimos informar a usted que a partir del día martes 24 de mayo del presente año, se dará inicio a la **AUDITORIA DE GESTION** de la Institución bajo su dirección; por el período correspondiente de Enero a Diciembre del año 2010.

Atentamente,



Luisa María Arevalo H.

SUPERVISOR JEFE DE EQUIPO



Wilma Janeth Carrillo M

AUDITORA

Recibido  
23/05/2011  




Malucin Malucin Carlos Alberto	Servidor Público de Apoyo 4-Jefe de Área Shell, Madre Tierra y Fátima	1988/11/17	Continúa
Medina Trejo Manuel Gonzalo	Servidor Público de Apoyo 4-Jefe Cantonal de Mera	1997/08/20	Continua
Inchiglema Freire Ana Lucía	Servidor Público de Apoyo 3- Jefe Área de Tarqui- Líder de Cedulación Primera Vez	1984/12/04	Continua
Paredes Corro Klever Alejandro	Servidor Público de Apoyo 3- Digitador de Computo	1997/05/05	Continua
Brito Saltos Mirian Alicia	Servidor Público de Apoyo 4-Contadora		Continúa

Elaborado por las autoras

Continúa se refiere al 20 de julio de 2011

#### P.4. Entrevistas a funcionarios principales

**P.4.1/1**

### REGISTRO CIVIL DE DE PASTAZA PLAN DE ENTREVISTAS A REALIZAR

	INICIALES	FECHA
Preparó	WJC	19-05-2011
Revisó	LMA	20-05-2011

**TABLA Nº 2**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	CARGO	FECHA PROGRAMADA	HORA PROGRAMADA	FECHA REALIZADA	OBSERVACIONES
Ing. Luis Álvarez C.	Director Provincial	23-05-2011	9H00 AM	23-05-2011	El Funcionario se compromete a prestar todas las facilidades para la realización de la Auditoría.
Ab. Mario Zúñiga	Asesor	23-05-2011	11H00AM	23-05-2011	
Eda. Beronica	Jefe del	23-05-2011	13H30P	23-05-	

Freire	Dto. TH		M	2011	
Lcda. Mirian Brito	Contador a	24-05-2011	8H30AM	24-05- 2011	

Elaborado por las autoras

Elaborado por:

Wilma Janeth Carrillo

AUDITORA

**REGISTRO CIVIL DE PASTAZA**  
**MINUTA DE ENTREVISTA**

**P.4.2**  
**.1/4**

	INICIALES	FECHA
Preparó	WJC	19-05-2011
Revisó	LMA	20-05-2011

**TABLA Nº 3**

<b>ASPECTOS CONSIDERADOS</b>	<b>RESULTADOS OBTENIDOS</b>
En primer lugar se solicitó la colaboración para efectuar la Auditoria	El Director Provincial se compromete a prestar toda la cooperación personalmente, así como disponer al resto de personal.
Se consultó sobre la estructura Administrativa y Funciones	Indica que se solicite a la persona encargada de la UARHs.
Número de personas a nombramiento y contrato.	Se pidió que este aspecto sea tratado con la persona encargada del UARHs de la Institución
Se consultó sobre las características del servicio prestado	Se hace conocer que la Institución presta los servicios de registro de nacimientos, defunciones, celebración de matrimonios, cedulação, etc.
Se consultó sobre la fuente de abastecimiento de materia prima, especies valoradas, etc., para emitir los certificados	Se hace conocer que los formularios y especies valoradas son abastecidos desde la Dirección Nacional.

y demás documentos	
Se consulta sobre la existencia de Normas Internas de Trabajo	Responde que no existen normas Internas en la Institución, que toda la base legal a la que se rige es la existente a nivel nacional.
Se consulta si la Institución ha sido auditada en anteriores ocasiones y sus resultados.	Contesta positivamente que la ultima auditoria fue realizado por la CGE en el año 2009.

Elaborado por las autoras

Persona Entrevistada: Ing. Luis Álvarez C.

Firma:.....

Cargo: DIRECTOR PROVINCIAL DE RCPz.

Fecha: 23 de mayo del 2011

Hora: 09H30

ELABORADO POR: Equipo de Trabajo

**REGISTRO CIVIL DE PASTAZA  
MINUTA DE ENTREVISTA**

**P.4.2  
.2/4**

	INICIALES	FECHA
Preparó	WJC	19-05-2011
Revisó	LMA	20-05-2011

**TABLA Nº 4**

ASPECTOS CONSIDERADOS	RESULTADOS OBTENIDOS
Presentación del Equipo de Trabajo	
Solicitud de informe sobre Leyes y Reglamentos aplicados en la Institución	El Ab. Procedió a informar que se aplican la LOACEF y la LOSCCA, Leyes y Reglamentos de carácter general para el sector público.
Solicitud de Normas Internas de carácter institucional.	Nos hizo conocer que no se ha elaborado ningún manual interno toda vez que la Dirección Nacional es la encargada de eso.
Grado de autonomía institucional	Conocimos que la Dirección Provincial tiene limitadas funciones mismas que oportunamente nos haría llegar.
Se realizó un breve análisis del Control Interno en la Institución.	Esta entrevista dio luces para dar inicio al trabajo de Auditoria en la Institución.

Elaborado por las autoras

Persona Entrevistada: Ab. Mario Zuñiga Zambrano

Firma:.....

Cargo: ASESOR JURIDICO DEL RCPz.

Fecha : 23 de mayo del 2011

Hora: 11H30

ELABORADO POR: Equipo de Trabajo

**REGISTRO CIVIL DE PASTAZA  
MINUTA DE ENTREVISTA**

**P.4.2 .3/4**

	INICIALES	FECHA
Preparó	WJC	19-05-2011
Revisó	LMA	20-05-2011

**TABLA Nº 5**

<b>ASPECTOS CONSIDERADOS</b>	<b>RESULTADOS OBTENIDOS</b>
Presentación del Equipo de Trabajo	
Solicitud de informe sobre Leyes y Reglamentos aplicados en la Institución	Al igual que el Asesor Jurídico, nos informó que para los trámites que ella realizaba lo hacía con apego a la LOACEF y la LOSCCA, Leyes y Reglamentos de carácter general para el sector público.
Solicitud del Reglamento Orgánico Funcional y demás Normas Internas de carácter institucional.	Nos hizo conocer que no se ha elaborado ningún manual interno toda vez que la Dirección Nacional es la encargada de eso.
Grado de autonomía institucional en aspecto de Talento Humano	Las funciones de la Dirección también son limitadas, tan solo a control de personal, tramites de vacaciones y nada más.
Se realizó un breve análisis del Control Interno en la Institución.	Esta entrevista dio luces para dar inicio al trabajo de Auditoria en la Institución.

Elaborado por las autoras

Persona Entrevistada: Egda. Berónica Freire

Firma:.....

Cargo: JEFE DE LA UARHs del RCPz.

Fecha : 23 de mayo del 2011

Hora: 13H30

ELABORADO POR: Equipo de Trabajo

**REGISTRO CIVIL DE PASTAZA  
MINUTA DE ENTREVISTA**

**P.4.2 .4/4**

	INICIALES	FECHA
Preparó	WJC	19-05-2011
Revisó	LMA	20-05-2011

**TABLA Nº 6**

<b>ASPECTOS CONSIDERADOS</b>	<b>RESULTADOS OBTENIDOS</b>
Presentación del Equipo de Trabajo	
Se solicitó detalle de funciones de la Unidad de Contabilidad	La Sra. Contadora procedió a informar verbalmente sus funciones.
Informe sobre los trámites en lo referente a pago de remuneraciones, horas extra, retenciones judiciales y demás tramites propios del área.	Nos hizo conocer que todo tramite referente al pago de remuneraciones y compensaciones, además de descuentos del personal, son elaborados directamente por el Dirección de Gestión Financiera de la Dirección Nacional.
Se realizó un breve análisis del Control Interno en la Institución.	Esta entrevista dio luces para dar inicio al trabajo de Auditoria en la Institución.

Elaborado por las autoras

Persona Entrevistada: Lcda. Mirian Brito

Firma:.....

Cargo: Contadora

Fecha: 24 de mayo del 2011

Hora: 08H30AM

ELABORADO POR: Equipo de Trabajo

## P.5. Memorando de planificación

P.5.1/6

TABLA Nº 7

<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	
Entidad:	<b>Registro Civil de la Provincia de Pastaza</b>
Auditoria de Gestión a:	Del 1º de enero al 31 de diciembre del 2010
Preparado por: Luisa María Arévalo Haro	Fecha: 25 de mayo del 2011
Revisado por: Luisa María Arévalo Haro	Fecha: 26 de mayo 2011
<b>1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA</b>	
<b>Informe Largo de Auditoria, Memorando de Antecedentes y Síntesis del Informe:</b>	
<b>2. FECHA DE INTERVENCIÓN:</b>	Fecha estimada: 1 de junio del 2011
- Orden de Trabajo	No 001-AGUTPL-2011
- Inicio del trabajo en el campo	23 de mayo del 2011
- Finalización del trabajo en el campo	10 de julio del 2011
- Discusión del borrador del informe con funcionarios	15 de julio 2011
- Presentación del informe a la Dirección	23 de julio del 2011
- Emisión del informe final de auditoria	25 de junio 2011
<b>3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO</b>	
- Coordinador	
- Supervisor	Luisa María Arévalo Haro

- Auditor-Jefe de Equipo	Luisa María Arévalo Haro
- Auditor Operativo	Wilma Janeth Carrillo
<b>4. DIAS PRESUPUESTADOS</b>	
- 88 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases:	
- F ASE I, Conocimiento Preliminar	Del 28 al 31 de abril del 2011
- F ASE II, Planificación	Del 1 al 20 de mayo del 2011
- F ASE III, Ejecución	Del 23 de mayo al 2 de julio del 2011
- F ASE IV, Comunicación de Resultados	Del 2 al 25 de junio del 2011
<b>5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES</b>	
5.1 Materiales	se cuenta con dos computadores, material de oficina, servicio de internet, varios textos para consulta y demás materiales necesarios para la ejecución de este trabajo, <del>mismos que</del> serán subvencionados, por el personal que ejecuta el mismo.
5.2 Viáticos y pasajes	Gastos de movilización: se estima un gasto aproximado de \$100,00, mismos que serán asumidos por el equipo de trabajo.
<b>6. ENFOQUE DE LA AUDITORIA</b>	
6.1 Información General de la Entidad	
-	
- Misión	“Realizar la identificación integral de los habitantes del Ecuador”, registrar sus actos civiles y otorgar documentos seguros y confiables, garantizando la custodia y manejo adecuado de la información”.
- Visión	“Ser la entidad pública que garantice que todos los habitantes del Ecuador, plenamente identificados, tengan acceso a sus derechos en un marco institucional de seguridad y confianza, recibiendo servicios de calidad con calidez.”
- Objetivo	General.- Lograr la satisfacción de nuestros usuarios Específicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad del servicio prestado hacia nuestros usuarios</li> <li>• Optimizar la atención en las regiones</li> <li>• Brindar seguridad y confianza en la administración de los datos de los ciudadanos</li> </ul>
- Actividades principales	El Registro Civil de la Provincia de Pastaza, es una Institución creada con el objeto de realizar la identificación integral de los habitantes del Ecuador, esto realizando el registro de

**P.5.2/6**

	nacimientos, defunciones, matrimonios, divorcios, etc.; Así también es la Institución autorizada para emitir documentación de identificación en forma segura y confiable, garantizando además la custodia y manejo adecuado de la documentación.
– Estructura orgánica	La Institución no cuenta con una estructura orgánica ni funcional de la Dirección Provincial
– Financiamiento	Las actividades que realiza el Registro Civil, son financiadas por el Presupuesto General del Estado, en su totalidad.
– Principales fuerzas y debilidades	
– Principales oportunidades y amenazas	
– Componentes escogidos para la fase de ejecución	Luego de la evaluación del Control Interno, se determina que debido a la falta de documentación en la Institución se procederá a Trabajar en el componente Recursos Humanos.
6.2 Enfoque a:	
(Auditoría Gerencial-Operativa y de Resultados)	Esta auditoría está orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones del departamento de Talento Humano y procesos antes mencionados, <b>P.5.3/6</b> de la gestión gerencial-operativa y sus resultados.
(Auditoría orientada hacia la eficacia en el logro de los objetivos y actividades)	
(Auditoría orientada hacia la eficiencia y economía en el uso de recursos)	
(Auditoría orientada hacia el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios)	
6.3 Objetivo:	
6.3.1 Objetivo General	Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos. Evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia con que se lleva a cabo la gestión en el Dpto. de Talento Humano; así como su penetración con otras áreas funcionales de dicha Entidad a la hora de implementar acciones de Selección y Reclutamiento de Personal.
6.3.2 Específicos por cada uno de los	• Establecer si los controles gerenciales implementados en la

<p>componentes</p>	<p>entidad son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificar el grado de ECONOMÍA en el cumplimiento de la planificación y empleo de los Recursos Humanos por parte del Área Auditada y la Administración.</li> <li>• Medir la EFICIENCIA con que se ejecutan los procedimientos, políticas y normativas en el manejo y administración de los Recursos Humanos dentro de los marcos establecidos.</li> <li>• Evaluar la EFICACIA del Dpto. de Recursos Humanos en lo referido al control y la toma de decisiones del Capital Humano disponible.</li> </ul>
<p>6.4 Alcance: (Identificación de los componentes con su correspondiente periodo a examinarse)</p>	<p>a) Auditoria de la función de administración de recursos humanos: El comienzo de la auditoria consiste en verificar el trabajo que realizan los miembros del Departamento de RRHH.</p> <p>b) Auditoria de las funciones de personal de los gerentes en línea: la función de los RRHH no se realiza exclusivamente en el departamento de RRHH; este el departamento de servicios a disposición de toda la organización, por este motivo, la colaboración de los gerentes de línea es fundamental para que todo marche correctamente.</p> <p>c) La auditoria a nivel de satisfacciones de los empleados: El departamento de RRHH debe velar por la consecución de los objetivos de la organización armonizándolos con los objetivos de los empleados. Si estos pueden cumplir sus objetivos, se mostraran insatisfechos, surgirán conflictos que dan lugar al absentismos laboral, elevadas tasas de rotación, entre otros. Esta situación afectara al clima de trabajo, lo que acabara afectando negativamente a la productividad.</p> <p>d) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos.</p> <p>El alcance de esta Auditoría de Gestión no es más que</p>

**P.5.4/6**

	<p>proporcionar soluciones viables y constructivas a la Administración de la Entidad. De esta forma se garantiza un mejor control del Capital Humano a la hora de tomar decisiones respecto al mismo, y fundamentalmente en lo relacionado con el Reclutamiento y Selección del Personal.</p> <p>En razón de que en la etapa de Conocimiento Preliminar, se ha detectado que en la Institución no existen documentación sustentatoria que facilite la realización de una Auditoria de Gestión Integral, se ha decidió realizar un Examen Especial al Área de Personal, de el periodo correspondiente del 1º de enero al 31 de diciembre del 2010.</p>
6.5 Indicadores de Gestión:	
- Indicadores de rendimiento	
- Indicadores de productividad	
- Indicadores de cantidad	
- Indicadores de efectividad	
- Indicadores de eficiencia	
- Indicadores de impacto	
<p>- Indicadores financieros</p> <p>NOTA: Aquí deberá señalar si existen o no en la entidad auditada los indicadores mencionados, en caso de no existir, es necesario esboce los indicadores con sus lineamientos generales que espera proponer el equipo multidisciplinario a la institución</p>	
<p>6.6 Resumen de los Resultados de la Evaluación del Control Interno.</p> <p>NOTA: Sobre la estructura y por cada componente a examinarse, tanto de los auditores como obtenidos por cada uno de los especialistas</p>	
NOTA: Por cada componente a examinarse	
<p>6.8 Grado de Confianza Programado y Controles Claves de Efectividad y Eficiencia</p> <p>6.7 Calificación de los Factores de Riesgo de Auditoria</p> <p>NOTA: Por cada componente a examinarse</p>	
<p>6.9 TRABAJO A REALIZAR POR LOS AUDITORES EN LA FASE DE EJECUCION</p> <p>NOT A: Por cada componente a examinarse</p>	

P.5.5/6

<p>6.10 TRABAJO DE LOS OTROS PROFESIONALES A REALIZAR EN LA FASE DE EJECUCION          NOTA: Por cada componente a examinar y por cada uno de los especialistas</p>	
<p>7. COLABORACION DE LA ENTIDAD AUDITADA:</p>	
<p>7.1 Auditores Internos</p>	<p>Ninguno</p>
<p>7.2 Otros Profesionales</p>	<p>Director de la Institución</p>
<p>7.3 Otra colaboración</p>	<p>Funcionarios del área de personal</p>
<p>8. OTROS ASPECTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se anexa programas de trabajo y cuestionarios de control interno por cada componente (Preparados en forma conjunta por auditores )</li> <li>- El archivo permanente fue creado y organizado en la presente auditoría de gestión.</li> <li>- El presente plan de trabajo fue elaborado a base del conocimiento de la entidad y de la información obtenida en la Fase de "Conocimiento Preliminar".</li> </ul>	
<p>9. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACION          NOTA: Suscriben el Supervisor y Jefe de Equipo por parte de los Auditores y los otros Profesionales que integran el equipo multidisciplinario, precisando fechas.</p>	
<p>FIRMAS DE APROBACION DE LA PLANIFICACION          Sra. Luisa María Arévalo  <b>LIDER DEL EQUIPO DE AUDITORIA</b></p>	

**P.6. Evaluación del sistema de control interno**

**P.6.1/7**

**TABLA Nº 8**

<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b> <b>EVALUACION PRELIMINAR</b> <b>ES TRUCTURA DE CONTROL INTERNO</b> <b>CUESTIONARIO</b>					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
	<b>Gestión institucional</b>				
1	Los fines y las actividades principales de la entidad corresponden a: <input type="checkbox"/> Prestación de servicios? <input type="checkbox"/> Entrega de obras? <input type="checkbox"/> Entrega de bienes? Además en hojas adicionales describa los fines y actividades.				
2	En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica? En caso afirmativo indique: <input type="checkbox"/> Fecha de aprobación del documento: <input type="checkbox"/> Período de vigencia: <input type="checkbox"/> A quienes se divulgó:				
3	En la institución se encuentra definido: <input type="checkbox"/> Las Metas? <input type="checkbox"/> La Misión? <input type="checkbox"/> La Visión? <input type="checkbox"/> Objetivos En caso afirmativo, en hojas adicionales describa.				
4	En la institución se encuentran detectadas las				

	fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización y, determinadas las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas? En caso afirmativo, descríbala y obtenga documentación relativa.				
5	¿La operatividad en los servicios se realiza teniendo en cuenta los conceptos de economía, eficiencia y efectividad de las operaciones?				
6	La entidad cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y Economía con parámetros e indicadores de gestión? En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.				
7	Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad la obra, el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza: - <input type="checkbox"/> Comparación de un producto servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios? - <input type="checkbox"/> Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos? - <input type="checkbox"/> Encuestas o cuestionarios. En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.				
8	Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos: - <input type="checkbox"/> Planes operativos? - <input type="checkbox"/> Informe de actividades en cumplimiento de metas? - <input type="checkbox"/> Planes direccionales y estratégicos.				El Director Provincial elaboro un Plan de Trabajo para ser ejecutado desde el cuarto trimestre del año 2009 Hasta el año 2010, se adjunta una copia certificada.
9	¿Los servicios que se prestan actualmente en la sucursal se ejecutan cumplimiento los lineamientos establecidos por la administración en cuanto a planeación, organización, dirección y control?				
10	¿El personal trabaja dando cumplimiento a las instrucciones y procedimientos actualizados y aceptados por todos contentivos en los diferentes manuales de instrucción?				
11	¿Existe una adecuada función de revisión y supervisión de los servicios y de las operaciones efectuadas?				
	¿La entidad ha preparado un Plan de Acción para dar cumplimiento a los objetivos trazados?				

P.6.1/7

12	<p>La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas, u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados?  En caso afirmativo indique si se cuenta con:  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Notas de prensa sobre el impacto en la comunidad?  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico.  Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.</p>				
	<b>GESTION DE RECURSOS HUMANOS</b>				
13	<p><b>Estructura organizativa y Planificación</b>  Existe un organigrama estructural?  Existe una organigrama funcional?  Las líneas de autoridad están claramente definidas?  La estructura organizacional y funcional está documentada, actualizada y socializada con todo el personal.  En caso afirmativo, descríbala y obtenga documentación relativa.</p>				<div style="border: 1px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">P.6.2/7</div>
14	<p><b>Reclutamiento y selección de personal.</b>  La institución cuenta con un manual, reglamento interno o un esquema formal y especializado referente al proceso y metodología de reclutamiento y selección de personal?   ¿ Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección de personal:  a. Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios;  b. Entrevista preliminar inicial;  c. Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante;  d. Investigación de antecedentes;  e. Entrevista minuciosa al aspirante;  f . Exámenes físicos?  ¿Existe un Programa de Orientación o Inducción para el nuevo empleado, que tenga en cuenta:  a. información sobre la rutina diaria del trabajo;  b. un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ésta;  c. una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo y presentación de los recursos humanos?</p>				<p>Las pruebas son aplicadas en la Dirección Nacional.  Mediante el Record Policial</p>

	En caso afirmativo, obtenga documentación relativa.				
15	<p><b>Clasificación y valoración de puestos.</b></p> <p>La institución cuenta con un manual de clasificación de puestos?</p> <p>Este instrumento cuenta con pruebas que garanticen la evaluación de competencias requeridas para cada puesto así como los roles y responsabilidades de los participantes de este proceso?</p> <p>En caso afirmativo, descríballo y obtenga documentación relativa.</p>				
16	<p><b>Evaluación de desempeño</b></p> <p>Existe un programa de evaluación de competencias para todo el equipo de trabajo que señale un análisis de los conocimientos, capacidades, habilidades de ejecución de su labor que derive en la mejora continua?</p> <p>Existe un esquema de evaluación y medición correspondiente al desempeño del personal individual y grupal que muestre resultados cuantitativos orientados a la productividad y cualitativos orientados a la calidad y niveles de servicio, así como el apego a las normas, políticas y procedimientos?</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación relativa.</p>				<p><b>P.6.3/7</b></p> <p>El sistema es aplicado en formatos enviados por La Dirección Nacional y que son aplicados por la SENRES a todas los Organismos del Sector Público</p> <p>Se obtuvo dos muestra y los antecedentes previos a su aplicación.</p>
17	<p><b>Retroalimentación</b></p> <p>La entidad retroalimenta de manera oportuna e individualmente con el fin de mejorar en las áreas de oportunidad encontradas en los monitoreos de calidad y en el desempeño de su actividad diaria?</p> <p>En caso afirmativo solicite documentos de soporte de las evaluaciones</p>				
18	<p><b>Registro y Control</b></p> <p>Existe un expediente individualizados por cada funcionario que labora en la entidad, que cubra su ciclo de vida desde las fuentes de reclutamiento, la solicitud inicial hasta la entrevista de salida</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación relativa.</p>				<p>Los trámites relacionados a nombramientos, contratos, y demás son realizados en la Dirección Nacional, la Dirección Provincial no cuenta con archivos o expedientes individualizados del personal.</p>
19	<p><b>Capacitación y promoción.</b></p>				

	<p>La institución cuenta con normas y políticas de capacitación?</p> <p>Cuenta con un plan anual de capacitación en función de las necesidades de la organización y detección de áreas de oportunidad?</p> <p>El número de horas de capacitación es en función de la evaluación que permite determinar y detectar las necesidades personales de capacitación?</p> <p>1. ¿Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo:</p> <p>a. la rotación de puestos;</p> <p>b. clases en un aula habilitada en la propia entidad,</p> <p>c. aprendizaje conjunto con otro empleado o directivo de más experiencia; y</p> <p>d. fuera del lugar de trabajo: universidades o centros especializados en determinado tema?</p> <p>La institución tiene definido claramente cuales son los lineamientos y/o evolución de cada puesto en sus diferentes niveles, así como los atributos que el candidato debe cumplir para enriquecer su desarrollo individual y/o aspirar a una situación mejor dentro de la entidad?</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación relativa.</p>		X		
20	<p><b>Compensación</b></p> <p>La institución cuenta con un plan anual de incentivos aprobado por el responsable del otorgamiento de fondos y de su ejecución?</p> <p>Existe un plan de motivación para todo el personal que contenga metodologías para promover y estimular el compromiso para realizar sus actividades con entusiasmo para el cumplimiento de objetivos</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación relativa.</p>				
21	<p><b>Rotación de Personal</b></p> <p>La institución cuenta con un manual de rotación del personal de manera técnica y planificada?</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación relativa.</p>				
22	<p><b>Clima Laboral</b></p>				

P.6.4/7

	<p>La entidad ha realizado un estudio externo del clima laboral</p> <p>La entidad aplica una encuesta semestral de satisfacción al personal de manera interna, con su correspondiente análisis de la información obtenida a fin de identificar áreas de oportunidad y de implementar medidas correctivas a las desviaciones encontradas</p> <p>1. ¿Está organizado el ambiente de trabajo de forma tal que los directivos y los empleados asuman los procesos de cambio a partir de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. la cultura organizacional de la entidad;</li> <li>b. los intereses individuales; y</li> <li>c. las metas y estrategias organizacionales?</li> </ul> <p>¿El ambiente de trabajo permite que los empleados puedan utilizar su talento al máximo y superar los problemas de la especialización, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. el aburrimiento,</li> <li>b. la apatía y</li> <li>c. la fatiga psicológica?</li> </ul> <p>¿Se observa que la dirección utilice el método de la administración con participación, a partir de que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad y permiten a los subordinados desempeñar un papel mayor en la toma de decisiones; o</li> <li>b. Se emplean métodos de dirección autoritarios que implican la imposición jerárquica de la autoridad?</li> </ul> <p>¿Se estimula por los directivos la creatividad organizacional, teniendo en cuenta que en su proceder administrativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. establecen objetivos claros y dejan libertad para alcanzarlos a sus subordinados;</li> <li>b. estimulan las nuevas ideas;</li> <li>c. convencen sobre la necesidad de cambios en el diseño organizacional actual en la entidad;</li> <li>d. permiten una verdadera interacción directivos – subordinados;</li> <li>e. son tolerantes ante el fracaso; y</li> <li>f. reconocimientos materiales, espirituales y públicos a los más creativos.</li> </ul>				<div style="border: 1px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">P.6.5/7</div>
23	<b>Ergonomía</b>				

	<p>El lugar de trabajo ofrecido a sus funcionarios refleja las condiciones ergonómicas que garanticen la seguridad y comodidad del personal?</p> <p>Las condiciones cubren aspectos de espacios, mobiliarios y condiciones ambientales?</p>				
24	<p><b>Medidas de seguridad e higiene</b></p> <p>La entidad cuenta con un comité de seguridad e higiene laboral de conformidad con lo establecido con la normatividad del IESS.</p> <p>La entidad se asegura que el personal conozca y entienda los elementos de señalización y avisos que existen en el lugar de trabajo y debe de integrar en el programa de inducción los elementos necesarios para conocer las medidas de seguridad de la organización?</p> <p>1. ¿Existen condiciones de seguridad, higiénicas y adecuadas en los puestos y áreas de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos, a partir de, entre otros, los criterios siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. exámenes médicos periódicos;</li> <li>b. control de las enfermedades comunes y profesionales;</li> <li>c. el emplazamiento del lugar;</li> <li>d. el almacenamiento de las materias primas y otros materiales;</li> <li>e. uso, manipulación y conservación de alimentos;</li> <li>f. servicios sanitarios;</li> <li>g. el cumplimiento de las medidas del medio ambiente referidas a ruidos, vibraciones, poluciones atmosféricas y sustancias tóxicas;</li> <li>h. las fuentes de agua;</li> <li>i. la ventilación;</li> <li>j. la iluminación;</li> <li>k. las instalaciones eléctricas;</li> <li>l. Los Tratamientos residuales y las aguas albañiles;</li> <li>m. control de vectores y roedores;</li> <li>n. mantenimiento, orden y limpieza; y</li> <li>o. Abastecimiento de agua potable?</li> </ul> <p>¿Están creadas las condiciones que garanticen un comportamiento psicofisiológico</p>				<div style="border: 1px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;"> <p style="color: red; font-weight: bold; margin: 0;">P.6.6/7</p> </div>

EVALUACION PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO				
No	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIOS
	<p>y psicosociológico estable de los recursos humanos que propendan al mejoramiento sistemático de sus habilidades?</p> <p>3. ¿Se cumplen los requerimientos legales establecidos para la protección de la mujer, los jóvenes trabajadores y los trabajadores con discapacidad, de acuerdo con la legislación vigente?</p> <p><b>En caso afirmativo, obtenga documentación relativa.</b></p>			
25	<p><b>Monitoreo de calidad</b></p> <p>La entidad realiza un monitoreo de calidad a través de un área específica interna y/o externa e imparcial, que garantice objetividad e identifique áreas de oportunidad y/o mejora en el desempeño personal con base en una muestra representativa del mismo?</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación relativa al monitoreo de calidad.</p>			<div style="border: 1px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">P.6.7/7</div>

Fecha 26 de mayo del 2011

Luisa María Arévalo Haro  
AUDITOR-JEFE DE EQUIPO

Ing. Luis Álvarez Cortez  
DIRECTOR DE REGISTRO CIVIL PASTAZA

**P.7 Programa de Auditoria**

**P.7.1/10**

**TABLA Nº 9**

**REGISTRO CIVIL DE PASTAZA**

**PROGRAMA DE AUDITORIA PARA PRUEBAS SUSTANTIVAS – ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO**

Equipo de Auditoria:	Luisa Arévalo y Janeth Carrillo
Sujeto ó Punto de Control:	Proceso de Auditoria de Gestión
Período Terminado:	<b>31 de diciembre de 2010</b>
Preparado por/	<b>Nombre / Luisa Arevalo</b>
Fecha:	Fecha
Revisado por/	<b>Nombre / Dr. Luis Paul Solano Quezada</b>
Fecha:	Fecha
Referencia de P/T	

**Objetivos :** Con este documento se pretende lograr los siguientes objetivos:

General:

- Verificar la integridad, existencia y exactitud de los gastos de personal registrados por el sujeto de control al cierre del período auditado.
- Establecer el grado en que la entidad y los servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendados.
- Evaluar rendimiento y productividad.
- Medir la eficiencia, efectividad, economía, calidad e impacto, mediante la utilización de los indicadores desarrollados.

Específicos:

- Verificar que la liquidación y pago de nómina, novedades, prestaciones, pagos anticipados, descuentos y pasivos acumulados estén debidamente calculados, clasificados y registrados de conformidad con los principios y normas de contabilidad pública, normas laborales, tributarias y demás normas legales.
- Comprobar que la planta de personal aprobada, sea la misma que se encuentra vigente y que no exista nómina paralela, validando que los gastos de personal son reales (no ficticios, es decir, existencia de una relación laboral entre trabajador y el Sujeto de Control), y están correctamente contabilizados.
- Verificar que el Sujeto de Control cumple con sus obligaciones en materia fiscal, elaborando las retenciones de los funcionarios de nómina en forma correcta.
- Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.
- Determinar que el personal vinculado a la entidad tenga el perfil requerido para el cargo, los requisitos y la experiencia mínima, establecidos en el manual de funciones.
- Comprobar que los valores causados por los conceptos de nómina estén incluidos en las partidas presupuestales apropiadas para la vigencia.

**Fuentes de criterios:**

- Decreto que establece la estructura orgánica de la entidad y demás normas existentes que sean aplicables en materia laboral
- Manuales de funciones y requisitos mínimos
- Planta de personal aprobada y vigente
- Planta por niveles o Hojas de Vida
- Facultad nominadora.
- Políticas, planes y procedimientos de vinculación.
- Normas y procedimientos aplicables.
- Presupuesto, rubro de funcionamiento, Disponibilidad presupuestal.
- Curvas salariales y prestacionales.
- Restricción de acceso perfiles definidos.
- Liquidación de la retención en la fuente y formularios.
- Declaración de la Retención en la fuente.
- Normas tributarias vigentes.

<b>Criterios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planta de personal y la liquidación de la nómina y prestaciones sociales debe ajustarse al decreto que establece la estructura orgánica de la entidad, y demás normas existentes que le sean aplicables en materia laboral y prestacional.</li> <li>• Deben existir políticas, planes y procedimientos de vinculación, inducción, promoción, motivación, capacitación y retiro de personal; así como, un sistema de administración de talento humano conforme a méritos y sanciones.</li> <li>• Los requisitos y funciones de su personal deben estar definidos e identificar niveles de autoridad.</li> <li>• Los gastos personales causados y no pagados dentro de la vigencia fiscal deben reflejarse en los estados contables como pasivos laborales.</li> <li>• Los pagos por concepto de nómina deben tener la respectiva disponibilidad presupuestal y estar registrados contablemente.</li> <li>• La provisión para contingencias debe representar el valor estimado de posibles pasivos por demandas laborales.</li> <li>• La retención en la fuente por concepto de pagos laborales deberá calcularse conforme a las normas tributarias vigentes.</li> <li>• El proceso de nómina debe contar con las seguridades físicas y lógicas, con los suficientes controles que garanticen el pago correcto de los valores devengados.</li> </ul>
-------------------	--

**P.7.3/10**

PROCEDIMIENTOS	HE	HR	R. P/T	Auditor Resp.
<b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evalúe el Control Interno Específico del componente y sus respectivos subcomponentes.</li> <li>2. Aplique los indicadores y parámetros de gestión previstos para el componente y subcomponente.</li> <li>3. Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía. Además en lo posible mida la calidad del servicio y el impacto del mismo.</li> </ol>				
<b>COMPONENTES:</b>				
<b>Estructura organizativa y Planificación</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• RIESGO: Que no se cumplan las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional; y que exista ausencia de planificación.</li> <li>• Calificación del riesgo.- Inherente: alto y Riesgo de Control: alto.</li> </ul>				

<p><b>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifique si las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional se cumplen en la práctica y se encuentran determinadas de acuerdo a las necesidades de la Dirección..</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establezca si las operaciones seleccionadas están logrando los objetivos y metas deseadas.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determine la forma como se realizan las provisiones de personal y si éstas se ligan a los planes institucionales o responden a los objetivos y requerimientos de las unidades administrativas</li> </ul>				
<p><b>Reclutamiento y selección de personal.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RIESGO: Ausencia de procesos de reclutamiento y selección.</li> <li>• Calificación del riesgo.- Inherente: Alto; de Control: Alto</li> </ul>				
<p><b>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establezca la necesidad del puesto y si se ha determinado las provisiones económicas necesarias.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicite varios expedientes de personal para evidenciar la aplicación de procedimientos de selección.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifique el cumplimiento de requisitos del servidor en función del perfil del puesto según el Manual de Clasificación u ocupacional, tanto de personal a nombramiento como a contrato.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determine la idoneidad del personal reclutado.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifique la existencia de algún programa o mecanismo utilizado para la inducción del</li> </ul>				

**P.7.5/10**

personal.				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analice la cantidad de personal vinculado por contrato de prestación de servicios y constate la necesidad de dicho servicio y que no se configure nómina paralela. Constate que el personal contratado preste realmente el servicio.</li> </ul>				
<b>Clasificación y valoración de puestos.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>RIESGO: Que no se realice técnicamente</li> </ul> <p>Calificación del riesgo.- Inherente: medio; De Control: medio</p>				
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite el Reglamento de Clasificación y Valoración de Puestos; o Manual de Funciones.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite el distributivo de sueldos y determine la aplicación la clasificación y escala remunerativa según el nivel.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique si la escala de remuneraciones del personal guarda relación con el nivel jerárquico, funciones y responsabilidad del puesto.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evalúe que las incorporaciones, ascensos o promociones del personal se hayan realizado de acuerdo a la normativa que para el efecto mantenga la institución.</li> </ul>				
<b>Evaluación de desempeño</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>RIESGO.- Que no se evalúe adecuadamente el desempeño.</li> <li>Calificación del riesgo.- Inherente: medio; De Control: medio</li> </ul>				
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS</b>				

P.7.6/10

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifique la existencia de un sistema de evaluación del desempeño y los instrumentos y parámetros de calificación que se aplican.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifique los expedientes de personal para evidenciar la aplicación de procedimientos de evaluación y su relación con el desarrollo de la carrera administrativa.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analice si las evaluaciones (periódicas (anuales, semestrales, mensuales) de los recursos humanos se los realice con el propósito de: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. mejorar su desempeño;</li> <li>b. determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas;</li> <li>c. Determinar las remuneraciones salariales que correspondan, acorde con la legislación vigente?</li> </ul> </li> </ul>				<div style="border: 1px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">P.7.7/10</div>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compruebe que el personal directivo tiene en cuenta los criterios siguientes en el proceso de evaluación: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. la competencia para el ejercicio de las funciones asignadas a los subordinados;</li> <li>b. el nivel de compromiso demostrado de los subordinados con la organización a la que pertenecen;</li> <li>c. la congruencia necesaria entre los objetivos y metas de los subordinados con los de la organización; y</li> <li>d. la eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de vista del costo – beneficio de su aplicación y los indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación laboral, ausentismo, entre otros?</li> </ul> </li> </ul>				
<b>SUBCOMPONENTE: Registro y Control</b>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>RIESGO: Que los medios de control y asistencia no sean adecuados</li> </ul> <p>Calificación del riesgo.- Inherente: bajo; De Control: medio.</p>				
<p>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique la existencia de medios de control de asistencia de personal.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establezca la existencia o la actualización de la base de datos de personal.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique la existencia de expedientes actualizados por servidor en los que conste información relacionada con el historial del puesto, vacaciones, licencias, permisos, faltas, atrasos, multas, etc.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique la existencia de estadísticas, informes y reportes que genera la unidad.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realice el seguimiento de trámites administrativos o de procesos de inicio a fin.</li> </ul>				
<p><b>SUBCOMPONENTE: Capacitación y promoción.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>RIESGO: Que la capacitación no sea suficiente y adecuada.</li> </ul> <p>Calificación del riesgo.- Inherente: medio; De Control: medio.</p>				
<p>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite el plan anual de capacitación y verifique que se consideren en el diseño de los planes de Capacitación, los aspectos siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. los resultados de la evaluación del desempeño de los recursos humanos que necesitan ser incluidos;</li> <li>b. cumplimiento de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado;</li> <li>c. evaluación del análisis organizacional efectuado en un departamento o área específica; y</li> <li>d. Los resultados de estudios de recursos humanos efectuados que deriven en necesidades</li> </ul> </li> </ul>				

P.7.8/10

de capacitación de los empleados y directivos de la entidad?				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique la existencia de una base sobre los estudios y capacitación del personal, y el grado de aplicación para desarrollar la carrera administrativa.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite el plan anual de capacitación y evalúe su cumplimiento</li> </ul>				
<b>SUBCOMPONENTE: Rotación de Personal</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>RIESGO: Movilización frecuente de personal. Calificación del Riesgo.- Inherente: alto; De Control: alto</li> </ul>				
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique la normatividad legal para efectos de pases administrativos.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revise expedientes para evidenciar la movilidad del personal y su frecuencia.</li> </ul>				
<b>P.7.9/10</b>				
<b>Financiero y Cumplimiento</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>RIESGO: Que no se realicen las obligaciones de nominas con el personal y terceros en función de la normativa establecida</li> </ul> <p>Calificación del Riesgo.- Inherente: Alto; De Control: medio</p>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>A la fecha de cierre sobre una muestra de funcionarios recalcule la liquidación de horas extras, bonificaciones, vacaciones, o cualquier tipo de prestación que se esté pagando, y la veracidad de la información en especial del personal que participa en el proceso. Verifique su adecuada contabilización.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sobre una muestra de funcionarios verifique a la fecha de cierre la contabilización de salario básico, prestaciones sociales, deducciones para salud, aportes parafiscales, retención en la fuente, provisiones y demás autorizadas por el funcionario o por mandato judicial. Compruebe que se han efectuado las causaciones correspondientes.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspeccione las solicitudes de préstamos a empleados efectuados durante el año auditado y tome una muestra de las</li> </ul>				

solicitudes.				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mediante inspección verifique que estas cumplan con los requisitos establecidos por la entidad para ser otorgados y cruce el saldo de los mismos contra el informe trimestral presentado a la Dirección Ejecutiva y contra los registros contables a las fechas correspondientes.</li> </ul>				
<b>SUBCOMPONENTE: Calidad del Servicio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>RIESGO: Que no se satisfaga las expectativas del usuario Calificación del Riesgo.- Inherente: alto; De Control: alto</li> </ul>				
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite los lineamientos establecidos por la entidad sobre calidad de servicio.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elabore una encuesta la calidad del servicio brindado y percibido por los clientes externos.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realice un recorrido del proceso para determinar la correcta tramitación de las operaciones y prestación del servicio.</li> </ul>				
<b>Gestión y resultados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>RIESGO: Que no se realicen las obligaciones de nominas con el personal y terceros en función de la normativa establecida Calificación del Riesgo.- Inherente: Alto; De Control: medio</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Para los meses tomados como muestra a la fecha de corte, solicite los indicadores de desempeño que aplican para los diferentes procesos, recalcule y analice los mismos.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Compare los indicadores obtenidos de la entidad con los de entidades similares y con los determinados como meta de la propia institución.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad y cumplimiento del plan estratégico y plan operativo.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formule en papeles de trabajo, los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas. Además una hoja resumen de hallazgos importantes.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunique los resultados obtenidos a los funcionarios responsables, para llegar a un acuerdo acerca de las recomendaciones para promover mejoras y otras acciones correctivas.</li> </ul>				

HE= Horas estimadas, HR= Horas Reales, R.P/T =referencia papel de trabajo

**P.7.10/10**

**Wilma Janeth Carrillo**  
AUDITOR RESPONSABLE  
Fecha: 27 de mayo de 2011

**Luisa María Arévalo Haro**  
AUDITOR-JEFE DE EQUIPO  
Fecha:27 de mayo de 2011

**EJECUCIÓN**

## E.1. EJECUCIÓN

E.1.1/8

### E.1.1 Evaluación del control Interno

TABLA N° 10

REGISTRO CIVIL DE PASTAZA EVALUACION DEFINITIVA ES TRUCTURA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO					
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
	<b>Gestión institucional</b>	SI	NO	NA	
1	Los fines y las actividades principales de la entidad corresponden a: - <input type="checkbox"/> Prestación de servicios? - <input type="checkbox"/> Entrega de obras? - <input type="checkbox"/> Entrega de bienes? Además en hojas adicionales describa los fines y actividades.	X			
2	En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica? En caso afirmativo indique: - <input type="checkbox"/> Fecha de aprobación del documento: - <input type="checkbox"/> Período de vigencia: - <input type="checkbox"/> A quienes se divulgó:		X		
3	En la institución se encuentra definido: - <input type="checkbox"/> Las Metas? - <input type="checkbox"/> La Misión? - <input type="checkbox"/> La Visión? - <input type="checkbox"/> Objetivos		X X X		Las metas, Misión, Visión y Objetivos solo existen a nivel de

	En caso afirmativo, en hojas adicionales describa.				la Dirección Nacional
4	En la institución se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización y, determinadas las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas? En caso afirmativo, descríbala y obtenga documentación relativa.		X		
5	¿La operatividad en los servicios se realiza teniendo en cuenta los conceptos de economía, eficiencia y efectividad de las operaciones?		X		
6	La entidad cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y Economía con parámetros e indicadores de gestión? En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.		X		
7	Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad la obra, el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza: - <input type="checkbox"/> Comparación de un producto servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios? - <input type="checkbox"/> Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos? - <input type="checkbox"/> Encuestas o cuestionarios. En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.		X  X X		<b>E.1.2/8</b>
8	Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos: - <input type="checkbox"/> Planes operativos? - Informe de actividades en cumplimiento de metas? - <input type="checkbox"/> Planes direccionales y estratégicos.		X		El Director Provincial elaboro un Plan de Trabajo para ser ejecutado desde el cuarto trimestre del año 2009 Hasta el año 2010, se adjunta una copia certificada.
9	¿Los servicios que se prestan actualmente en la sucursal se ejecutan cumplimiento los lineamientos establecidos por la administración en cuanto a planeación, organización, dirección y control?		X		
10	¿El personal trabaja dando cumplimiento a las instrucciones y procedimientos actualizados y aceptados por todos contentivos en los diferentes manuales de instrucción?		X		
11	¿Existe una adecuada función de revisión y supervisión de los servicios y de las operaciones efectuadas?		X		
	¿La entidad ha preparado un Plan de Acción				

	para dar cumplimiento a los objetivos trazados?		X		
12	La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas, u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados? En caso afirmativo indique si se cuenta con: - <input type="checkbox"/> Notas de prensa sobre el impacto en la comunidad? - <input type="checkbox"/> Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico. Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.		X  X  X		
	<b>GESTION DE RECURSOS HUMANOS</b>				
13	<b>Estructura organizativa y Planificación</b> Existe un organigrama estructural? Existe una organigrama funcional? Las líneas de autoridad están claramente definidas? La estructura organizacional y funcional está documentada, actualizada y socializada con todo el personal. En caso afirmativo, descríbala y obtenga documentación relativa.		X X X  X		<b>E.1.3/8</b>
14	<b>Reclutamiento y selección de personal.</b> La institución cuenta con un manual, reglamento interno o un esquema formal y especializado referente al proceso y metodología de reclutamiento y selección de personal?  ¿ Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección de personal: a. Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios; b. Entrevista preliminar inicial; c. Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante; d. Investigación de antecedentes; e. Entrevista minuciosa al aspirante; f . Exámenes físicos? ¿Existe un Programa de Orientación o Inducción para el nuevo empleado, que tenga en cuenta: a. información sobre la rutina diaria del trabajo; b. un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ésta;	X       X	X       X  X  X  X		Las pruebas son aplicadas en la Dirección Nacional. Mediante el Record Policial

	<p>c. una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo y presentación de los recursos humanos?</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación relativa.</p>		X		
15	<p><b>Clasificación y valoración de puestos.</b> La institución cuenta con un manual de clasificación de puestos?</p> <p>Este instrumento cuenta con pruebas que garanticen la evaluación de competencias requeridas para cada puesto así como los roles y responsabilidades de los participantes de este proceso? En caso afirmativo, descríballo y obtenga documentación relativa.</p>		X		
16	<p><b>Evaluación de desempeño</b></p> <p>Existe un programa de evaluación de competencias para todo el equipo de trabajo que señale un análisis de los conocimientos, capacidades, habilidades de ejecución de su labor que derive en la mejora continua?</p> <p>Existe un esquema de evaluación y medición correspondiente al desempeño del personal individual y grupal que muestre resultados cuantitativos orientados a la productividad y cualitativos orientados a la calidad y niveles de servicio, así como el apego a las normas, políticas y procedimientos?</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación relativa.</p>	X	X		<p>El sistema e formatos en Dirección Nacional y que son aplicados por la SENRES a todas los Organismos del Sector Público</p> <p>Se obtuvo dos muestras y los antecedentes previos a su aplicación.</p>
17	<p><b>Retroalimentación</b> La entidad retroalimenta de manera oportuna e individualmente con el fin de mejorar en las áreas de oportunidad encontradas en los monitoreos de calidad y en el desempeño de su actividad diaria?</p> <p>En caso afirmativo solicite documentos de soporte de las evaluaciones</p>		X		
18	<p><b>Registro y Control</b> Existe un expediente individualizados por cada funcionario que labora en la entidad, que cubra su ciclo de vida desde las fuentes de reclutamiento, la solicitud inicial hasta la entrevista de salida</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación relativa.</p>		X		<p>Los tramites relacionados a nombramientos, contratos, y demás son realizados en la Dirección Nacional, la Dirección Provincial no cuenta con archivos o expedientes individualizados del personal.</p>

E.1.4/8

19	<p><b>Capacitación y promoción.</b> La institución cuenta con normas y políticas de capacitación?</p> <p>Cuenta con un plan anual de capacitación en función de las necesidades de la organización y detección de áreas de oportunidad ?</p> <p>El número de horas de capacitación es en función de la evaluación que permite determinar y detectar las necesidades personales de capacitación?</p> <p>1. ¿Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo: a. la rotación de puestos; b. clases en un aula habilitada en la propia entidad, c. aprendizaje conjunto con otro empleado o directivo de más experiencia; y d. fuera del lugar de trabajo: universidades o centros especializados en determinado tema?</p> <p>La institución tiene definido claramente cuáles son los lineamientos y/o evolución de cada puesto en sus diferentes niveles, así como los atributos que el candidato debe cumplir para enriquecer su desarrollo individual y/o aspirar a una situación mejor dentro de la entidad?</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación relativa.</p>	X	X	X	X	E.1.5/8
20	<p><b>Compensación</b></p> <p>La institución cuenta con un plan anual de incentivos aprobado por el responsable del otorgamiento de fondos y de su ejecución?</p> <p>Existe un plan de motivación para todo el personal que contenga metodologías para promover y estimular el compromiso para realizar sus actividades con entusiasmo para el cumplimiento de objetivos</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación relativa.</p>		X	X		
21	<p><b>Rotación de Personal</b></p> <p>La institución cuenta con un manual de rotación del personal de manera técnica y planificada?</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación relativa.</p>		X			
22	<b>Clima Laboral</b>					





EVALUACION PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO				
No	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIOS
	<p>garanticen un comportamiento psicofisiológico y psicosociológico estable de los recursos humanos que propendan al mejoramiento sistemático de sus habilidades?</p> <p>3. ¿Se cumplen los requerimientos legales establecidos para la protección de la mujer, los jóvenes trabajadores y los trabajadores con discapacidad, de acuerdo con la legislación vigente?</p> <p><b>En caso afirmativo, obtenga documentación relativa.</b></p>		X	
			X	
25	<p><b>Monitoreo de calidad</b></p> <p>La entidad realiza un monitoreo de calidad a través de un área específica interna y/o externa e imparcial, que garantice objetividad e identifique áreas de oportunidad y/o mejora en el desempeño personal con base en una muestra representativa del mismo?</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación relativa al monitoreo de calidad.</p>		X	

E.1.8/8

Fecha 27 de mayo del 2011

Luisa María Arévalo Haro  
AUDITOR-JEFE DE EQUIPO

Ing. Luis Álvarez Cortez  
DIRECTOR DE REGISTRO CIVIL PASTAZA

## **E.2.1 Evaluación del control Interno**

**E.2.1/10**

### **Informe de evaluación del sistema de control interno**

Oficio No 003-AGRC-2011

Puyo 30 de mayo del 2011

Ingeniero

Luis Álvarez Cortez

DIRECTOR PROVINCIAL DE REGISTRO CIVIL DE PASTAZA

En su despacho.-

De mi consideración:

Como parte de nuestro trabajo para la realización de una auditoria de gestión al componente Talento Humano de la Dirección Provincial del Registro Civil, del periodo correspondiente del 1º de enero al 31 de diciembre del año 2010, hemos efectuado el estudio y evaluación del sistema

de control interno de la Institución, tal como lo disponen las Normas de Auditoría generalmente aceptadas.

Nuestro trabajo constituye una revisión del sistema de control interno; es ejecutado para evaluar la naturaleza, oportunidad e idoneidad de la diseño, aplicación y estructura del control interno del componente Talento Humano, procedimientos de auditoría necesarios para expresar una opinión sobre los controles existentes y evitar errores e irregularidades.

El Sistema de Control Interno de la Entidad constituye un factor clave en la excelencia del manejo racional de Talento Humano. El Programa de Auditoría de Gestión es el conjunto de Procedimientos y acciones que el auditor debe realizar con el fin de alcanzar los objetivos trazados, lograr evidencias suficientes, competentes y relevantes con un mínimo de error.

En las páginas siguientes indicamos las debilidades más importantes que llamaron nuestra atención en la realización y estudio del sistema de control interno.

Estamos a vuestra disposición en caso de requerir cualesquier explicación o aclaración adicional que ustedes consideren necesarias.

E.2.2/10

Luisa María Arévalo  
AUDITOR-JEFE DE EQUIPO

## **POR SUBCOMPONENTES**

**E.2.3/10**

### **Gestión Institucional**

Existe una falta total de planificación estratégica, las metas, misión, visión y objetivos son los existentes a nivel nacional lo que origina lo siguiente:

- a) Falta de un horizonte o meta objeto de medición de objetivos
- b) No existe liderazgo participativo que promueva el trabajo de equipo , que mantenga la motivación del personal a su cargo
- c) Falta de parámetros e indicadores que permitan medir o evaluar sus gestión
- d) La entidad no cuenta con un sistema adecuado de supervisión y evaluación de los servicios prestados

Con el objeto de que se corrijan las deficiencias enumeradas, recomendamos lo siguiente:

- Se proceda a la elaboración de FODA, POA, PAC instrumentos de planificación obligatorios en entidades del sector público y su socialización con todos los servidores de la entidad.
- Incentivar y permitir una mayor participación a los demás funcionarios y empleados en la toma de decisiones respecto a su labor
- Elaboración de parámetros e indicadores que permitan medir la eficacia de la administración de la institución
- Diseñar y aplicar un sistema de control interno eficaz para precautelar el buen uso de los recursos institucionales.

## Gestión de Talento Humano

**E.2.4/10**

La Institución no cuenta con reglamentos orgánicos estructurales y funcionales lo que causa:

- Falta de establecimiento de niveles de autoridad
- No existe delimitación de funciones específicas y por escrito
- No existe manera de evaluar el desempeño ni de aplicar políticas de control del mismo

Procedemos a realizar las siguientes recomendaciones con la finalidad de que se corrijan las deficiencias citadas.

- Elaboración de manual estructural y funcional de la entidad
- Establecer parámetros e indicadores que permitan medir la gestión institucional
- Elaborar y aplicar políticas de control interno

## Reclutamiento y Selección de Personal

E.2.5/10

Ausencia total de Manuales de procedimientos de reclutamiento y selección de personal lo que causa que:

- Los procedimientos de selección de personal no sean eficientes
- Los canales de difusión de las vacantes no sean los más adecuados
- No exista participación del área de Talento Humano en los procesos de selección y reclutamiento del personal
- Las decisiones de este tipo sean mayormente impuestas por la máxima autoridad

Las siguientes recomendaciones están encaminadas a mejorar estas deficiencias:

- Implantar políticas de procedimientos de reclutamiento y selección de personal

- Mejorar totalmente los medios de reclutamiento que existen para asegurar el ingreso de talento humano competente que promueva retos y metas, tornando eficaz, eficiente y presten servicios con calidad y calidez conforme los manda la constitución del Ecuador.
- Permitir al departamento de talento humano que realice sus funciones especificas de manera técnica y ordena.

## Clasificación y valoración de puestos

**E.2.6/10**

Falta de políticas de clasificación y valoración de puestos causando:

- Que no sea posible la medición de las funciones o tareas relacionadas y puestos para establecer la complejidad , dificultad y niveles de responsabilidad requeridos en cada uno de ellos
- Que no sea posible lograr un agrupamiento en clases ocupacionales para una ubicación racional del personal, una optima distribución del trabajo, sentando bases para una remuneración justa
- Que falten procedimientos de valoración de puestos adecuados

Se realizan las recomendaciones siguientes:

- Definición clara de políticas de clasificación y valoración de puestos

- Diseñar una estrategia de clasificación; realizar un análisis e identificación de los puestos de trabajo existentes y realizar su descripción
- Clasificar los puestos por niveles
- Realizar la valoración de cada uno de los puestos, información fundamental a la hora de realizar reclasificaciones , ascensos o retribuciones

## **Evaluación del desempeño**

**E.2.7/10**

No se aplican técnicas de medición del desempeño lo que causa:

- Que no exista información a la hora de medir la eficiencia del personal

Recomendamos:

- Establecimiento de metas cuantificables para cada servidor planteados de común acuerdo entre el servidor y su jefe inmediato
- Definición de indicadores de medición del desempeño
- Diseñar y aplicar métodos de valoración continuos

## Registro y Control

**E.2.8/10**

Falta de expedientes del personal lo que produce:

- Inexistencia de antecedentes completos del personal que labora
- No existe una base de datos actualizada de datos referentes a ingreso, vacaciones, multas, permisos por enfermedad, licencias, etc.

Recomendamos

- Mantener un adecuado archivo de registro y control del capital intelectual
- Cada servidor deberá contar con una carpeta individual con todo su historial desde su ingreso a la institución

## Capacitación y promoción

E.2.9/10

Falta de planes de capacitación lo que causa:

- Que el personal se encuentre desmotivado luego de transcurrir años de su vida institucional y laboral en las mismas condiciones que el de su ingreso a la entidad, convirtiéndose en un recurso humano más, y no en un talento humano que aporte en el crecimiento institucional.
- Que se cree un clima laboral negativo, debido a la falta de reconocimiento a su labor y perseverancia.
- Que el personal no desee aportar y colaborar con sus conocimientos y destrezas en la ejecución de las labores diarias.
- Que la entidad proyecte una imagen negativa ante los usuarios del servicio.

Recomendamos

- Planeación de carreras en la organización, dotar y ayudar al empleado a que pueda realizarse al interior de la misma, para que éste se sienta mucho más compenetrado y pueda darle muchos más beneficios al mejorar su nivel de conocimiento y de experiencia
- Es necesario determinar como primera medida, la etapa en el ciclo de vida en el cual se encuentre determinada persona, considerando la en la que se encuentra el servidor que puede ser: la de establecimiento (donde se encuentra el núcleo laboral de la mayoría de las personas) cuyo período va de los 24 a los 44 años de edad, la de mantenimiento (durante la cual una persona asegura su lugar en el mundo laboral) cuyo período va de los 45 a 65 años, o la de decadencia (donde el poder y la responsabilidad van bajando y se va pensando en el retiro) después de los 65.
- Que la entidad se preocupe por el desarrollo de sus empleados, para que estos se comprometan más y mejor con toda la organización.
- Gestionar ante las autoridades competentes la seguridad laboral y su permanencia en la entidad, de tal manera que se les proporcione nombramientos o contratos en términos de garantizar su permanencia.

### **Rotación de Personal**

**E.2.10/10**

Rotación del personal no planificada ocasiona:

- Que el personal se encuentre desmotivado luego de transcurrir años de su vida institucional y laboral en las mismas condiciones.
- Que al no existir el manual de funciones, por ende no hay asignación específica a cada servidor, razón por la cual los mismos son transferidos frecuente e indiscriminadamente a cualquier otro puesto de trabajo.
- Que como consecuencia de la inestabilidad y permanencia en la función, sea imposible evaluar el desempeño y el consiguiente proceso de capacitación, retroalimentación establecimiento de medidas correctivas.

Recomendamos

- Incluir dentro del manual de funciones un acápite que normatice la rotación interna y externa del personal de la entidad.

- Considerar las competencias y habilidades de cada funcionario para la rotación de funciones.

**E.3.1/6**

### E.3. Determinación de los niveles de Riesgo y Confianza del componente Talento Humano

**TABLA N° 11**

REGISTRO CIVIL DE PASTAZA MATRIZ DE PONDERACION COMPONENTE: TALENTO HUMANO SUBCOMPONENTE: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PLANIFICACION		
CONTROLES CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION
1 Funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional.	10	1
2 Cumplimiento de objetivos y metas deseadas, en el área de Recursos Humanos.	10	5
3 Cumplimiento de actividades en las funciones de: Planificación, organización, ejecución y control.	10	3
4 Previsiones de personal acorde a los planes institucionales y requerimientos de las unidades administrativas.	10	5
<b>SUMAN</b>	<b>40</b>	<b>14</b>

$$CP = \frac{CT \times 100}{40} = \frac{14 \times 100}{40} = 35\% \text{ Riesgo y confianza: alto (baja)}$$

**TABLA N° 12**

--

<b>(Confianza)</b>	BAJA	MODERADA	ALTA	<b>(Riesgo)</b>
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	ALTO	MEDIO	BAJO	

**E.3.2/6**

**TABLA Nº 13**

REGISTRO CIVIL DE PASTAZA MATRIZ DE PONDERACION COMPONENTE: TALENTO HUMANO SUBCOMPONENTE: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL		
CONTROLES CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION
Los diferentes procedimientos seguidos por el responsable de contratar al personal, conforme lo establece El Reglamento de la LOSCCA. en su Art.151.	10	05
Existencia de archivos de la documentación que sustente el debido cumplimiento de los procesos.	10	02
Seguimiento de procedimientos adecuados para la selección de personal.	10	04
Verificación en la recepción de documentos; que se cumplan con todos los requisitos previstos para la selección y reclutamiento.	10	04
SUMAN	40	15

$$CP = \frac{CT \times 100}{40} = \frac{15 \times 100}{40} = 37,50\% \text{ Riesgo y confianza: Alto (baja)}$$

**TABLA Nº 14**

REGISTRO CIVIL DE PASTAZA MATRIZ DE PONDERACIÓN COMPONENTE: TALENTO HUMANO
--

SUBCOMPONENTE: CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS		
CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
-Definición de perfiles de acuerdo a cargos según estructura orgánica.	10	7
-Valoración de cargos en función de necesidades que atiendan a la misión y visión organizacional.	10	3
-Clasificación de puestos en base a una estructura definida y diseñada en base a análisis institucional.	10	2
-Descripción de cargos plenamente justificados por necesidades institucionales.	10	4
<b>SUMAN</b>	<b>40</b>	<b>16</b>

$$CP = \frac{CT \times 100}{40} = \frac{16 \times 100}{40} = 40\% \text{ Riesgo y confianza: alto (bajo)}$$

**E.3.3/6**

**TABLA Nº 15**

REGISTRO CIVIL DE PASTAZA MATRIZ DE PONDERACIÓN COMPONENTE: TALENTO HUMANO SUBCOMPONENTE: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
CONTROLES CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION
-Determinación de cumplimiento de actividades en base a los objetivos organizacionales.	10	6
-Calificación de los mismos en base a principios de eficiencia y eficacia en la utilización de recursos para la consecución de objetivos.	10	6
-Evaluación del personal en base a formatos autorizados por el Ministerio de Relaciones Laborales.	10	8
-Aplicación de parámetros previamente establecidos por el jefe inmediato del evaluado.	10	3
<b>SUMAN</b>	<b>40</b>	<b>24</b>

$$CP = \frac{CT \times 100}{40} = \frac{24 \times 100}{40} = 60\% \text{ Riesgo y confianza: moderado (medio)}$$

**TABLA Nº 16**

**REGISTRO CIVIL DE PASTAZA**  
**MATRIZ DE PONDERACIÓN**  
**COMPONENTE: TALENTO HUMANO**  
**SUBCOMPONENTE: REGISTRO Y CONTROL**

<b>CONTROLES CLAVES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
-Aplicación de Sistema digital para el control de ingreso y salida del personal de la empresa.	<b>10</b>	<b>8</b>
-Procedimientos de verificación de cumplimiento de obligaciones por parte del responsable de personal.	<b>10</b>	<b>4</b>
.Llamados de atención a quienes incumplen con horario de ingreso y salida de personal.	<b>10</b>	<b>3</b>
-Informes de acciones tomadas a personal que ha incumplido horarios preestablecidos.	<b>10</b>	<b>4</b>
<b>SUMAN</b>	<b>40</b>	<b>19</b>

$$CP = \frac{CT \times 100}{40} = \frac{19 \times 100}{40} = 47,50\% \text{ Riesgo y confianza: alto (baja)}$$

E.3.4/6

**TABLA Nº 17**

**REGISTRO CIVIL DE PASTAZA**  
**MATRIZ DE PONDERACIÓN**  
**COMPONENTE: TALENTO HUMANO**  
**SUBCOMPONENTE: CAPACITACIÓN Y PROMOCIÓN**

<b>CONTROLES CLAVES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
-Implementación del PCA, que involucre a todo el personal de la empresa, de acuerdo con su perfil y cargo.	<b>10</b>	<b>0</b>
-Cumplimiento del PAC, previamente aprobado por la máxima autoridad de la empresa.	<b>10</b>	<b>2</b>
-Personal altamente capacitado y competente para el desempeño del cargo.	<b>10</b>	<b>5</b>
-Seguimiento al cumplimiento del PAC, por parte de la máxima autoridad y responsable de Personal.	<b>10</b>	<b>4</b>
<b>SUMAN</b>	<b>40</b>	<b>11</b>

$$CP = \frac{CT \times 100}{40} = \frac{11 \times 100}{40} = 27,50\% \text{ Riesgo y confianza: Alto (bajo)}$$

**TABLA Nº 18**

**REGISTRO CIVIL DE PASTAZA**

MATRIZ DE PONDERACIÓN COMPONENTE: TALENTO HUMANO SUBCOMPONENTE: ROTACIÓN DE PERSONAL		
CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
-Se acostumbra a realizar rotación de personal por lo menos una vez al año.	10	10
-La rotación de funciones es una práctica que se cumple eficientemente dentro de la organización.	10	6
-La rotación de personal se realiza por lo general con personal que está caucionado.	10	2
-Es política de la Institución el cumplir con la rotación de personal entre los empleados de la misma.	10	8
<b>SUMAN</b>	<b>40</b>	<b>26</b>

$$CP = \frac{CT \times 100}{40} = \frac{26 \times 100}{40} = 65\% \text{ Riesgo y confianza: moderado (medio)}$$

E.3.5/6

**TABLA Nº 19**

REGISTRO CIVIL DE PASTAZA MATRIZ DE PONDERACIÓN COMPONENTE: TALENTO HUMANO SUBCOMPONENTE: FINANCIERO Y CUMPLIMIENTO		
CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
-La unidad de Gestión Financiera, mantiene un control estricto de registros de horas extras, bonificaciones, vacaciones, y demás beneficios?.	10	4
-La UARHs lleva también un control de asistencia detallado de horas normales y de extras, para luego confrontar dichos datos con los de la Unidad de Gestión Financiera previo a su liquidación.	10	2
-La Unidad de Gestión Financiera, efectúa la correcta contabilización de los beneficios como las retenciones de Ley..	10	2
-El trámite efectuado cuando los empleados solicitan un anticipo, es el determinado por la Ley..	10	2
<b>SUMAN</b>	<b>40</b>	<b>10</b>

$$CP = \frac{CT \times 100}{40} = \frac{10 \times 100}{40} = 25\% \text{ Riesgo y confianza: Alto (baja)}$$

**TABLA Nº 20**

REGISTRO CIVIL DE PASTAZA
---------------------------

MATRIZ DE PONDERACIÓN COMPONENTE: TALENTO HUMANO SUBCOMPONENTE: CALIDAD DEL SERVICIO		
CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
-La Institución cuenta con un plan para evaluar la calidad del servicio prestado por sus empleados?	10	2
-La UARHs lleva un control de las quejas presentadas por los usuarios sobre los servicios prestados por la Institución?	10	2
-Se efectúan cada cierto tiempo entrevistas a los usuarios, para conocer el nivel de aceptación de la Institución?	10	2
-La Institución ha aplicado políticas de mejoramiento en la atención al público?	10	2
<b>SUMAN</b>	<b>40</b>	<b>8</b>

$$CP = \frac{CT \times 100}{40} = \frac{8 \times 100}{40} = 20\% \text{ Riesgo y confianza: Alto (baja)}$$

**TABLA Nº 21**

**E.3.6/6**

REGISTRO CIVIL DE PASTAZA MATRIZ DE PONDERACIÓN COMPONENTE: TALENTO HUMANO SUBCOMPONENTE: GESTIÓN Y RESULTADOS		
CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
-La Institución cuenta con Indicadores de gestión y con un plan de evaluación?	10	2
-La Institución elabora un plan operativo para aplicarlo?	10	2
-Se efectúan cada cierto tiempo evaluaciones de cumplimiento de metas y objetivos?	10	2
-Luego de la medición y evaluación de indicadores de cumplimiento, los resultados son analizados y comunicados al personal ¿	10	2
<b>SUMAN</b>	<b>40</b>	<b>8</b>

$$CP = \frac{CT \times 100}{40} = \frac{8 \times 100}{40} = 20\% \text{ Riesgo y confianza: Alto (baja)}$$

#### E.4. Diseño de Cuadro de Indicadores de Gestión

E.4.1/21

Al no contar la institución con indicadores de gestión, el equipo auditor considero pertinente el diseño y propuesta de un sistema de indicadores de gestión el mismo que se detalla a continuación:

TABLA N° 22

### REGISTRO CIVIL DE PASTAZA

#### CUADRO DE INDICADORES ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

Equipo de Auditoria:	Luisa Arévalo y Janeth Carrillo
Sujeto ó Punto de Control:	Administración de Talento Humano del Registro Civil de Pastaza
Período Terminado:	<b>31 de diciembre de 2010</b>

Preparado por/	<b>Nombre / Luisa Arévalo</b>
Fecha:	06 de junio Del 2011

**Estructura organizativa y Planificación**  
**Gestión y resultados**  
**INDICADORES DE ECONOMIA**

NOMBRE DEL INDICADOR	DE INGRESOS
PROCESO	GESTIÓN FINANCIERA
RESPONSABLE	DIRECTOR PROVINCIAL –CONTADOR Y TESORERO
OBJETIVO	Medir el grado de capacidad para administrar los recursos Financieros de la Institución..
FUENTE	Registros de la Institución
RELACION MATEMATICA	Ingresos Propios ----- 100 Ingresos totales
META DE INDICADOR	100%
FRECUENCIA DE MEDICION	Bimensual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Trimestral

E.4.2/21

NOMBRE DEL INDICADOR	DE INGRESOS
PROCESO	GESTION FINANCIERA
RESPONSABLE	DIRECTOR PROVINCIAL –CONTADOR Y TESORERO
OBJETIVO	Medir el grado de capacidad para administrar los recursos Financieros de la Institución..
FUENTE	Registros de la Institución
RELACION MATEMATICA	Ingresos Propios ----- 100 Ingresos totales
META DE INDICADOR	100%
FRECUENCIA DE MEDICION	Bimensual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Trimestral

NOMBRE DEL INDICADOR	DE PRODUCTIVIDAD FISICA EN RELACION AL NIVEL DE ACTIVIDAD
PROCESO	GENERAL
RESPONSABLE	Dirección-Recursos Humanos
OBJETIVO	

FUENTE	Archivos de la Institución
RELACION MATEMATICA	Numero de beneficios, prestaciones otorgadas ----- x 100 Total gastos bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc.
META DE INDICADOR	100%
FRECUENCIA DE MEDICION	Semestral
FRECUENCIA DE ANALISIS	Anual

#### INDICADORES DE EFICACIA

E.4.3/21

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULACION DE PLANES
PROCESO	DIRECCION
RESPONSABLE	DIRECTOR PROVINCIAL
OBJETIVO	Mide el grado de aplicación de las políticas y programas proyectadas.
FUENTE	Equipo de Auditoria
RELACION MATEMATICA	Nº de planes aprobados ----- X 100 Nº de planes proyectados a formular
META DE INDICADOR	80%
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Anual

NOMBRE DEL INDICADOR	INDICE DE TRAMITACION DE PROCESOS
PROCESO	ADMINISTRATIVO
RESPONSABLE	DIRECTOR PROVINCIAL
OBJETIVO	Medir el grado de ejecución procesos iniciados y ejecutados en un periodo determinado.

FUENTE	Equipo de Auditoria
RELACION MATEMATICA	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de procesos y ejecutados}}{\text{N}^\circ \text{ de procesos tramitados}} \times 100$
META DE INDICADOR	relativos
FRECUENCIA DE MEDICION	Bimestral
FRECUENCIA DE ANALISIS	Semestral

NOMBRE DEL INDICADOR	ACCIONES PREVENTIVAS
PROCESO	DIRECCION
RESPONSABLE	DIRECTOR PROVINCIAL
OBJETIVO	Mide el grado de acciones preventivas realizadas por la entidad.
FUENTE	
RELACION MATEMATICA	$\frac{\text{Numero de acciones preventivas abiertas vigencia actual}}{\text{Numero de acciones preventivas abiertas vigencia anterior}} - 1$ $* 100$
META DE INDICADOR	80%
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Anual

E.4.5/21

NOMBRE DEL INDICADOR	DE INSUMOS
PROCESO	General
RESPONSABLE	Dirección- Auditoría Interna
OBJETIVO	Mide el volumen de recursos involucrados con los gastos administrativos incurridos

FUENTE	Registros de la Institución
RELACION MATEMATICA	$\frac{\text{Total de insumos utilizados}}{\text{Total de insumos adquiridos}} \times 100$
META DE INDICADOR	80%
FRECUENCIA DE MEDICION	Semestral
FRECUENCIA DE ANALISIS	Anual

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.  
INDICADORES DE ECONOMIA**

**E.4.6/21**

NOMBRE DEL INDICADOR	PROMEDIO GASTO POR PERSONA QUE RESPONDIO COMUNICADO
PROCESO	DIRECCION GRRHH
RESPONSABLE	G RR HH
OBJETIVO	Mide el gasto promedio por persona que dio respuesta a la publicación de la entidad
FUENTE	G contable
RELACION MATEMATICA	$\frac{\text{Nº de personas que presentaron la carpeta para el puesto}}{\text{total de gastos proceso}}$
META DE INDICADOR	80%
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Terminación del proceso

**INDICADORES DE EFICACIA**

NOMBRE DEL INDICADOR	CONTRATACION DE PERSONAL EJECUTADO
PROCESO	DIRECCION GRRHH
RESPONSABLE	G RR HH
OBJETIVO	Mide el gasto promedio por persona que dio respuesta a la publicación de la entidad
FUENTE	G contable
RELACION MATEMATICA	$\frac{N^{\circ} \text{ de candidatos reclutados}}{\text{total personas programado reclutar}}$
META DE INDICADOR	Ejemplo 10 pregunta cuantos planifico
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Terminación del proceso

**E.4.7/21**

NOMBRE DEL INDICADOR	INDICE DE CUMPLIMIENTO DE NORMAS EN PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL
PROCESO	ADMINISTRATIVO
RESPONSABLE	DIRECTOR PROVINCIAL – RECURSOS HUMANOS
OBJETIVO	Medir el grado cumplimiento y observación de Normas legales en procesos iniciados y ejecutados en un periodo determinado.
FUENTE	Equipo de Auditoria
RELACION MATEMATICA	$\frac{N^{\circ} \text{ casos revisados}}{N^{\circ} \text{ de personal que ingreso}}$
META DE INDICADOR	relativos
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Anual

#### INDICADORES DE EFICIENCIA

NOMBRE DEL INDICADOR	TASA DE SELECCIÓN DE PERSONAL
PROCESO	DIRECCION GRRHH
RESPONSABLE	G RR HH
OBJETIVO	Mide el gasto promedio por persona que dio respuesta a la publicación

	de la entidad
FUENTE	Archivos G RR HH
RELACION MATEMATICA	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$
META DE INDICADOR	80%
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Terminación del proceso

NOMBRE DEL INDICADOR	INDICE DE PROCESOS EVALUADOS
PROCESO	DIRECCION
RESPONSABLE	DIRECTOR PROVINCIAL Y RECURSO HUMANOS
OBJETIVO	Conocer el numero de procesos o procedimientos evaluados oportunamente
FUENTE	Equipo de Auditoria
RELACION MATEMATICA	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de procedimientos evaluados}}{\text{N}^\circ \text{ de procedimientos programados para evaluar}} \times 100$
META DE INDICADOR	90%
FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Mensual

**CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS.  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**E.4.8/21**

**INDICADORES DE ECONOMIA**

NOMBRE DEL INDICADOR	PROMEDIO GASTO POR PERSONA QUE RESPONDIO COMUNICADO
PROCESO	DIRECCION GRRHH
RESPONSABLE	G RR HH
OBJETIVO	Mide el gasto promedio por persona que dio respuesta a la publicación de la entidad
FUENTE	G contable
RELACION MATEMATICA	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas que presentaron la carpeta para el puesto}}{\text{total de gastos proceso}}$
META DE INDICADOR	80%
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Terminación del proceso

## INDICADORES DE EFICACIA

NOMBRE DEL INDICADOR	CONTRATACION DE PERSONAL EJECUTADO
PROCESO	DIRECCION GRRHH
RESPONSABLE	G RR HH
OBJETIVO	Mide el gasto promedio por persona que dio respuesta a la publicación de la entidad
FUENTE	G contable
RELACION MATEMATICA	$\frac{N^{\circ} \text{ de candidatos reclutados}}{\text{total personas programado reclutar}}$
META DE INDICADOR	Ejemplo 10 pregunta cuantos planifico
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Terminación del proceso

## INDICADORES DE EFICIENCIA

**E.4.9/21**

NOMBRE DEL INDICADOR	TASA DE SELECCIÓN DE PERSONAL
PROCESO	DIRECCION GRRHH
RESPONSABLE	G RR HH
OBJETIVO	Mide el gasto promedio por persona que dio respuesta a la publicación de la entidad
FUENTE	Archivos G RR HH
RELACION MATEMATICA	$\frac{N^{\circ} \text{ de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$
META DE INDICADOR	80%
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Terminación del proceso

## SUBCOMPONENTE: Registro y Control

NOMBRE DEL INDICADOR	HORAS TRABAJADAS
PROCESO	DIRECCION GRRHH
RESPONSABLE	G RR HH
OBJETIVO	Mide el gasto promedio de horas trabajados por persona
FUENTE	Archivos G RR HH
RELACION MATEMATICA	Indicador horas – trabajador = $\frac{\text{Horas – hombre trabajadas}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
META DE INDICADOR	8 horas por día
FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Mensual

NOMBRE DEL INDICADOR	PRODUCCION PROMEDIO
PROCESO	DIRECCION GRRHH
RESPONSABLE	G RR HH
OBJETIVO	Mide las unidades promedio producidas por persona
FUENTE	Archivos G RR HH
RELACION MATEMATICA	Productividad de mano de obra = $\frac{\text{Producción}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$
META DE INDICADOR	¿ # cédulas, partidas de nacimiento, actas
FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Mensual

E.4.10/21

NOMBRE DEL INDICADOR	INDICE DE AUSENTISMO
PROCESO	DIRECCION GRRHH
RESPONSABLE	G RR HH
OBJETIVO	Mide las horas promedio de ausencia por hora trabajada
FUENTE	Archivos G RR HH
RELACION MATEMATICA	$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Horas hombre ausentes}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$
META DE INDICADOR	Debe tender a 0
FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Mensual

**E.4.11/21**

NOMBRE DEL INDICADOR	INDICE DE AUSENTISMO DIAS
PROCESO	DIRECCION GRRHH
RESPONSABLE	G RR HH
OBJETIVO	Mide los días de ausencia por días trabajados
FUENTE	Archivos G RR HH
RELACION MATEMATICA	$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Número de hombres / días perdidos}}{\text{Número de hombres} \times \text{Número días de trabajo}} \times 100$
META DE INDICADOR	Debe tender a 0
FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Mensual

**CAPACITACIÓN Y PROMOCIÓN.**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>INDICE DE AUSENTISMO DIAS</b>
PROCESO	DIRECCION GRRHH
RESPONSABLE	G RR HH
OBJETIVO	Mide los días de ausencia por días trabajados
FUENTE	Archivos G RR HH
RELACION MATEMATICA	$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Programas de capacitacion ejecutados}}{\text{Programas presupuestados}} \times 100$
META DE INDICADOR	Debe tender a 0
FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Mensual

**E.4.12/21**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>ASCENSOS O PROMOCIONES</b>
PROCESO	DIRECCION GRRHH
RESPONSABLE	G RR HH
OBJETIVO	Mide el numero de trabajadores que tuvieron ascenso o promoción en el periodo, mostrando la decisión de la empresa de suplir sus vacantes con personal propio
FUENTE	Archivos G RR HH
RELACION MATEMATICA	$\text{Promocion} = \frac{\text{Numero de personl ascendido o promovido}}{\text{Numero de vacantes}} \times 100$
META DE INDICADOR	Debe tender a 100 %
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Mensual

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>COBERTURA DE LA INFORMACION PARA EL DESEMPEÑO</b>
PROCESO	DIRECCION GRRHH
RESPONSABLE	G RR HH
OBJETIVO	Determina de forma porcentual, si la empresa cumple con tener

	manuales, organigramas, reglamentos, donde se manifieste las labores, responsabilidades, obligaciones, de cada uno de los trabajadores
FUENTE	Archivos G RR HH
RELACION MATEMATICA	$= \frac{\text{Total de cargos con manual}}{\text{Total de cargos}} \times 100$
META DE INDICADOR	Debe tender a 100 %
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Anual

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>EFICIENCIA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO</b>
PROCESO	DIRECCION GRRHH
RESPONSABLE	G RR HH
OBJETIVO	Refleja la eficacia de los grupos de trabajo comparando el numero de ideas propuestas frente a las ideas realizadas en la empresa
FUENTE	Reporte de sugerencia
RELACION MATEMATICA	$= \frac{\text{Numero de ideas propuestas}}{\text{Numero de ideas realizadas}} \times 100$
META DE INDICADOR	Debe tender a 100 %
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Anual

**E.4.13/21**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>EFECTIVIDAD DE LOS GRUPOS DE TRABAJO</b>
PROCESO	DIRECCIÓN GRRHH
RESPONSABLE	G RR HH
OBJETIVO	Muestra la contribución real de los grupos de trabajo a la mejora de los procesos y solución de los problemas relacionados con su área
FUENTE	Reporte de sugerencia
RELACION MATEMATICA	$= \frac{\text{Numero de proyectos exitosos}}{\text{Numero de ideas realizadas}} \times 100$
META DE INDICADOR	Debe tender a 100 %
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Anual

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>COSTO EN MEJORA DE PROCESOS</b>
PROCESO	DIRECCIÓN GRRHH
RESPONSABLE	G RR HH
OBJETIVO	Indica el beneficio económica en forma porcentual por la

	implementación de sugerencias dadas lo cálculos
FUENTE	Reporte Contables
RELACION MATEMATICA	$= \frac{\text{Costo del proceso mejorado}}{\text{Costo de proceso anterior total}} \times 100$
META DE INDICADOR	Debe tender a 100 %
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Anual

E.4.14/21

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>COBERTURA DE LA CAPACITACIÓN</b>
PROCESO	DIRECCIÓN GRRHH
RESPONSABLE	G RR HH
OBJETIVO	Planifica adecuadamente los procesos de capacitación para que respondan a las expectativas del personal y a los requerimientos de la organización ( debe anotarse el numero y el tipo de capacitaciones realizadas
FUENTE	Reporte capacitación de personal
RELACION MATEMATICA	$= \frac{\text{Numero del personal capacitado}}{\text{Numero de personal presupuestado}} \times 100$
META DE INDICADOR	Debe tender a 100 %
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Anual

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>CALIDAD DE LA CAPACITACIÓN</b>
PROCESO	DIRECCION GRRHH
RESPONSABLE	G RR HH

OBJETIVO	Permite controlar la eficacia de la capacitación evaluando la misma frente a metas. Se puede medir por participante, por área, por sucursal.
FUENTE	Reporte de evaluación de personal
RELACION MATEMATICA	$= \frac{\text{Evaluacion real obtenida}}{\text{Evaluacion esperada ( total)}} \times 100$
META DE INDICADOR	Debe tender a 100 %
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Anual

NOMBRE DEL INDICADOR	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE LOS FUNCIONARIOS
PROCESO	Gestión de Talento Humano
RESPONSABLE	DIRECTOR PROVINCIAL – RECURSOS HUMANOS
OBJETIVO	Medir las competencias de los funcionarios de conformidad a las Leyes y reglamentos en vigencia.
FUENTE	Archivos de la Institución
RELACION MATEMATICA	$\frac{\text{No. de funcionarios que logran el nivel ideal de cumplimiento de competencias}}{\text{Total funcionarios evaluados}} \times 100$
META DE INDICADOR	80%
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Anual

#### ROTACIÓN DE PERSONAL

E.4.15/21

NOMBRE DEL INDICADOR	INDICE DE ROTACIÓN
PROCESO	DIRECCIÓN GRRHH
RESPONSABLE	G RR HH
OBJETIVO	Refleja el porcentaje de trabajadores que concluyeron su vinculación laboral en el periodo con respecto al número de trabajadores promedio. Debe tenerse en cuenta las renunciaciones, los despidos con injusta causa, etc.
FUENTE	Registros de nomina
RELACIÓN MATEMÁTICA	$= \frac{\text{Numero de egresos}}{\text{Promedio de trabajadores ( total)}} \times 100$
META DE INDICADOR	Debe tender a 0 %
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Anual

NOMBRE DEL INDICADOR	INDICE DE SELECCIÓN
PROCESO	DIRECCIÓN GRRHH
RESPONSABLE	G RR HH
OBJETIVO	Muestra el número de personas vinculadas con respecto al número de trabajadores contratados, se puede hacer por área y genero y clase de contrato
FUENTE	Registros de nomina
RELACIÓN MATEMÁTICA	$= \frac{\text{Total de personas vinculadas}}{\text{Numero de de trabajadores contratados( total)}} \times 100$
META DE INDICADOR	Debe tender a 0 %
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Anual

**E.4.16/21**

NOMBRE DEL INDICADOR	TASA DE ROTACIÓN
PROCESO	DIRECCIÓN GRRHH
RESPONSABLE	G RR HH
OBJETIVO	Muestra la tasa de rotación de trabadores en el periodo
FUENTE	Registros de nomina
RELACIÓN MATEMÁTICA	$\text{Tasa de Rotación 1} = \frac{\text{Ingresos} + \text{Salidas}}{2} \times 100$ $\text{Total de Trabajadores del periodo}$
META DE INDICADOR	Debe tender a 0 %
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual

FRECUENCIA DE ANALISIS	Anual
------------------------	-------

## FINANCIERO Y CUMPLIMIENTO

NOMBRE DEL INDICADOR	TIPOS DE SALARIO
PROCESO	DIRECCIÓN GRRHH
RESPONSABLE	G RR HH
OBJETIVO	Permite comparar la diferencia entre los salarios pagados a obreros y los pagados al personal administrativo
FUENTE	Registros de nomina
RELACIÓN MATEMÁTICA	$\text{Índice de tipos de salario} = \frac{\text{Salario pagado a obreros}}{\text{Salario pagado a empleados administrativos}}$
META DE INDICADOR	Debe tender a 2
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Anual

**E.4.17/21**

NOMBRE DEL INDICADOR	IMPORTANCIA DE SALARIO
PROCESO	DIRECCIÓN GRRHH
RESPONSABLE	G RR HH Y FINANCIERO
OBJETIVO	Permite determinar la incidencia de los salarios pagados a obreros y los gastos de producción, dependerá de la participación de los elementos del costo en la producción y en el producto.
FUENTE	Registros de nomina
RELACIÓN MATEMÁTICA	$\text{Importancia de los salarios} = \frac{\text{Total salario pagados}}{\text{Costos de producción}}$
META DE INDICADOR	No puede ser mas de 1
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Anual

**SUBCOMPONENTE: Calidad del Servicio**  
**PRODUCTIVIDAD**

NOMBRE DEL INDICADOR	TIEMPO DE ESPERA
PROCESO	DIRECCIÓN
RESPONSABLE	DIRECCIÓN Y G RR HH
OBJETIVO	Permite determinar el tiempo de espera hasta que el usuario recibe el servicio
FUENTE	REGISTROS DE PRESTACIONES
RELACIÓN MATEMÁTICA	$= \frac{\text{Numero de cédulas emitidas}}{60 \text{ minutos}}$
META DE INDICADOR	30 minutos por cédula
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Mensual

**RENDIMIENTO**

NOMBRE DEL INDICADOR	ACTIVIDADES PROMEDIO
PROCESO	DIRECCIÓN
RESPONSABLE	DIRECCION Y G RR HH
OBJETIVO	Determina el numero de cédulas, partidas de nacimiento expedidas en el tiempo laborado por el funcionario
FUENTE	REGISTROS DE PRESTACIONES
RELACIÓN MATEMÁTICA	$= \frac{\text{Numero de cédulas emitidas}}{\text{Numero de horas de trabajo del funcionario operativo}}$
META DE INDICADOR	30 minutos por cédula
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Mensual

**E.4.17/21**

**EFICACIA**

NOMBRE DEL INDICADOR	ATENCION DE QUEJAS
PROCESO	DIRECCIÓN
RESPONSABLE	DIRECCIÓN Y G RR HH
OBJETIVO	Mide el logro del objetivo del servicio sobre los usuarios
FUENTE	REGISTROS DE PRESTACIONES
RELACIÓN MATEMÁTICA	$= \frac{\text{Numero de quejas atendidas}}{\text{Numero de quejas recibidas}} \times 100$
META DE INDICADOR	90 por ciento
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Mensual

NOMBRE DEL INDICADOR	CALIDAD DE LOS DOCUMENTOS GENERADOS
PROCESO	DIRECCIÓN
RESPONSABLE	DIRECCIÓN Y G RR HH

OBJETIVO	Determina el numero de cédulas, partidas de nacimiento expedidas sin errores, Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa por errores en la generación de la facturación de la empresa y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.
FUENTE	REGISTROS DE PRESTACIONES
RELACIÓN MATEMÁTICA	$= \frac{\text{Numero de documentos emitidas sin problemas}}{\text{Numero de documentos emitidos}} \times 100$
META DE INDICADOR	95 por ciento
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Mensual

#### INDICADORES DE EFICACIA

**E.4.18/21**

NOMBRE DEL INDICADOR	SATISFACCIÓN DE LA CIUDADANÍA
PROCESO	General
RESPONSABLE	Dirección General
OBJETIVO	Mide la calidad del servicio prestado por la entidad, es decir la satisfacción de la ciudadanía.
FUENTE	Encuesta de satisfacción de la ciudadanía, tramites y servicios. Sistema de gestión de calidad
RELACIÓN MATEMÁTICA	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de ciudadanos que califican positivamente el servicio}}{\text{N}^\circ \text{ de ciudadanos encuestados}} \times 100$
META DE INDICADOR	80%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Anual

NOMBRE DEL INDICADOR	CALIDAD EN EL SERVICIO
PROCESO	DIRECCIÓN
RESPONSABLE	DIRECTOR PROVINCIAL Y RECURSO HUMANOS
OBJETIVO	Medir la satisfacción del cliente a través de la realización de encuestas las cuales se aplicaran: a los clientes, usuarios de los servicios
FUENTE	Equipo de Auditoria
RELACIÓN MATEMÁTICA	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de encuestas programadas}}{\text{N}^\circ \text{ de encuestas realizadas}} \times 100$
META DE INDICADOR	100%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Anual

**CALIDAD DEL SERVICIO  
PRODUCTIVIDAD**

**E.4.19/21**

**TABLA No 3.3.34**

NOMBRE DEL INDICADOR	TIEMPO DE ESPERA
PROCESO	DIRECCIÓN
RESPONSABLE	DIRECCIÓN Y G TH
OBJETIVO	Permite determinar el tiempo de espera hasta que el usuario recibe el servicio
FUENTE	REGISTROS DE PRESTACIONES
RELACIÓN MATEMÁTICA	$= \frac{\text{Numero de cedula emitidas}}{60 \text{ minutos}}$
META DE INDICADOR	30 minutos por cedula
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Mensual

**RENDIMIENTO**

**TABLA No 3.3.35**

NOMBRE DEL INDICADOR	ACTIVIDADES PROMEDIO
PROCESO	DIRECCIÓN
RESPONSABLE	DIRECCIÓN Y G TH
OBJETIVO	Determina el numero de cédulas, partidas de nacimiento expedidas en el tiempo laborado por el funcionario
FUENTE	REGISTROS DE PRESTACIONES
RELACIÓN MATEMÁTICA	$= \frac{\text{Numero de cédulas emitidas}}{\text{Numero de horas de trabajo del funcionario operativo}}$
META DE INDICADOR	30 minutos por cédula
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Mensual

#### EFICACIA

**TABLA No 3.3.36**

NOMBRE DEL INDICADOR	ATENCIÓN DE QUEJAS
PROCESO	DIRECCIÓN
RESPONSABLE	DIRECCIÓN Y G TH
OBJETIVO	Mide el logro del objetivo del servicio sobre los usuarios
FUENTE	REGISTROS DE PRESTACIONES
RELACIÓN MATEMÁTICA	$= \frac{\text{Numero de quejas atendidas}}{\text{Numero de quejas recibidas}} \times 100$
META DE INDICADOR	90 por ciento
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Mensual

**TABLA No 3.3.37**

**E.4.20/21**

NOMBRE DEL INDICADOR	CALIDAD DE LOS DOCUMENTOS GENERADOS
PROCESO	DIRECCIÓN
RESPONSABLE	DIRECCIÓN Y G TH
OBJETIVO	Determina el numero de cédulas, partidas de nacimiento expedidas sin errores, Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa por errores en la generación de la facturación de la empresa y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.
FUENTE	REGISTROS DE PRESTACIONES
RELACIÓN MATEMÁTICA	$= \frac{\text{Numero de documentos emitidas sin problemas}}{\text{Numero de documentos emitidos}} \times 100$
META DE INDICADOR	95 por ciento
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Mensual

**TABLA No 3.3.38**

NOMBRE DEL INDICADOR	SATISFACCIÓN DE LA CIUDADANÍA
PROCESO	GENERAL
RESPONSABLE	DIRECCIÓN GENERAL
OBJETIVO	Mide la calidad del servicio prestado por la entidad, es decir la satisfacción de la ciudadanía.
FUENTE	Encuesta de satisfacción de la ciudadanía, tramites y servicios. Sistema de gestión de calidad
RELACIÓN MATEMÁTICA	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de ciudadanos que califican positivamente el servicio}}{\text{N}^\circ \text{ de ciudadanos encuestados}} \times 100$
META DE INDICADOR	80%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Anual

**TABLA No 3.3.39**

**E.4.21/21**

NOMBRE DEL INDICADOR	CALIDAD EN EL SERVICIO
PROCESO	DIRECCIÓN
RESPONSABLE	DIRECTOR PROVINCIAL Y TALENTO HUMANO
OBJETIVO	Medir la satisfacción del cliente a través de la realización de encuestas las cuales se aplicaran: a los clientes, usuarios de los servicios
FUENTE	Equipo de Auditoria
RELACIÓN MATEMÁTICA	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de encuestas programadas}}{\text{N}^\circ \text{ de encuestas realizadas}} \times 100$
META DE INDICADOR	100%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Anual

## E.5. EVIDENCIAS DE AUDITORÍA

### PAPELES DE TRABAJO

TABLA N° 23

HOJA DE TRABAJO DE AUDITORIA DE GESTION	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: Estructura Administrativa y Planificación.</b>	<b>EAP-1</b>
<b>CLASES DE TRABAJO</b> Verifique si las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional se cumplen en la práctica y se encuentran determinadas de acuerdo a las necesidades de la Dirección.	<b>14-06-2011</b>

<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida</p>	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La Institucion no cuenta con este tipo de Reglamentos, de acuerdo a lo manifestado por el director de la Institución mediante Oficio No 2011-121-DPRCPz-DP de mayo 25.</li> <li>b) Las funciones en su gran mayoría son dispuestas en forma verbal por el director de la Insitución.</li> <li>c) Pese a que existe una Analista de Recursos Humanos designada por el mismo Director, ella no realiza los tramites pertinentes previo a los tramites inherentes a este Departamento.</li> </ul> <p><b>RECOMENDACIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Que se relicen los tramites necesarios para elaborar un Reglamento Organico Estructural y Funcional, para determinar Lineas de Autoridad y funciones a cada uno de los integrantes de la Dirección.</li> <li>b) Todos los tramites relacionados con Personal, deben ser estudiados y tramitados por la persona encargada de este departamento, con la disposición por escrito y autorización de la Maxima Autoridad.</li> </ul>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>∩</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b></p> <p><b>FECHA</b></p>

TABLA Nº 24

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORIA DE GESTION</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<p><b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b>  <b>SUBCOMPONENTE: Estructura Administrativa y Planificación.</b></p>	<b>EAP-2</b>
<p style="text-align: center;"><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <p>Establezca si las operaciones seleccionadas están logrando los objetivos y metas deseadas ( asignación tares, actividades, delegación de funciones, elaboración de planificación mensual)</p>	<b>15-06-2011</b>
<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios</p>	

claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b></p> <p>Solicitamos documentación como se disponen y se asignan las tareas, actividades, forma de delegación de funciones, quien y como se elabora la planificación mensual.</p> <p>a) La Institucion no tiene politicas, procedimientos para la asignacion de actividades y funciones.</p> <p>b) Las funciones en su gran mayoría son dispuestas en forma verbal por el director de la Insitución.</p> <p>c) No se realiza planificacion mensual de las actividades, la funcionaria responsable del talento humano, no tiene independencia para realizarla.</p> <p><b>RECOMENDACIONES:</b></p> <p>a) Que se relicen los tramites necesarios para elaborar un Reglamento Organico Estructural y Funcional, para determinar Lineas de Autoridad y funciones a cada uno de los integrantes de la Dirección.</p> <p>b) La institucion debera proceder a elaborar de forma cordinada e integrada la planificacion mensual de actividades.</p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>⊂</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR FECHA</b></p>

**TABLA Nº 25**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORIA DE GESTION</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS SUBCOMPONENTE: Estructura Administrativa y Planificación.</b>	<b>EAP-3</b>
<p><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <p>Determine la forma como se realizan las previsiones de personal y si éstas se ligan a los planes institucionales o responden a los objetivos y requerimientos de las unidades administrativas.</p>	<b>17-06-2011</b>
<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de</p>	

<p>los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida</p>	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b></p> <p>a) Solicitados los documentos de soporte relacionados con planes y previsiones de personal, se determina que no existen; las necesidades las determina el Director Provincial no se conoce bajo que criterio pues no existe documentación que avale algún tipo de procedimiento previo a la contratación, solicita a la Dirección Nacional.</p> <p>b) Basados en los informes de la UARHs, se desprende que dicha unidad no ejerce las funciones de conformidad al Art. 5 de la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal, No SENRES 2001- 000021.</p> <p>c) En la encuesta realizada a los integrantes de la Institución, se demostro que las practicas de selección del personal distan mucho de ser las indicadas pues la mayor parte del personal contratado, no cuenta con un estudio previo de la real necesidad de la Institución.</p> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> Al Director Provincial, que es necesario contar con una Planificación adecuada sobre las necesidades de personal, debiendo además estas estar ligadas con las Metas y Obetivos de la institucioón.</p> <p><b>COMENTARIO:</b> Esta aseveración se encuentra respaldada por lo indicado en Oficio No-033-DPRC-TH-2011, Suscrito por la Srta. Beronica Freire, encargada de Recursos humanos.</p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>⊂</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>

**TABLA Nº 26**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORIA DE GESTION</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: Reclutamiento y Selección de personal</b>	<b>RSP-1</b>
<p><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <p>Establezca la necesidad del puesto y si se ha determinado las previsiones económicas necesarias.</p>	<b>18-06-2011</b>
<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar</p>	

claramente establecida	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Solicitar a la UARHs los tramites realizados previo a la contratación de personal.</p> <p>a) En vista de que la Institución no cuenta con registros o Manuales de procedimiento para reclutamiento y selección de personal, se procedió a realizar una <b>encuesta al personal</b> la misma que arrojó los siguientes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No se realizan los procedimientos que deben efectuar previo al reclutamiento y selección del personal;</li> <li>De las investigaciones realizadas al interior de la Institución, se desprende que, el Director Provincial solicita a la Dirección de Gestión financiera de la Dirección Nacional, para que certifiquen la disponibilidad de fondos para la partida.</li> </ul> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> Al Director Provincial, que se disponga la inmediata elaboración de un Manual de procedimientos para Reclutamiento y selección de personal.</p> <p><b>COMENTARIO:</b> Se encuentra respaldada por lo indicado en Oficio No-121-DPRCz-DP-2011, inciso 4, Suscrito por el Ingeniero Luis Alvarez, Director de la entidad.</p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>∩</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>

**TABLA Nº 27**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORIA DE GESTION</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: Reclutamiento y Selección de personal</b>	<b>RSP-2</b>
<b>CLASES DE TRABAJO</b> Solicite varios expedientes de personal para evidenciar la aplicación de procedimientos de selección	<b>19-06-2011</b>
<b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida	

<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b></p> <p>a) Para efectuar esta investigación se toma como muestra 3 contratos de personas efectuados en el año 2011 de esta manera se determina lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Previa a la contratación no se efectuó ningún estudio que determine la necesidad institucional, la misma se realizó por pedido del Director Provincial.</li> <li>• Se solicitó un informe al Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Nacional, quienes nos indicaron que el procedimiento es el siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>– El Director Provincial solicita la disponibilidad presupuestaria para efectuar la contratación;</li> <li>– Contando con la certificación de fondos emitida por la Dirección Financiera, el Director Provincial procede a enviar 3 carpetas bajo su absoluta responsabilidad;</li> <li>– En la Dirección Nacional estudian los perfiles y proceden a efectuar pruebas, tanto de conocimientos como Psicológicas al aspirante elegido y se procede a realizar el contrato correspondiente.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> Al Director Provincial, que disponga a la encargada del UARHs elabore un Manual de proceso de selección de personal de conformidad a lo indicado en el Art. 5 Numeral a de la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal, emitido por la SENRES.</p> <p><b>COMENTARIO:</b> Esta aseveración se encuentra respaldada por lo indicado en Oficio No 2011-121-DPRCPz-DP Suscrito por el Ing. Mario Alvarez Director Provincial.</p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>⊂</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>
---	--

**TABLA Nº 28**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORIA DE GESTION</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: Reclutamiento y Selección de personal</b>	<b>RSP-3</b>
<p style="text-align: center;"><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <p>Verifique el cumplimiento de requisitos del servidor en función del perfil del puesto según el Manual de Clasificación u ocupacional, tanto de personal a nombramiento como a contrato</p>	<b>19-06-2011</b>
<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la</p>	

<p>elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecidas.</p>	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b></p> <p>a) Se solicita a la UARHs documentación que respalde el cumplimiento del numeral a, Art. 5 de la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal. Que indica: " Diseñar y ejecutar los procesos de selección de personal, sobre la base de las políticas , Normas e instrumentos emitidos por la SENRES".</p> <p>b) La persona encargada de la UARHs, mediante oficio No -033-del 25 de mayo, procede a contestar y detallar el proceso que se sigue para la selección de personal, por lo tanto se determina que no se da estricto cumplimiento a lo indicado en el Art. 16 de la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal en el que indica el proceso en cualesquiera de los casos referentes a Nombramiento y Selección de personal.</p> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> Al Director Provincial, que se disponga a la UARHs de la Intitucion, se proceda a elaborar un Manual de proceso de Reclutamiento y Selección de personal, mineras tanto previo a ingreso de personal, esta unidad realice un estudio exhaustivo de las hojas de vida de los candidatos para confirmar su idoneidad para llenar la vacante .</p> <p><b>COMENTARIO:</b> Esta aseveración se encuentra respaldada por lo indicado en Oficio N033-25-05-2011, Suscrito por la Srta. Beronica Silva, encargada de la UARHs</p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>∩</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>

**TABLA Nº 29**

<p align="center"><b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORIA DE GESTION</b></p>	
<p align="center"><b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b></p>	<p align="center"><b>E.5</b></p>
<p><b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: Reclutamiento y Selección de personal</b></p>	<p align="center"><b>RSP-4</b></p>
<p align="center"><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <p>Determine la idoneidad del personal reclutado</p>	<p align="center"><b>19-06-2011</b></p>
<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar</p>	

claramente establecida	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Solicitar varias muestras de carpetas del personal con la finalidad de revisar y constatar si cumplen o no con los requisitos basicos para determinado puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitados las muestras a la UARHs, se puede comprobar que la Istitución no cuenta con archivos por cada uno de los servidores, la justificación que presentan es que los tramites de nombramientos y contratos se realizan en la Dirección Nacional y que no remiten los antecedentes posterior a ello.</li> </ul> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> Al Director Provincial y a la Encargasde Talento Humano, se inicie un archivo por cada uno de los servidores ya sean a contrato o nombramiento, con la finalidad de mantener una base de datos para tramites inherentes a personal.</p> <p><b>COMENTARIO:</b> Esta aseveración se encuentra respaldada por lo indicado en Oficio No 033-DPRC-TH-2011, suscrito por la Srta. Beronica Silva, encargada de Recursos humanos</p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>⊂</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>

**TABLA Nº 30**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORIA DE GESTION</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: Reclutamiento y Selección de personal</b>	<b>RSP-5</b>
<b>CLASES DE TRABAJO</b> Verifique la existencia de algún programa o mecanismo utilizado para la inducción del personal.	<b>20-06-2011</b>
<b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar	

claramente establecida.	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Investigar con los propios funcionarios sobre la existencia y aplicación de políticas de inducción al interior de la Institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante la investigación personal, se procedió a solicitar información en primer lugar a la Encargada de la UARHs, quien respondió no conocer sobre este asunto.</li> <li>• De la misma forma se procedió con los empleados quienes manifestaron el desconocimiento total de la aplicación de políticas de inducción al personal.</li> </ul> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> Al Director Provincial y a la Persona encargada del UARHs, se elaboren manuales para la aplicación de políticas de inducción al personal para contribuir correctamente al mejoramiento del personal.</p> <p><b>COMENTARIO:</b> Se realizó utilizando la técnica de indagación a los empleados.</p>	<p>JCM</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>∩</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>

**TABLA N° 31**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORIA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: Reclutamiento y Selección de personal</b>	<b>RSP-6</b>
<p><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <p>Analice la cantidad de personal vinculado por contrato de prestación de servicios y constata la necesidad de dicho servicio y que no se configure nómina paralela. Constata que el personal contratado preste realmente el servicio.</p>	<b>20-06-2011</b>
<b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios	

<p>claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.</p>	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Solicitar la nomina de la plantilla de personal contratado , conocer sus funciones y si estas estan siendo ejecutadas en la Dirección Provincial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se procede a la revisión pertinente del personal contratado pudiendo constatar que de 13 personas tan solo 5 realizan o ejecutan sus funciones, las demas pese a que permanecen en las oficinas no ejecutan ninguna clase de funcion.</li> <li>• No existe un correcto control del personal en el desempeño de sus funciones;</li> <li>• Existe personal que es contratado en su totalidad por recomendaciones, La institución no cuenta con un correcto estudio o plan que demuestre la real necesidad del ingreso del personal contratado.</li> </ul> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> Al Director Provincial y a la Persona encargada de Talento Humano, que se proceda a designar funciones, de conformidad con lo dispuesto en el contrato, en caso contrario asignar aquellas que sean necesarias para mejorar la atención al publico.</p>	<p>LMA</p> <p style="text-align: center;">*</p> <p style="text-align: center;">λ</p> <p style="text-align: center;">∞</p> <p style="text-align: center;">⊂</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>

**TABLA Nº 32**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORIA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<p><b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: Clasificación y Valoración de Puestos</b></p>	<b>CP-1</b>
<p style="text-align: center;"><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <p>Solicite el Reglamento de Clasificación y Valoración de Puestos; o Manual de Funciones</p>	<b>20-06-2011</b>
<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.</p>	

<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Solicitar el Reglamento y revisar cual es su aplicación efectiva en la Institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos de clasificación y Valoración de puestos son realizados por la SENRES a nivel de todos los Organismos del sector publico.</li> <li>• Sin embargo la Institución no cuenta con algun tipo de valoración lo cual es indispensable para mantener un archivo , mismo que permitiría contar con antecedentes de cada servidor para efectos de contar con información que respalde futuros procesos de clasificación.</li> </ul> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> Al Director Provincial, disponga a la persona encargada de Talento Humano, se proceda a elaborar un manual interno de clasificación y valoración de puestos, para su aplicación y archivos correspondientes.</p> <p><b>COMENTARIO:</b> Procedimiento se comento con el Director Provincial y la Encargada de Talento Humano</p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>∩</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>
---	--

**TABLA Nº 33**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORIA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: Clasificación y Valoración de Puestos</b>	<b>CP-2</b>
<b>CLASES DE TRABAJO</b> Solicite el distributivo de sueldos y determine la aplicación la clasificación y escala remunerativa según el nivel.	<b>21-06-2011</b>
<b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la	

elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Solicitar el Distributivo y revisar cual es su aplicación efectiva en la Institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El Departamento de Contabilidad de la Dirección Provincial, no cuenta con el distributivo toda vez que los pagos de remuneraciones son efectuados en la Dirección Nacional.</li> </ul> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> Al Director Provincial, disponga a la Contadora que pese a que no se realizan pagos de remuneraciones en la Dirección, se solicite al Departamento de Gestión Financiera de la Dirección nacional, el distributivo de sueldos con fines informativos.</p> <p><b>COMENTARIO:</b> No es posible efectuar esta verificación puesto que los sueldos son efectuados por la Dirección nacional y no ha sido posible acceder a esta información.</p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>⊂</p> <p>FIRMA DEL SUPERVISOR FECHA</p>

**TABLA N° 34**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORIA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: Clasificación y Valoración de Puestos</b>	<b>CP-3</b>
<b>CLASES DE TRABAJO</b> Verifique si la escala de remuneraciones del personal guarda relación con el nivel jerárquico, funciones y responsabilidad del puesto.	<b>21-06-2011</b>
<b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.	

<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Solicitar el Distributivo y revisar cual es su aplicación efectiva en la Institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No es posible realizar esta verificación, debido a que los pagos son realizados en la Dirección Nacional y en la Dirección Provincial no existen archivos de los datos concernientes a remuneraciones.</li> </ul> <p><b>RECOMENDACIONES:</b></p> <p><b>COMENTARIO:</b> No es posible efectuar esta verificación puesto que los sueldos son efectuados por la Dirección nacional y no ha sido posible acceder a esta información.</p>	<p>JAM</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>∩</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>

**TABLA N° 35**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORIA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: Clasificación y Valoración de Puestos</b>	<b>CP-4</b>
<p><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <p>Evalúe que las incorporaciones, ascensos o promociones del personal se hayan realizado de acuerdo a la normativa que para el efecto mantenga la institución.</p>	<b>21-06-2011</b>
<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente</p>	

autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Solicitar información a la encargada de Recursos Humanos y recopilar evidencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De las investigaciones efectuadas se desprende que la Dirección Provincial no cuenta con ninguna normativa en relación con el Area de Talento Humano, por lo que no es posible evaluar los parametros solicitados.</li> </ul> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> Al Director Provincial y a la persona encargada del</p> <p><b>COMENTARIO:</b> No es posible efectuar esta verificación puesto que los tramites de selección, ascensos o promociones, son realizados en la Dirección Nacional y por la SENRES .</p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>∩</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR OR FECHA</b></p>

**TABLA Nº 36**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORIA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: Evaluación del Desempeño</b>	<b>ED-1</b>
<p><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <p>Verifique la existencia de un sistema de evaluación del desempeño y los instrumentos y parámetros de calificación que se aplican.</p>	<b>21-06-2011</b>
<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente</p>	

autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Solicitar Manuales y Procedimientos de evaluación y revisar cual es su aplicación efectiva en la Institución, procurando lograr evidencias documentada sobre los procesos efectuados.</p> <p>a) Los procesos de evaluación se basan en los Reglamentos emitidos por la SENRES.</p> <p>b) El proceso de evaluación al personal del año 2010, se efectuó en el mes de Mayo del presente año, usando formularios remitidos por la Dirección nacional;</p> <p>c) Posteriormente la Dirección Nacional remite los resultados de las evaluaciones al Ministerio de Relaciones Laborales quien procede a emitir un Certificado, se adjunta muestra.</p> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> Al Director Provincial, que permita la participación e intervención de la UARHs en los procesos de evaluación.</p> <p><b>COMENTARIO:</b> Las evaluaciones son realizadas por el Director Provincial, la UARHs no participa en este proceso de toma de decisiones en lo relacionado con el uso y administración del capital humano.</p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>C</p> <p>FIRMA DEL SUPERVISOR R FECHA</p>

**TABLA Nº 37**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORIA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: Evaluación del Desempeño</b>	<b>ED-2</b>
<p><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <p>Verifique los expedientes de personal para evidenciar la aplicación de procedimientos de evaluación y su relación con el desarrollo de la carrera administrativa..</p>	<b>22-06-2011</b>
<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente</p>	

<p>autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.</p>	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Solicitar y revisar los formularios de evaluación aplicados, procurando lograr evidencias documentada sobre los procesos efectuados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pudo observar directamente algunos formularios de evaluación del año 2010, aplicados en marzo del presente año;</li> <li>• Los formularios son formatos establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales y son aplicados una vez por año;</li> <li>• No se evidencia la aplicación de otro tipo de evaluaciones mensuales o semestrales aplicadas por la URHs de la Institución.</li> </ul> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> Al Director Provincial, que disponga a la UARHs, diseñe un programa de evaluación continua, con la finalidad de dar inicio a procedimientos de seguimiento, para fines de aplicación de la carrera administrativa, de ser del caso.</p> <p><b>COMENTARIO:</b> : Esta aseveración se encuentra respaldada por lo indicado en Oficio No 2011-121-DPRCPz-DP, INCISO 3 Suscrito por el Ing. Luis Alvarez Director Provincial.</p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>⊂</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR OR FECHA</b></p>

**TABLA Nº 38**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORIA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: Evaluación del Desempeño</b>	<b>ED-3</b>
<p><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analice si las evaluaciones (periódicas anuales, semestrales, mensuales) de los recursos humanos se los realice con el propósito de: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. mejorar su desempeño;</li> <li>b. determinar las promociones, remociones, liberaciones o bajas;</li> <li>c. Determinar las remuneraciones salariales que correspondan, acorde con la legislación vigente?</li> </ul> </li> </ul>	<b>22-06-2011</b>

<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.</p>	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Solicitar y revisar los formularios de evaluación aplicados, procurando lograr evidencias documentada sobre los procesos efectuados.</p> <p>a) El procedimiento de evaluación se termina cuando el Ministerio de Relaciones Laborales emite un certificado, se obtiene un ejemplo de dicho certificado;</p> <p>b) Al no existir un Manual o Instructivo para el manejo de las evaluaciones del personal, estos prácticamente son subutilizados ya que solo se los aplica por dar cumplimiento a una disposición superior mas no como un instrumento de evaluación del desempeño, o con el objeto de poner en marcha algun plan de mejoramiento del personal.</p> <p>c) No se evidencian procesos posteriores para mejorar el desempeño o recomendaciones a los trabajadores, dependiendo de su calificación.</p> <p>d) El proceso de reclasificación o promoción es realizado por la SENRES, y lo hace a nivel nacional.</p> <p>e) No fue posible constatar el procedimiento del literal c) toda vez que los pagos se efectuan en la Dirección Nacional y no se cuenta con registros en la Dirección Provincial.</p> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> Al Director Provincial, disponer a la UARHs elabore un plan de tratamiento posterior a los procesos de evaluación, para que estos sean utilizados para efectuar recomendaciones o incentivos al personal en el caso que amerite, para que cumplan a cabalidad sus funciones</p> <p><b>COMENTARIO:</b> Los procesos de evaluaciones son realizadas por el Director Provincial, la UARHs no participa en este proceso.</p>	<p>LMA</p> <p>Verificar</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>∩</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVIS OR FECHA</b></p>

**TABLA Nº 39**

<p align="center"><b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORIA DE GESTIÓN</b></p>	
<p align="center"><b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b></p>	<p align="center"><b>E.5</b></p>
<p><b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: Evaluación del Desempeño</b></p>	<p align="center"><b>ED-4</b></p>
<p align="center"><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compruebe que el personal directivo tiene en cuenta los criterios siguientes en el proceso de evaluación:</li> </ul> <p>a. la competencia para el ejercicio de las funciones asignadas a los subordinados;</p>	<p align="center"><b>22-06-2011</b></p>

<p>b. el nivel de compromiso demostrado por los subordinados con la organización a la que pertenecen;</p> <p>c. la congruencia necesaria entre los objetivos y metas de los subordinados con los de la organización; y</p> <p>d. la eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de vista del costo – beneficio de su aplicación y los indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación laboral, ausentismo, entre otros?</p>	
<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.</p>	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Solicitar y revisar los formularios de evaluación aplicados, procurando lograr evidencias documentada sobre los procesos efectuados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se procede a solicitar al Director Provincial los antecedentes para aplicar los criterios de evaluación al personal, pero no existen evidencias de haberse efectuado ningun seguimiento de evaluaciones continuas aplicadas por la UARHs de la Institución. Por este motivo se desprende que el criterio de valoración , evaluación al personal son aplicadas tan solo bajo el criterio del Director Provincial, para lo cual no existe la participación de ningun otro Directivo de la misma.</li> <li>• No se puede avaluar el nivel de compromiso del personal, toda vez que no existe un plan de evaluación continua.</li> <li>• De las observaciones realizadas se puede determinar que los empleados y trabajadores no conocen las metas y objetivos institucionales, por lo tanto no puede existir ninguna congruencia con ellos.</li> <li>• No se detecta la aplicación de Políticas de administración de los Recursos Humanos, el Director provincial no dispone a UARHs la elaboración de estas, ademas que no le da da el respaldo necesario para que se encargue de los tramites relacionados con el personal.</li> </ul> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> Al Director Provincial, que proceda a definir los niveles de autoridad en cada departamento o area de tal forma de que se pueda efectuar un seguimiento de las funciones realizadas por el personal, de la misma forma se respalde a la UARHs de la Institución, para promover la elaboración y aplicación de políticas de Administración de Recursos Humanos en la Institución.</p> <p><b>COMENTARIO:</b> La persona a cargo de la UARHs , mediante Oficio No033-DPRC-TH, respalda los procedimientos efectuados.</p>	<p>LMA</p> <p style="text-align: center;">*</p> <p style="text-align: center;">λ</p> <p style="text-align: center;">∞</p> <p style="text-align: center;">∩</p> <p style="text-align: right;"><b>FIRMA DEL SUPERVISOR OR FECHA</b></p>

--	--

**TABLA Nº 40**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORIA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: REGISTRO Y CONTROL</b>	<b>RC-1</b>
<b>CLASES DE TRABAJO</b> Verifique la existencia de medios de control de asistencia de personal.	<b>22-06-2011</b>
<b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.	

<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Solicitar a la UARHs de la Institución una certificación de los procedimientos de control de asistencia de personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Srta. Beronica Freire, Jefe de Talento Humano, mediante Oficio No 033-DPRCP-TH, indica que el control de asistencia se lo realiza mediante el uso del Reloj Biometrico, sin embargo de ello se manejan hojas individuales de registro mediante firmas a las diferentes horas de entrada y salida.</li> <li>• Esta aseveración fue verificada por el equipo de auditoria.</li> </ul> <p><b>RECOMENDACIONES:</b></p> <p><b>COMENTARIO:</b> La encargada de la UARHs entrego dos copias de los formularios que usa para el registro adicional de firmas por cada uno de los servidores.</p>	<p>JCM</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>∩</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>
---	--

**TABLA Nº 41**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORIA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: REGISTRO Y CONTROL</b>	<b>RC-2</b>
<b>CLASES DE TRABAJO</b> Establezca la existencia o la actualización de la base de datos de personal	<b>23-06-2011</b>
<b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.	

<p>PROCEDIMIENTOS: Solicitar a la UARHs de la Institución la certificación de la existencia de la base de datos del personal.</p> <p>a) Se procede a solicitar los archivos concernientes a la base de datos del personal pero la encargada del departamento de Talento Humano manifiesta que no cuenta con dicha información, toda vez que todos los tramites de esta naturaleza son efectuados en la Dirección Nacional.</p> <p>RECOMENDACIONES: Al Director Provincial y a la HARHs, que se proceda de forma inmediata a solicitar la documentación relacioanda con el personal para mantener un archivo actualizado de ellos.</p> <p>COMENTARIO: La encargada de la UARHs informa que se dio inicio a este proceso, mediante la solicitud de carpetas a la UARHs de la Direccion Nacional .</p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>∩</p> <p>FIRMA DEL SUPERVISOR FECHA</p>
---	--

**TABLA Nº 42**

HOJA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: REGISTRO Y CONTROL</b>	<b>RC-3</b>
<p><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <p>Verifique la existencia de expedientes actualizados por servidor en los que conste información relacionada con el historial del puesto, vacaciones, licencias, permisos, faltas, atrasos, multas, etc.</p>	<b>23-06-2011</b>
<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de</p>	

<p>los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.</p>	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Solicitar a la UARHs de la Institución la certificación de la existencia de la base de datos del personal.</p> <p>a) No es posible efectuar esta verificación debido a la falta de archivos .</p> <p>b) Recien en la actualidad la Persona encargada de la UARHs, a manifestado la voluntad de iniciar este tipo de archivos, con la finalidad de contar con documentación para futuros procesos administrativos.</p> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> Al Director Provincial y a la Jefe de la Unidad de UARHs, que se disponga e inicie un sistema de archivo permanente del personal que presta servicios en la Dirección.</p> <p><b>COMENTARIO:</b></p>	<p>JCM</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>∩</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>

**TABLA Nº 43**

HOJA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: REGISTRO Y CONTROL</b>	<b>RC-4</b>
<p><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <p>Verifique la existencia de estadísticas, informes y reportes que genera la unidad.</p>	<b>23-06-2011</b>
<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar</p>	

todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Solicitar a la UARHs de la Institución la certificación de la existencia de la base de datos del personal.</p> <p>a) Solicitadas las evidencias de informes y reportes se puede observar que no existen, por lo tanto no es posible evidenciar esta aplicación.</p> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> A la UADHs, que se de inicio a este tipo de reporte, mismos que beneficiarian a la Unidad con la finalidad de realizar un seguimiento para la mejora de los Recursos humanos.</p> <p><b>COMENTARIO:</b></p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>C</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>

**TABLA Nº 44**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: REGISTRO Y CONTROL</b>	<b>RC-5</b>
<b>CLASES DE TRABAJO</b> Realice el seguimiento de trámites administrativos o de procesos de inicio a fin.	<b>23-06-2011</b>
<b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar	

todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Solicitar a la UARHs de la Institución, documentación que respalde algún trámite administrativo en su totalidad.</p> <p>a) Al no poder contar con un trámite completo del año 2010, la persona encargada de la UARHs, actual nos proporciono un tramite actual, mediante el cual se evidencia el proceso para conceder vacaciones a un empleado;</p> <p>b) Analizado el tramite mencionado, se puede evidenciar que en efecto el empleado presenta la solicitud al Director Provincial, la UARHs, inicia el proceso mediante la elaboración de la Acción de Personal basada esta en registros de control que mantiene dicha unidad .</p> <p><b>RECOMENDACIONES:</b></p> <p>a) Al director, disponga la elaboracion del plan anual de vacaciones del personal</p> <p>b) A la responsable del Talento humano , organice un sistema de archivo de los procesos realizados por este departamento.</p> <p><b>COMENTARIO:</b> Se adjunta un tramite efectuado para autorizar vacaciones, en base al cual se realizan las observaciones pertinentes</p>	<p>JCM</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>C</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b></p> <p><b>FECHA</b></p>

**TABLA Nº 45**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: CAPACITACION Y PROMOCION</b>	<b>CP-1</b>
<p><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicite el plan anual de capacitación y verifique que se consideren en el diseño de los planes de Capacitación, los aspectos siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. los resultados de la evaluación del desempeño de los recursos humanos que necesitan ser incluidos;</li> <li>b. cumplimiento de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado;</li> <li>c. evaluación del análisis organizacional efectuado en un departamento o</li> </ul> </li> </ul>	<b>23-06-2011</b>

<p>área específica; y</p> <p>d. Los resultados de estudios de recursos humanos efectuados que deriven en necesidades de capacitación de los empleados y directivos de la entidad.</p>	
<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.</p>	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Director Provincial en su Plan Operativo elaborado para el cuarto trimestre del 2009 y el año 2010, planificó efectuar la capacitación del talento Humano una vez por trimestre a lo largo del año 2010;</li> <li>• Solicitar el índice de cumplimiento de dicha planificación.</li> <li>• Basado en informe presentado por el Director Provincial, se desprende que no se aplicó el plan de capacitación planificado en razón que la Dirección Nacional no asignó los recursos.</li> </ul> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> Al Director Provincial y a la encargada de la UARHs de la Institución, se realicen los trámites necesarios para la aplicación de un plan de capacitación integral, con miras a mejorar la capacidad de los empleados y proveer de una mejor atención al público o usuario de los servicios.</p> <p><b>COMENTARIO:</b></p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>∩</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>

**TABLA Nº 46**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: CAPACITACIÓN Y PROMOCIÓN</b>	<b>CP-2</b>
<b>CLASES DE TRABAJO</b> Verifique la existencia de una base sobre los estudios y capacitación del personal, y el grado de aplicación para desarrollar la carrera administrativa	<b>23-06-2011</b>
<b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones	

en esta área tiene que estar claramente establecida.	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Solicitar a la UARHs de la Institución la certificación de la existencia de la base de datos del personal.</p> <p>a) No se pudo verificar este procedimiento toda vez la Institución no cuenta con un archivo actualizado de cada uno de los servidores.</p> <p>b) Basado en encuesta aplicada al personal de la Institución pudimos verificar que nuestra percepción es cierta, ya que la tabla N° 63 demuestra que en efecto el personal no participo en ningún programa de capacitación.</p> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> Al Director Provincial y a la Jefe de la UARHs, se inicie de inmediato un plan de capacitación basados en un estudio de las verdaderas necesidades del personal, para efectos de mejora del desempeño.</p> <p><b>COMENTARIO:</b> El Director Provincial comenta que no cuenta con presupuesto en forma directa, que deben solicitar su financiamiento a la Dirección Nacional y allí es cuando se dificultan los trámites.</p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>⊂</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b></p> <p><b>FECHA</b></p>

**TABLA N° 47**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: CAPACITACION Y PROMOCION</b>	<b>CP-3</b>
<b>CLASES DE TRABAJO</b> Solicite el plan anual de capacitación y evalúe su cumplimiento	<b>24-06-2011</b>
<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.</p>	

<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Solicitar a la UDRHs de la Institución la certificación de la existencia de la base de datos del personal.</p> <p>a) El Director Provincial, mediante Oficio No 2011-121-DPRCPz-DP, nos proporcionó el Plan de Trabajo elaborado por el, en el que consta como objetivo No 4 la Capacitación con miras a mejorar la calidad de atención al público.</p> <p>b) Esta capacitación estaba prevista para los 4 trimestres del año 2010.</p> <p>c) Solicitado informe de cumplimiento el Director Provincial, mediante Oficio No 2011-122-DPRCPz-DP informa que, en referencia al punto No 4 no fue posible dar cumplimiento debido a la falta de recursos.</p> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> Al Director Provincial y al UARHs de la Institución, se realicen los tramites correspondientes con la finalidad de elaborar un plan de Capacitación y que se de cumplimiento efectivo del mismo.</p> <p><b>COMENTARIO:</b> Esta aseveración esta tambien respaldada por resultados obtenidos en encuesta realizada al personal de la Institución.</p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>⊂</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b></p> <p><b>FECHA</b></p>
---	---

**TABLA Nº 48**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: ROTACION DE PERSONAL</b>	<b>RP-1</b>
<b>CLASES DE TRABAJO</b> Verifique la normatividad legal para efectos de pases administrativos	<b>24-06-2011</b>
<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.</p>	

<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Solicitar a la UDRHs de la Institución la certificación de la existencia de la base de datos del personal.</p> <p>a) Solicitada la información sobre los tramites para efectuar cambios administrativos, se determina que hasta el mes de Septiembre del año 2010 y vistas las recomendaciones realizadas por la Contraloría G. del Estado en informe de auditoría, se procedió a efectuar encargos o pases administrativos por escrito y con autorización y conocimiento de la Dirección Nacional, según se desprende del tramite efectuado con la Sra. Gladys Cardona Servidor Publico 3 , a quien se le encarga el manejo y control de especies valoradas , asi como la recaudación por la venta de los mismos; dicho encargo fue legalizado mediante Acción de personal elaborada en la UARHs de la Dirección Nacional con fecha 25-05-del presente año, o sea 6 meses despues y para cumplir con recomendación efectuada por la CGE.</p> <p>b) De igual forma se realiza un encargo a la Sra. Ana Inchiglema para que preste sus servicios en el Departamento de Cedulación primera vez, haciendole conocer sus nuevas funciones. Se adjunta la disposición por escrito, sin embargo no existe accion de personal.</p> <p>c) Así mismo proceden a realizar el encargo por escrito al Sr. Gonzalo Medina quien es Jefe Cantonal del Reg. Civil de mera, disponiendole que realice otras funciones, sin embargo no se presenta ninguna acción de personal que respalde dicho pase administrativo.(se adjunta la disposición suscrita por el Director Provincial en forma directa)</p> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> Al Director Provincial, que previo a realizar algun cambio por necesidad institucional, se efectue un estudio y luego se den trámite pero contando con los procedimientos necesarios y legalizados adecuadamente.</p> <p><b>COMENTARIO:</b></p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>⊂</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>
---	--

**TABLA Nº 49**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: ROTACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>RP-2</b>
<b>CLASES DE TRABAJO</b> Revise expedientes para evidenciar la movilidad del personal y su frecuencia.	<b>24-06-2011</b>
<b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.	

<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Solicitar a la UDRHs de la Institución los expedientes para evidenciar la movilidad del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al solicitar a la UADHs antecedentes sobre pases administrativos o rotación de personal, se evidencia de que no existen disposiciones por escrito, sino mas bien las disposiciones se las realiza en forma verbal de acuerdo con la necesidad institucional.</li> <li>• Se pudo evidenciar que , para dar cumplimiento a recomendación de Auditoria efectuada por la CGE, se procede en el mes de septiembre a realizar pases administrativos en forma documentada;</li> <li>• Sin embargo por información del encargado del UARHs de esa época quién concuerda con la información de la encargada del UARHs actual en que el Director Provincial realiza la mayor parte de movilizaciones en forma verbal,, lo cual genera un malestar general en el personal.</li> </ul> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> Al Director Provincial y a la ADHs, que previo a aplicar la rotación de personal, se efectue un estudio pormenorizado, con la finalidad de que estos se realicen cuando exista una verdadera necesidad de aplicarlo, para de esta forma poder mantener una forma de control a las funciones ejecutada por el personal.</p> <p><b>COMENTARIO:</b> La encargada de la UARHs comunica que su gestion actualmente esta dirigida a regular de alguna manera estos procesos.</p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>⊂</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>
---	--

**TABLA Nº 50**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: FINANCIERO Y CUMPLIMIENTO</b>	<b>F-1</b>
<p><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <p>A la fecha de cierre sobre una muestra de funcionarios recalcule la liquidación de horas extras, bonificaciones, vacaciones, o cualquier tipo de prestación que se esté pagando, y la veracidad de la información en especial del personal que participa en el proceso. Verifique su adecuada contabilización.</p>	<b>24-06-2011</b>
<b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la	

<p>administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.</p>	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Solicitar a la U DE GESTIÓN FINANCIERA de la Institución el calculo para el pago de horas extras y el tramite que se efectua previo a su liquidación..</p> <p>a) Mediante Oficio No 004-AGRC, se solicito a la Unidad de Contabilidad, se certifique: de que forma se efectuan las contabilizaciones de Sueldos, retenciones judiciales, y demas compensaciones .</p> <p>b) Mediante Oficio No 142-DPR-CPz, la Lcda. Mirian Brito quién realiza las funciones de Contador de la dirección Provincial, nos hace conocer que todo lo relacionado a pagos, descuentos, anticipos, al personal, son realizados directamente por la Dirección Nacional.</p> <p>c) En el caso de los anticipos de sueldos o prestamos, la persona interesada llena una solicitud, cuya copia se adjunta y procede a enviar a la Dirección de Gestión Financiera de la Dirección Nacional para su tramite respectivo.</p> <p><b>RECOMENDACIONES:</b></p> <p><b>COMENTARIO:</b></p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>⊂</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b></p> <p><b>FECHA</b></p>

**TABLA Nº 51**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: FINANCIERO Y CUMPLIMIENTO</b>	<b>F-2</b>
<p><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <p>Sobre una muestra de funcionarios verifique a la fecha de cierre la contabilización del salario básico, prestaciones sociales, deducciones para salud, aportes parafiscales, retención en la fuente, provisiones y demás autorizadas por el funcionario o por mandato judicial. Compruebe que se han efectuado las causaciones correspondientes.</p>	<b>24-06-2011</b>
<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de</p>	

los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Solicitar a la U DE GESTIÓN FINANCIERA de la Institución algunos tramites al azar para su correspondiente calculo y revisión de los mismos.</p> <p>a) Mediante Oficio No 004-AGRC- se solicito la información indicada, la Contadora de la Dirección Provincial contesta mediante Oficio No 142-DPR-CPz, que desconoce sobre dichos tramites puesto que estos son efectuados directamente en la Dirección Nacional.</p> <p>b) No es posible efectuar dicha verificación, toda vez que estos procesos son efectuados en la Dirección Nacional.</p> <p><b>RECOMENDACIONES:</b></p> <p><b>COMENTARIO:</b> Lo certificó la persona encargada de Contabilidad, mediante Oficio No 142-DPR-CPz.</p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>⊂</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>

**TABLA Nº 52**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: FINANCIERO Y CUMPLIMIENTO</b>	<b>F-3</b>
<b>CLASES DE TRABAJO</b> . Inspeccione las solicitudes de préstamos a empleados efectuados durante el año auditado y tome una muestra de las solicitudes.	<b>25-06-2011</b>
<b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones	

en esta área tiene que estar claramente establecida.	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Solicitar a la Unidad de Gestión financiera de la Institución algunos tramites al azar para su correspondiente calculo y revisión de los mismos.</p> <p>a) En base a la información proporcionada por la Sra. Contadora de la Institución, se desprende que las solicitudes de anticipos son enviadas en forma directa a la Dirección de Gestión Financiera de la Dirección Nacional, allí es estudiada y de tener alcance para los descuentos son autorizadas y tramitadas.</p> <p>b) El fomulario de anticipo se pudo verificar y se adjunta una copia.</p> <p><b>RECOMENDACIONES:</b></p> <p><b>COMENTARIO:</b> No existen evidencias escritas sobre este tema.</p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>⊂</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>

**TABLA Nº 53**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: FINANCIERO Y CUMPLIMIENTO</b>	<b>F-4</b>
<p><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <p>Mediante inspección verifique que estas cumplan con los requisitos establecidos por la entidad para ser otorgados y cruce el saldo de los mismos contra el informe trimestral presentado a la Dirección Ejecutiva y contra los registros contables a las fechas correspondientes</p>	<b>25-06-2011</b>
<b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de	

los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Solicitar a la unidad de gestión financiera de la Institución algunos tramites al azar para su correspondiente calculo y revisión de los mismos.</p> <p>a) No aplica por falta de registros en la Dirección Provincial.</p> <p><b>RECOMENDACIONES:</b></p> <p><b>COMENTARIO:</b></p>	<p>JCM</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>∩</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>

**TABLA Nº 54**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: CALIDAD DEL SERVICIO</b>	<b>CS-1</b>
<p><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <p>Solicite los lineamientos establecidos por la entidad sobre calidad de servicio.</p>	<b>25-06-2011</b>
<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.</p>	

<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b></p> <p>a) Solicitar al Director Provincial de la Institución de existir el direccionamiento para la calidad del servicio, cuales son las actividades tendientes a prestar un servicio de primera calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Director Provincial mediante Oficio No 2011-122-DPRCPz-DP, en los numerales 3 y 5, informa que se realizaron varias actividades con miras a mejorar el servicio como son: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Remodelación de la primera planta del edificio, lugar donde estan ubicadas las oficinas de atención al publico;</li> <li>✓ Adquisición de moviliario para la sala de espera del publico;</li> <li>✓ Dotación de equipos de computación a cada departamento con la instalación de un Sistema integrado para acelerar los tramites.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>RECOMENDACIONES:</b></p> <p><b>COMENTARIO:</b> Se efectuo el procedimiento de revisión ocular, constatando que efectivamente el edificio esta remodelado y la adecuación de una sala de espera con sillas para que los usuarios puedadn esperar su tramite comodamente sentados.</p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>⊂</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>
--	--

**TABLA Nº 55**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.5</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: CALIDAD DEL SERVICIO</b>	<b>CS-2</b>
<p align="center"><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <p>Elabore una encuesta la calidad del servicio brindado y percibido por los clientes externos</p>	<b>25-06-2011</b>
<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.</p>	

<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Aplicación de encuesta elaborada</p> <p>1) De los resultados obtenidos por las encuestas aplicadas a los usuarios de los servicios, se desprende lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se le consultó a los usuarios sobre si la manera en que fue atendido y sobre los tiempos si fue correcta, un 60% respondieron que si mientras que un 40% respondió que no.</li> <li>• De la misma forma al preguntar si pensaba que la persona que le atendió conocía sobre su materia, tan solo un 30% respondieron que si conocían mientras que el 70% respondieron que no.</li> <li>• Al preguntar si sus requerimientos fueron solucionados, un 50% opinaron que si, un 30% dijeron que tan solo parcialmente y un 20% opinaron que no.</li> <li>• Al preguntar, si consideraba que se hicieran cambios, un 70% opinaron que si mientras el 30% restante dijeron que no era necesario.</li> <li>• Finalmente cuando se consultó la forma en que valoraban a la persona que los atendió, un 30% calificaron como MUY BUENA atención, un 60% la calificaron como BUENA y un 10% calificaron como MALA.</li> </ul> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> Al Director Provincial y a la Encargada de la UARHs, que se elabore un plan de mejoramiento de los procesos de atención al público.</p> <p><b>COMENTARIO:</b></p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>⊂</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>

## Anexo N° 1

### E.6. CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO

En el Cuestionario adjunto constan planteamientos que nos permitirán evaluar la eficacia y cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidas por la UATHs.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**MODALIDAD ABIERTA**

# ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

## ENCUESTA A FUNCIONARIOS DEL REGISTRO CIVIL DE PASTAZA

### OBJETIVO:

Conocer criterios sobre el reclutamiento, selección e inducción de funcionarios que laboran en la Dirección Provincial de Registro Civil Pastaza, los años 2010 y 2011

### INSTRUCCIONES:

Señor funcionario, le pedimos su valiosa colaboración a la presente encuesta, para la cual se dignará colocar una x en el paréntesis de la respuesta más adecuada, según su criterio.

### CUESTIONARIO:

1. Su actividad antes de incorporarse a laborar en su puesto actual de trabajo en esta entidad, Ud. estaba:
  - ( 9 ) Desvinculado(a) laboralmente
  - ( 8 ) Estudiando
  - ( 2 ) Laborando en otra institución
  - ( 2 ) Desempeñando otro puesto en esta entidad
  
2. La información que obtuvo de la entidad referente al futuro puesto de trabajo, estuvo relacionado con:
  - ( 14 ) Requisitos
  - ( 10 ) Funciones
  - ( 8 ) Remuneración
  - ( 14 ) Horario
3. La información que obtuvo de la entidad sobre el futuro puesto de trabajo fue:
  - ( 3 ) Suficiente
  - ( 6 ) Poca
  - ( 5 ) Ninguna
  
4. La información para conocer la disponibilidad del puesto de trabajo, la obtuvo:
  - ( 2 ) Personalmente
  - (10 ) Por otra persona
  - ( 2 ) Por convocatoria interna de la entidad
  - ( ) Por publicación en medios de comunicación
  
5. Previo a su selección e ingreso, Ud. fue:
  - ( 6 ) Entrevistado(a)
  - ( 4 ) Sometido(a) a pruebas de conocimiento y aptitud
  - ( 2 ) Fue seleccionado(a) entre otros postulantes
  - ( 2 ) Fue recomendado

6. Una vez seleccionado(a) e incorporado(a) a la entidad, a Ud.:
- ( 2 ) Le presentaron ante los demás funcionarios
  - ( ) Se le asigno una persona como guía
  - ( 5 ) Se le comunico oportunamente sus deberes y derechos
7. ¿Cómo reconocimiento a su labor, Ud. ha recibido algún tipo de incentivo?
- ( 6 ) Si
  - ( 8 ) No
8. ¿La entidad desarrolla eventos de capacitación motivacional para mejorar los procesos de comunicación personal?
- ( ) Si
  - ( 14 ) No
9. ¿La entidad le ha facilitado asistir a eventos de capacitación que le permita desempeñar mejor su trabajo?
- ( 3 ) Si
  - ( 2 ) A veces
  - ( 9 ) No

Gracias por su colaboración  
**El equipo de auditoria**

## E.6.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA

### SITUACIÓN LABORAL PREVIA

**TABLA NO 56**

Pregunta	FUNCIONARIOS	
	f	%
1. Su actividad antes de incorporarse a laborar en su puesto actual de trabajo en esta entidad, Ud. estaba:		
Desvinculado (a) laboralmente.	9	42.86
Estudiando	8	38.10
Laborando. otra institución	2	9.52
Desempeñando. otro cargo en entidad	2	9.52
<b>TOTAL:</b>	<b>21</b>	<b>100.00</b>

Elaborado por las autoras



**Gráfico No 2** Situación laboral previa

Fuente: Encuestas  
Elaborado por las autoras

**Interpretación.-** Según los resultados podemos observar que un 42,86% del personal se encontraba desvinculado laboralmente, mientras que un 38,10% se encontraba estudiando lo cual quiere decir que no tenía experiencia previa a entrar a laborar al registro Civil, lo que demuestra que, la divulgación de la Entidad través de canales formales de información sobre las plazas vacantes no es la optima.

## INFORMACIÓN PREVIA AL CARGO

**TABLA N° 57**

Pregunta	FUNCIONARIOS	
	f	%
2. La información que obtuvo de la entidad referente al futuro puesto de trabajo, estuvo relacionado con		
Requisitos	14	30.43
Funciones	10	21.74
Remuneración	8	17.39
Horario	14	30.43
<b>TOTAL:</b>	<b>46</b>	<b>100.00</b>

Elaborado por las autoras

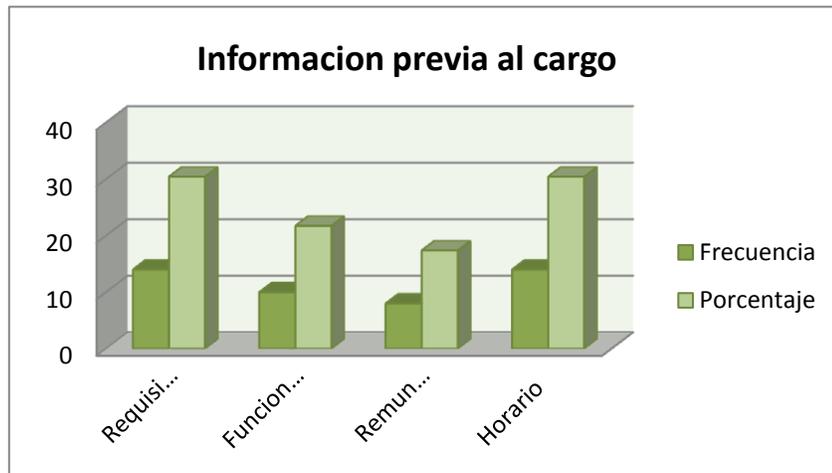


Gráfico No 3 Información previa al cargo

Fuente: Encuestas  
Elaborado por las autoras

**Interpretación.-** De los resultados obtenidos podemos evidenciar que más del 30% de la población total contestaron que la información que obtuvo mayormente previo a ingresar a laborar a la Entidad, fue relacionada con los requisitos; mientras que en segundo lugar contestaron que fueron informados sobre el horario, en tercer lugar sobre las funciones y finalmente con un 17,39% sobre la remuneración.

## COMO CALIFICA LA INFORMACIÓN RECIBIDA DE LA ENTIDAD

TABLA Nº 58

Pregunta	FUNCIONARIOS	
	f	%
3. La información que obtuvo de la entidad sobre el futuro puesto de trabajo fue		
Suficiente	3	21.43
Poca	6	42.86
Ninguna	5	35.71
<b>TOTAL:</b>	<b>14</b>	<b>100.00</b>

Elaborado por las autoras

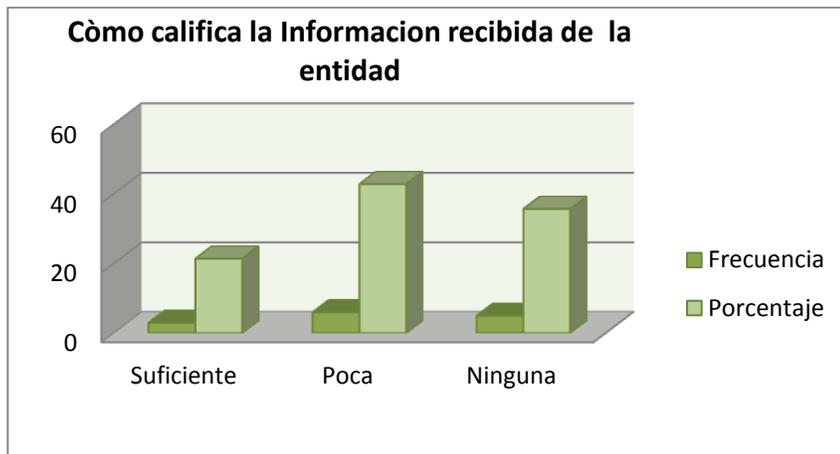


Gráfico No 4 Información previa entidad

Fuente: Encuestas  
Elaborado por las autoras

**Interpretación.-** En lo relacionado a la pregunta sobre como considera que información obtenida de la entidad sobre el puesto de trabajo a acceder podemos ver que, un (42%) de la población total encuestada opina que la misma fue poca, mientras que un (35,71%) contesto que no recibió ninguna información y solo un (21,43%) opino que la información obtenida fue suficiente.

## INFORMACIÓN DISPONIBILIDAD

TABLA Nº 59

Pregunta	FUNCIONARIOS	
	f	%
4. La información para conocer la disponibilidad del puesto de trabajo, la obtuvo		
Personalmente	2	14.29
Por otra persona	10	71.43
Convocatoria interna entidad	2	14.29
Publicación medios comunicación.	0	0.00
<b>TOTAL:</b>	<b>14</b>	<b>100.00</b>

Elaborado por las autoras



Gráfico No 5 Información disponibilidad

Fuente: Encuestas  
Elaborado por las autoras

**Interpretación.-** En los resultados podemos observar que, un 71,43% de la población total conocieron sobre la vacante por intermedio de otra persona; que un 14,29% conocieron por que se acercaron personalmente a solicitar trabajo a la Entidad y un 14,29 % apenas accedió por que se realizo una convocatoria interna.

Esto demuestra que, la divulgación de la Entidad a través de canales formales de información sobre las plazas vacantes no es la óptima.

### PROCEDIMIENTO PARA SELECCIÓN

TABLA Nº 60

Pregunta	FUNCIONARIOS	
	f	%
5. Previo a su selección e ingreso, Ud. fue		
Entrevistado(a)	6	42.86
Sometido(a) a pruebas de conocimiento y aptitud	4	28.57
Fue seleccionado(a) entre otros postulantes	2	14.29
Fue recomendado	2	14.29
<b>TOTAL:</b>	<b>14</b>	<b>100.00</b>

Elaborado por las autoras



Gráfico No 6 Procedimiento para selección

Fuente: Encuestas  
Elaborado por las autoras

**Interpretación.-** En relación a los procedimientos de selección, en base a los resultados obtenidos podemos observar que, un 42,86% fueron cumplieron con la entrevista previa, mientras que un 28,57% contestaron que si fueron sometidos a pruebas de conocimiento y aptitud; un 14,29% dijo que fue seleccionado de entre otros postulantes y un 14,29% contesto que fue recomendado por alguien.

### ACCIONES INDUCCIÓN

TABLA Nº 61

Pregunta	FUNCIONARIOS	
	f	%
6. Una vez seleccionado(a) e incorporado(a) a la entidad, a Ud.		
Presentaron funcionarios	2	14.29
Asigno persona guía	0	0.00
Comunica deberes derechos	5	35.71
<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>50.00</b>

Elaborado por las autoras

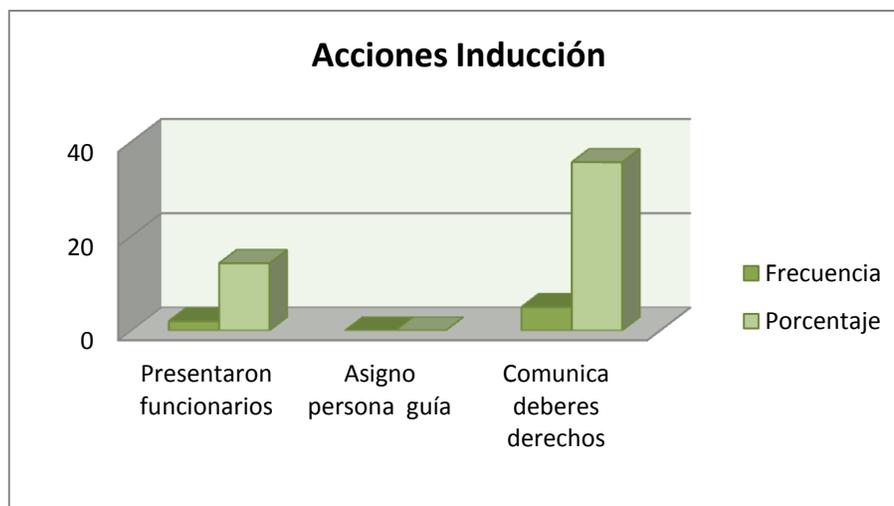


Gráfico No 7 Acciones Inducción

Fuente: Encuestas  
Elaborado por las autoras

**Interpretación.-** En lo referente a acciones de inducción al personal que ingresa, según los resultados obtenidos podemos demostrar que, a un 35,71% se les comunica sus deberes y derechos; mientras que apenas a un 14,29% le presentaron ante los demás compañeros, y a nadie le fue asignado un guía o tutor para el conocimiento de sus funciones.

## INCENTIVOS

TABLA N° 62

Pregunta	FUNCIONARIOS	
	f	%
7. ¿Cómo reconocimiento a su labor, Ud. ha recibido algún tipo de incentivo?		
SI	6	42.86
NO	8	57.14
<b>TOTAL:</b>	<b>14</b>	<b>100.00</b>

Elaborado por las autoras

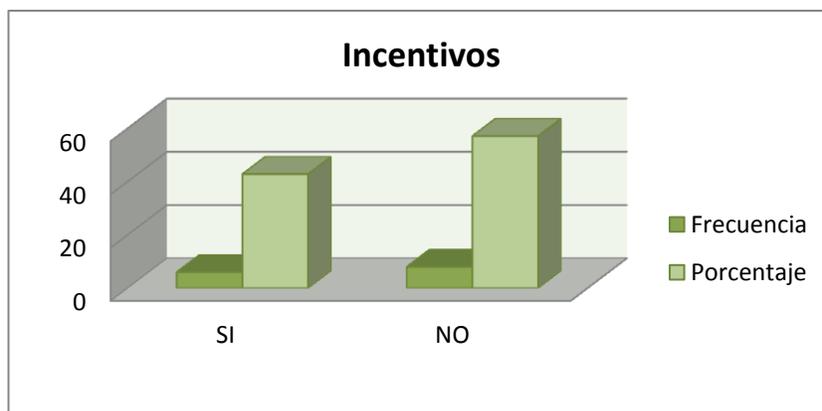


Gráfico No 8 Incentivos

Fuente: Encuestas  
Elaborado por las autoras

**Interpretación.-** En lo relacionado al sistema de incentivos al personal por su labor realizada podemos ver que: un 57,14% contestaron que nunca recibieron ningún tipo de incentivos, mientras que un 42% contestaron que sí.

## CAPACITACIÓN

TABLA Nº 63

Pregunta	FUNCIONARIOS	
	f	%
8. ¿La entidad desarrolla eventos de capacitación motivacional para mejorar los procesos de comunicación personal?		
SI	0	0.00
NO	14	100.00
<b>TOTAL:</b>	<b>14</b>	<b>100.00</b>

Elaborado por las autoras

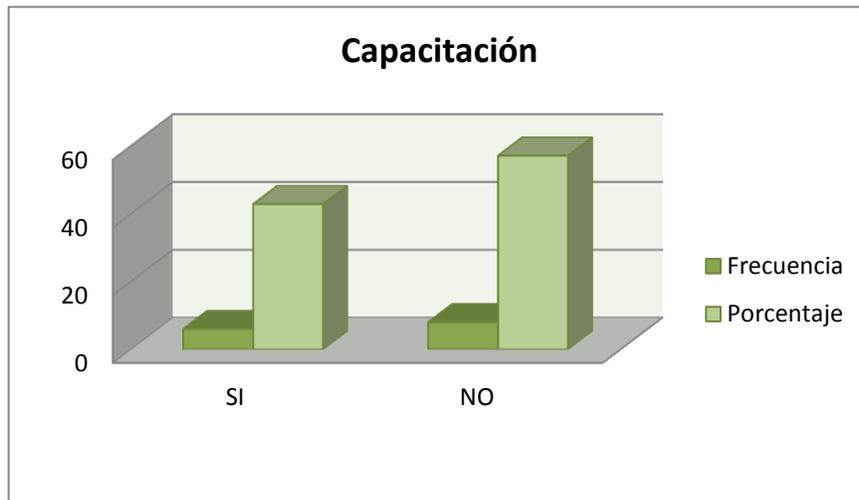


Gráfico No 9 Capacitación

Fuente: Encuestas  
Elaborado por las autoras

**Interpretación.-** En lo referente al tema de capacitación desarrollada por la Entidad, podemos observar que el 100% de la población contestó que no han participado en ningún evento de capacitación.

## MEJORAMIENTO

TABLA N° 64

Pregunta	FUNCIONARIOS	
	f	%
9. ¿La entidad le ha facilitado asistir a eventos de capacitación que le permita desempeñar mejor su trabajo?		
SI	3	21.43
A veces	2	14,28
NO	9	64.29
TOTAL:	14	100,00

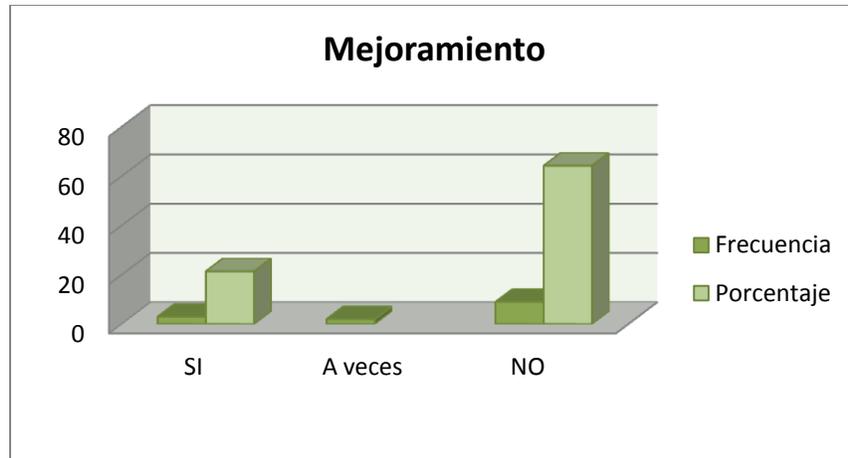


Gráfico No 10 mejoramiento

Fuente: Encuestas  
Elaborado por las autoras

**Interpretación.-** En lo que se refiere a las facilidades que la Institución brinda para la participación en capacitación, tendiente a mejorar el desempeño podemos observar que la mayoría esto es un 64,29% contestaron que no les permiten; mientras que un 21,43 dijeron que si y un 14,28% contestaron que solo a veces.

**Comentarios.-** De la encuesta aplicada a 24 servidores de la Dirección Provincial, para determinar las políticas que aplica la entidad en lo relacionado a reclutamiento y selección de personal, se utilizó un cuestionario de 9 preguntas cerradas para registrar las opiniones de los encuestados.

De las respuestas a las preguntas se derivan los siguientes comentarios:

- En lo referente a "solicitud laboral previa", podemos observar que un 42,86% se encontraba desvinculado laboralmente y un 38,10 se encontraba estudiando, lo cual demuestra que la mayor parte de las persona que ingresaron no contaban con experiencia previa al ingreso a laborar en la Institución.
- Sobre la información recibida de la entidad previa al ingreso, se puede observar que un 30% dijo haber obtenido información mayormente sobre los requisitos, mientras que la

información sobre el horario se encontró en segundo lugar con un 30,43, un 21,74% opino que fueron informados sobre las funciones y finalmente con un 17,39% sobre la remuneración.

- Un 42% de la población encuestada, opina que la información obtenida de la entidad previa a su ingreso fue POCA; un 35,71 contesto que no recibió NINGUNA información, mientras que solo un 21,43% opino que la información fue suficiente.
- En referencia a la pregunta de cómo conocieron de la plaza de trabajo, se puede observar que un 71,43% contestaron que conocieron por amigos o conocidos; un 14,29% se enteraron por que se acercaron personalmente en busca de empleo, solo un 14,29 accedieron por convocatoria interna, mientras que nadie manifestó haberse enterado por algún medio de comunicación.
- Un 42,86% contesto que cumplió con el requisito de entrevista previa a la selección, un 28,57 contestaron que fueron sometidos a pruebas de evaluación y aptitud , un 14,29 dijo que fue seleccionado de entre otros postulantes y un 14,29 respondió que fue recomendado por alguien.
- En lo que se refiere a acciones de inducción al personal que ingresa a la entidad, un 35,71% contestaron que si le fueron comunicados sus deberes y derechos, a un 14,29% les presentaron formalmente ante el resto de personal y a nadie se le asigno un guía o tutor.
- Sobre incentivos recibidos de la institución por buen desempeño, un 57,14% contestaron que no recibieron ninguno y un 42,86% respondieron afirmativamente.
- En lo referente a políticas de capacitación toda la población encuestada manifestó que no habían participado en ningún tipo de capacitación.
- La autorización para participar en capacitaciones tendientes a mejoramiento del personal, un 64,29% contestaron que no les brindan facilidades para participar, un 21,43 opino que si les permiten y un 14,28% contesto que solo a veces les permiten participar.

TABLA N° 65

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.7.</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: CALIDAD DEL SERVICIO</b>	<b>CS-2</b>
<b>CLASES DE TRABAJO</b> Elabore una encuesta la calidad del servicio brindado y percibido por los clientes externos	<b>25-06-2011</b>
<b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.	
<b>PROCEDIMIENTOS:</b> Aplicación de encuesta elaborada	

<p>2) De los resultados obtenidos por las encuestas aplicadas a los usuarios de los servicios, se desprende lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se le consulto a los usuarios sobre si la manera en que fue atendido y sobre los tiempos si fue correcta, un 60% respondieron que si mientras que un 40% respondio que no.</li> <li>• De la misma forma al preguntar si pensaba que la persona que le atendio conocia sobre su materia, tan solo un 30% respondieron que si conocian mientras que el 70% respondieron que no.</li> <li>• Al preguntar si su requerimientos fueron solucionados, un 50% opinaron que si, un 30% dijeron que tan solo parcialmente y un 20% opinaron que no.</li> <li>• Al preguntar, si consieraba que se hicieran cambiso, un 70% opinaron que si mienras el 30% restante dijeron que no era necesario.</li> <li>• Finalmente cuando se consulto la forma en que valoraban a la persona que los atendió, un 30% calificaron como MUY BUENA atención, un 60% la calificaron como BUENA y un 10% calificaron como MALA.</li> </ul> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> Al Director Provincial y a la Encargada de la UARHs, que se elabore un plan de mejoramiento de los procesos de atención al publico.</p> <p><b>COMENTARIO:</b></p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>⊂</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>
---	--

TABLA Nº 66

HOJA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.7.</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: CALIDAD DEL SERVICIO</b>	<b>CS-3</b>
<p align="center"><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <p>Realice un recorrido del proceso para determinar la correcta tramitación de las operaciones y prestación del servicio.</p>	<b>25-06-2011</b>
<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.</p>	
<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b> Verificar personalmente las areas de atención al</p>	

<p>cliente ; respaldar la observación mediante fotografías.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En observación realizada por el Auditor el día 29 de junio, se puede evidenciar que aun se producen aglomeraciones, mismas que son causadas por la atención lenta del personal;</li> <li>✓ Se evidencia una rotación excesiva de personal , lo cual causa malestar en los servidores.</li> </ul> <p><b>RECOMENDACIONES:</b> Al Director Provincial y al UARHs dela Institución, procedadn a elaborar un plan de capacitación y mejoramiento de Relaciones Publicas, con la finalidad de brindar una mejor atención al publico usuario del servicio.</p> <p><b>COMENTARIO:</b> Es necesario que la Institución elabora un plan de rotación depersonal en forma planificada y cuando esta se ejecute se dejen evidencias de ello para efectos de evaluación y control.</p>	<p>JCM</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>∩</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>
---	--

**TABLA N° 67**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.7.</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: GESTIÓN Y RESULTADOS</b>	<b>GR-1</b>
<p><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <p>Para los meses tomados como muestra a la fecha de corte, solicite los indicadores de desempeño que aplican para los diferentes procesos, recalculé y analice los mismos.</p>	<b>26-06-2011</b>
<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.</p>	

<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b></p> <p>No es aplicable por que la entidad no cuenta con un sistema de medicion de logro de objetivos en las diferentes perspectivas, por lo que el equipo aditor propone un sistema de indicadores</p> <p><b>RECOMENDACIONES:</b></p> <p><b>COMENTARIO:</b></p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>∩</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b></p> <p><b>FECHA</b></p>

TABLA N° 68

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.7.</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: GESTIÓN Y RESULTADOS</b>	<b>GR-2</b>
<p><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <p>Compare los indicadores obtenidos de la entidad con los de entidades similares y con los determinados como meta de la propia institución.</p>	<b>26-06-2011</b>
<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.</p>	
<b>PROCEDIMIENTOS:</b>	

<p>No es aplicable por que la entidad no cuenta con un sistema de medicion de logro de objetivos en las diferentes perspectivas, por lo que el equipo aditor propone un sistema de indicadores</p> <p><b>RECOMENDACIONES:</b></p> <p><b>COMENTARIO:</b></p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p>λ</p> <p>∞</p> <p>∩</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>

TABLA N° 69

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.7.</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: GESTIÓN Y RESULTADOS</b>	<b>GR-3</b>
<p><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <p>Evaluar el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad y cumplimiento del plan estratégico y plan operativo.</p>	<b>27-06-2011</b>
<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.</p>	
<b>PROCEDIMIENTOS: solicitar informe de cumplimiento al Director</b>	

<p><b>Provincial.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Director Provincial mediante Oficio No 2011-122-DPRCPz, de mayo 29, presenta el informe de los objetivos realmente cumplidos en el año 2010;</li> <li>•</li> </ul> <p><b>RECOMENDACIONES:</b></p> <p><b>COMENTARIO</b></p>	<p>LMA</p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>

**TABLA Nº 70**

<b>HOJA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>REGISTRO CIVIL DE PASTAZA</b>	<b>E.7.</b>
<b>COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS</b> <b>SUBCOMPONENTE: GESTIÓN Y RESULTADOS</b>	<b>GR-4</b>
<p style="text-align: center;"><b>CLASES DE TRABAJO</b></p> <p>Formule en papeles de trabajo, los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas. Además una hoja resumen de hallazgos importantes.</p>	<b>27-06-2011</b>
<p><b>Objetivo:</b> Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.</p>	

<p><b>PROCEDIMIENTOS:</b></p> <p>No es aplicable por que la entidad no cuenta con un sistema de medicion de logro de objetivos en las diferentes perspectivas, por lo que el equipo aditor propone un sistema de indicadores.</p> <p><b>RECOMENDACIONES:</b></p> <p><b>COMENTARIO:</b></p>	<p>LMA</p> <p>*</p> <p><math>\lambda</math></p> <p><math>\infty</math></p> <p><math>\subset</math></p> <p><b>FIRMA DEL SUPERVISOR</b> <b>FECHA</b></p>

## Anexo N° 2

### E.7. CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO

En el Cuestionario adjunto constan planteamientos que nos permitirán evaluar la calidad de atención que se brinda al público usuario de los servicios.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**MODALIDAD ABIERTA**

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
**ENCUESTA DE SATISFACCION A USUARIOS DEL REGISTRO CIVIL DE PASTAZA**  
**SU OPINIÓN IMPORTA MUCHO**

*Satisfacer a nuestros usuarios es el objetivo principal de REGISTRO CIVIL DE PASTAZA  
Usted puede ayudarnos a alcanzarlo dándonos su opinión sobre los servicios que hemos  
prestado a ustedes durante 2010.*

***Muchas gracias por rellenar este cuestionario***

INSTRUCCIONES: Señor Usuario, le pedimos su valiosa colaboración a la presente encuesta, para la cual se dignará colocar una x en el paréntesis de la respuesta más adecuada, según su criterio.

CUESTIONARIO:

1. La atención recibida fue correcta y en los tiempos previstos:

( 3 ) SI  
( 7 ) NO

2. La persona que lo atendió, conoce y domina su materia:

( 6 ) SI  
( 4 ) NO

3. Le resolvieron su problema, explicaron sus dudas:

( 5 ) SI  
( 3 ) PARCIALMENTE  
( 2 ) NO

4. Ud. Considera que es necesario mejorar el departamento que lo atendió?

( 7 ) SI  
( 3 ) NO

5. Como valoraría Ud. A la persona que lo atendió?.

( 3 ) MUY BUENA  
( 6 ) BUENA  
( 1 ) MALA

Gracias por su colaboración  
**El equipo de auditoria**

## E.7.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA

### CALIDAD DE ATENCIÓN AL PÚBLICO

TABLA N° 71

Pregunta	FUNCIONARIOS	
	f	%
1. ¿La atención recibida fue correcta y en los tiempos previstos?		
SI	6	60.00
NO	4	40.00
TOTAL:	10	100.00

Fuente: Encuestas  
Elaborado por las autoras

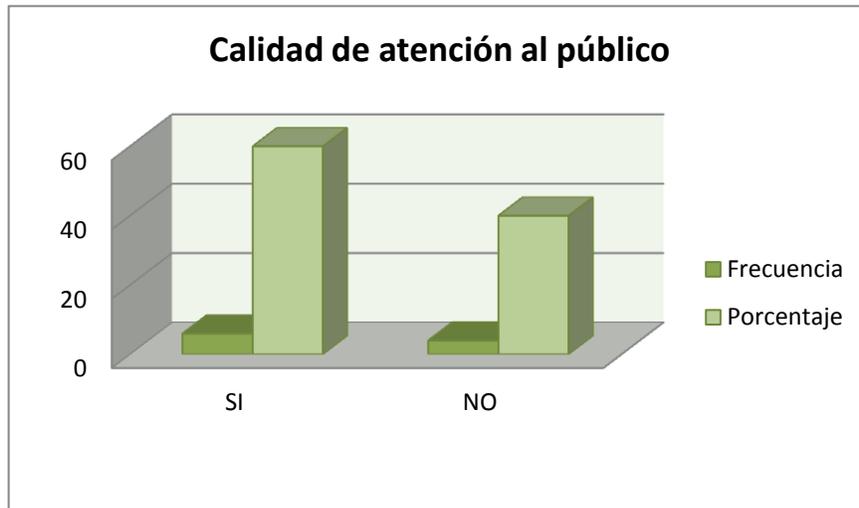


Gráfico No 11 Calidad de la atención al público

Fuente: Encuestas  
Elaborado por las autoras

**Interpretación.-** En lo referente al tema de la calidad de atención al público, se observa que un 70% de los usuarios dicen que la atención fue correcta y en los tiempos previstos.

## CONOCIMIENTO DE LA MATERIA

TABLA Nº 72

Pregunta	FUNCIONARIOS	
	f	%
2. La persona que lo atendió conoce y domina su trabajo?		
SI	3	30.00
NO	7	70.00
TOTAL:	10	100.00

Fuente: Encuestas  
Elaborado por las autoras

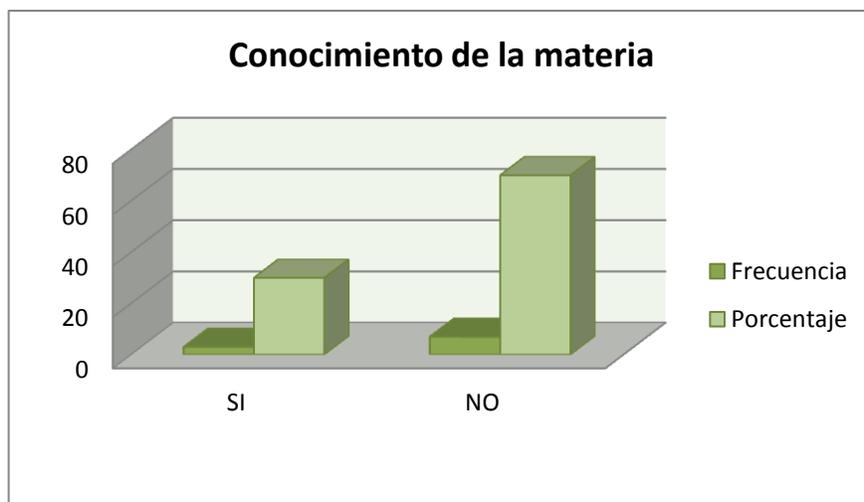


Gráfico No 12 Conocimiento de la materia

Fuente: Encuestas  
Elaborado por las autoras

**Interpretación.-** En relación a los conocimientos demostrados por los funcionarios que brindan atención al público, podemos observar en los resultados de la encuesta que tan solo un 30% dijo que si conoce, mientras que el 80% contesto que no conoce.

### RESOLUCIÓN DE NECESIDADES DEL PÚBLICO

TABLA Nº 73

Pregunta	FUNCIONARIOS	
	f	%
3. ¿Le resolvieron su problema, explicaron sus dudas?		
SI	5	50.00
Parcialmente	3	30,00
NO	2	20.00
TOTAL:	14	100,00

Fuente: encuesta

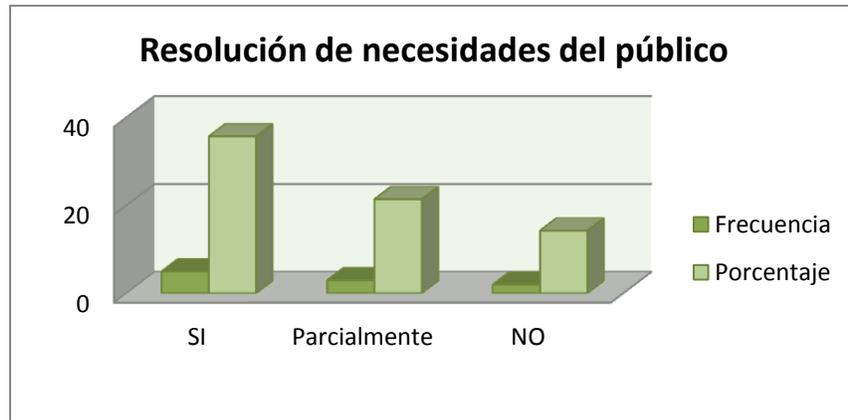


Gráfico No 13 Resolución necesidades del público

Fuente: encuesta  
Elaborado por las autoras

**Interpretación.**-De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta podemos ver que un (50%) de los usuarios manifestaron que si se sintieron satisfechos con la resolución de su problema o necesidad, un (30%) dijo que lo hicieron parcialmente y tan solo un (20%) dijeron que no le fueron resueltas sus dudas.

### SON NECESARIOS CAMBIOS

TABLA N° 74

Pregunta	FUNCIONARIOS	
	f	%
1. ¿Ud. Considera que es necesario mejorar el departamento que lo atendió?		
SI	7	70.00
NO	3	30.00
TOTAL:	10	100.00

Fuente: encuestas  
Elaborado por las autoras

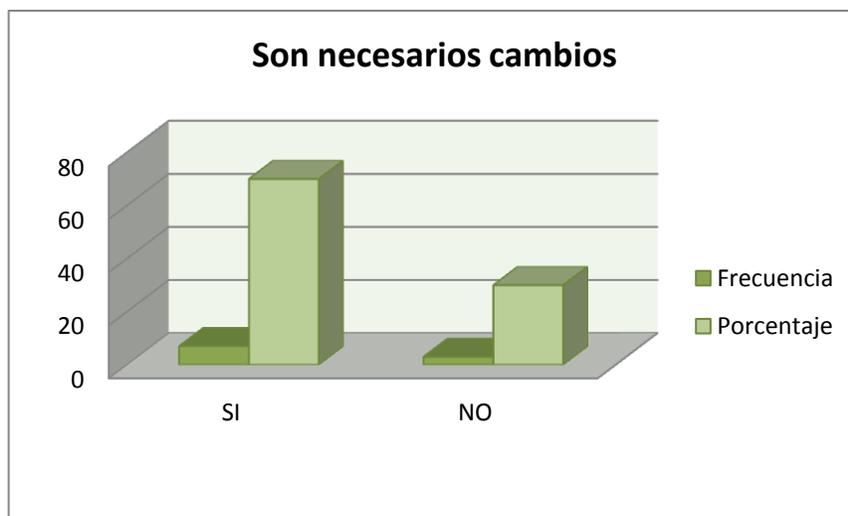


Gráfico No 14 Necesidad de Cambios

Fuente: Encuestas  
Elaborado por las autoras

**Interpretación.-** Según lo observado en la encuesta, en lo referente a si son necesarios implementar cambios en los departamentos de atención al público un 70% dijo que si mientras un 30% dijo que no era necesario.

### VALORACIÓN DE ATENCIÓN RECIBIDA

TABLA N° 75

Pregunta	FUNCIONARIOS	
	f	%
5. ¿Cómo valoraría Ud. A la persona que lo atendió?		
Muy Buena	3	30,00
Buena	6	60,00
Mala	1	10,00
<b>TOTAL:</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: encuestas  
Elaborado por las autoras

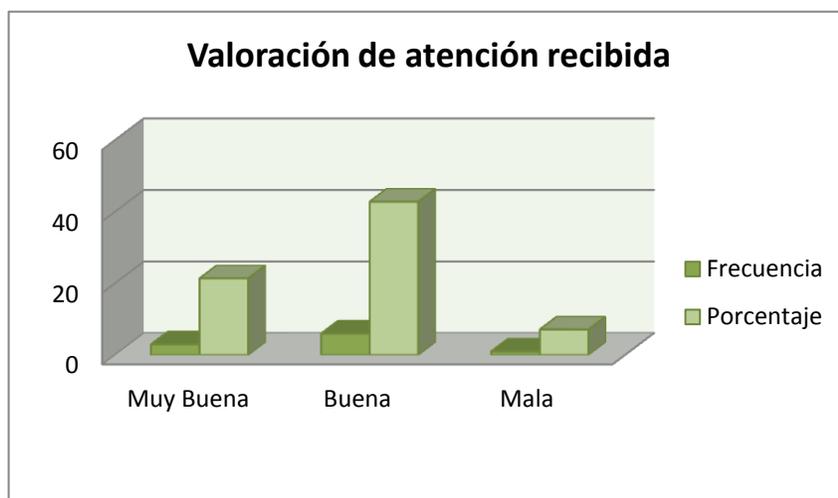


Gráfico No 15 Necesidad de Cambios

Fuente: Encuestas  
Elaborado por las autoras

**Interpretación.**-Los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, indican que , un 30% de los usuarios encuestados califican de Muy Buena, mientras que un 60% lo calificaron de una atención Buena, y tan solo un 10% dijo que la atención fue mala.

## COMENTARIOS A LA ENCUESTA DE CALIDAD

De la encuesta aplicada a 10 usuarios de los servicios prestados por la Dirección Provincial, con la finalidad de conocer sobre la calidad de los mismos, se utilizó un cuestionario de 5 preguntas cerradas para registrar las opiniones del público usuario.

De dichas respuestas se derivan los siguientes comentarios:

- Un 70% del publico encuestado opina que la atención fue correcta, mientras que el 30% restante opino que no.
- En lo referente a la pregunta sobre conocimiento de a materia del personal que presta el servicio, un 70% opinaron que no conocen mientras que el 30% restante dijo que si.

- La resolución de necesidades y preguntas fue calificada positivamente en un 50%, mientras que un 20% contestaron que solo lo hicieron parcialmente y el 30% restante que no les dieron solución a los problemas.
- Cuando se les consulto si crei que debían haber cambios, un 70% dijo que si mientras que el 30% restante opino que no eran necesarios.
- Al consultarles como valoraban la atención recibida, un 30% calificó como buena, un 70 % de Buena y un 20% la califico como mala atención.

## E.8. APLICACIÓN DE PRUEBAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS EN EL PROGRAMA DE TRABAJO

E.8.1/1

### PROGRAMA DE AUDITORIA PARA PRUEBAS SUSTANTIVAS ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

Equipo de Auditoria:	Luisa Arévalo Haro y Janeth Carrillo
Sujeto ó Punto de Control:	Proceso de Talento Humano
Período Terminado:	<b>31 de diciembre de 2010</b>
Preparado por/	<b>Nombre / Luisa Arevalo</b>
Fecha:	28 de junio Del 2011

Revisado por/	<b>Nombre / Dr. Luis Paul Solano Q.</b>
Fecha:	29 de junio del 2011
Referencia de P/T	

<b>Objetivos:</b>	Con este documento se pretende lograr los siguientes objetivos:
	General:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar la integridad, existencia y exactitud de los gastos de personal registrados por el sujeto de control al cierre del período auditado.</li> <li>• Establecer el grado en que la entidad y los servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendados.</li> <li>• Evaluar rendimiento y productividad.</li> <li>• Medir la eficiencia, efectividad, economía, calidad e impacto, mediante la utilización de los indicadores desarrollados.</li> </ul>
	Específicos:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que la liquidación y pago de nómina, novedades, prestaciones, pagos anticipados, descuentos y pasivos acumulados estén debidamente calculados, clasificados y registrados de conformidad con los principios y normas de contabilidad pública, normas laborales, tributarias y demás normas legales.</li> <li>• Comprobar que la planta de personal aprobada, sea la misma que se encuentra vigente y que no exista nómina paralela, validando que los gastos de personal son reales (no ficticios, es decir, existencia de una relación laboral entre trabajador y el Sujeto de Control), y están correctamente contabilizados.</li> <li>• Verificar que el Sujeto de Control cumple con sus obligaciones en materia fiscal, elaborando las retenciones de los funcionarios de nómina en forma correcta.</li> <li>• Verificar la existencia de planes, políticas y programas para la administración del talento humano, es decir, verificar la existencia de unos criterios claros y escritos en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, y la elaboración de los comprobantes y su pago; teniendo que estar todo ello debidamente autorizado. De este modo, la segregación de las funciones en esta área tiene que estar claramente establecida.</li> <li>• Determinar que el personal vinculado a la entidad tenga el perfil requerido para el cargo, los requisitos y la experiencia mínima, establecidos en el manual de funciones.</li> <li>• Comprobar que los valores causados por los conceptos de nómina estén incluidos en las partidas presupuestales apropiadas para la vigencia.</li> </ul>

<b>Fuentes de criterios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto que establece la estructura orgánica de la entidad y demás normas existentes que sean aplicables en materia laboral</li> <li>• Manuales de funciones y requisitos mínimos</li> <li>• Planta de personal aprobada y vigente</li> </ul>
------------------------------	--

- Planta por niveles o Hojas de Vida
- Facultad nominadora.
- Políticas, planes y procedimientos de vinculación.
- Normas y procedimientos aplicables.
  
- Presupuesto, rubro de funcionamiento, Disponibilidad presupuestal.
- Curvas salariales y prestacionales.
- Restricción de acceso perfiles definidos.
- Liquidación de la retención en la fuente y formularios.
- Declaración de la Retención en la fuente.
- Normas tributarias vigentes.

- Criterios:**
- La planta de personal y la liquidación de la nómina y prestaciones sociales debe ajustarse al decreto que establece la estructura orgánica de la entidad, y demás normas existentes que le sean aplicables en materia laboral y prestacional.
  - Deben existir políticas, planes y procedimientos de vinculación, inducción, promoción, motivación, capacitación y retiro de personal; así como, un sistema de administración de talento humano conforme a méritos y sanciones.
  - Los requisitos y funciones de su personal deben estar definidos e identificar niveles de autoridad.
  - Los gastos personales causados y no pagados dentro de la vigencia fiscal deben reflejarse en los estados contables como pasivos laborales.
  - Los pagos por concepto de nómina deben tener la respectiva disponibilidad presupuestal y estar registrados contablemente.
  - La provisión para contingencias debe representar el valor estimado de posibles pasivos por demandas laborales.
  - La retención en la fuente por concepto de pagos laborales deberá calcularse conforme a las normas tributarias vigentes.
  
  - El proceso de nómina debe contar con las seguridades físicas y lógicas, con los suficientes controles que garanticen el pago correcto de los valores devengados.

<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>HE</b>	<b>HR</b>	<b>R. P/T</b>	<b>Auditor Resp.</b>
-----------------------	-----------	-----------	---------------	--------------------------

**PROCEDIMIENTOS GENERALES**

4. Evalúe el Control Interno Específico del componente y sus respectivos subcomponentes.
5. Aplique los indicadores y parámetros de gestión previstos para el componente y subcomponente.
6. Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía. Además en lo posible mida la calidad

del servicio y el impacto del mismo.				
<b>COMPONENTES:</b>				
<b>Estructura organizativa y Planificación</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>RIESGO: Que no se cumplan las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional; y que exista ausencia de planificación.</li> <li>Calificación del riesgo.- Inherente: alto y Riesgo de Control: alto.</li> </ul>				
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique si las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional se cumplen en la práctica y se encuentran determinadas de acuerdo a las necesidades de la Dirección..</li> </ul>	8	2	<b>EAP-1</b>	LMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establezca si las operaciones seleccionadas están logrando los objetivos y metas deseadas.</li> </ul>	8	3	<b>EAP-2</b>	LMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determine la forma como se realizan las provisiones de personal y si éstas se ligan a los planes institucionales o responden a los objetivos y requerimientos de las unidades administrativas</li> </ul>	8	4	<b>EAP-3</b>	WJC
<b>Reclutamiento y selección de personal.</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>RIESGO: Ausencia de procesos de reclutamiento y selección.</li> <li>Calificación del riesgo.- Inherente: Alto; de Control: Alto</li> </ul>				
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establezca la necesidad del puesto y si se ha determinado las provisiones económicas necesarias.</li> </ul>	8	4	<b>RSP-1</b>	WJC
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite varios expedientes de personal para evidenciar la aplicación de procedimientos</li> </ul>	8	4	<b>RSP-2</b>	LMA

de selección.				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique el cumplimiento de requisitos del servidor en función del perfil del puesto según el Manual de Clasificación u ocupacional, tanto de personal a nombramiento como a contrato.</li> </ul>	16	16	<b>RSP-3</b>	LMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determine la idoneidad del personal reclutado.</li> </ul>	8	4	<b>RSP-4</b>	LMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique la existencia de algún programa o mecanismo utilizado para la inducción del personal.</li> </ul>	8	8	<b>RSP-5</b>	LMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analice la cantidad de personal vinculado por contrato de prestación de servicios y constate la necesidad de dicho servicio y que no se configure nómina paralela. Constate que el personal contratado preste realmente el servicio.</li> </ul>	16	8	<b>RSP-2</b>	WJC
<p><b>Clasificación y valoración de puestos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>RIESGO: Que no se realice técnicamente</li> </ul> <p>Calificación del riesgo.- Inherente: medio; De Control: medio</p>				
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite el Reglamento de Clasificación y Valoración de Puestos; o Manual de Funciones.</li> </ul>	4	4	<b>CP-1</b>	WJC
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite el distributivo de sueldos y determine la aplicación la clasificación y escala remunerativa según el nivel.</li> </ul>			<b>N/A</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique si la escala de remuneraciones del personal guarda relación con el nivel jerárquico, funciones y responsabilidad del puesto.</li> </ul>	8	8	<b>N/A</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evalúe que las incorporaciones, ascensos o promociones del personal se hayan realizado de acuerdo a la normativa que</li> </ul>	8	4	<b>N/A</b>	

para el efecto mantenga la institución.				
<b>Evaluación de desempeño</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>RIESGO.- Que no se evalúe adecuadamente el desempeño.</li> <li>Calificación del riesgo.- Inherente: medio; De Control: medio</li> </ul>				
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique la existencia de un sistema de evaluación del desempeño y los instrumentos y parámetros de calificación que se aplican.</li> </ul>	4	4	<b>ED-1</b>	WJC
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique los expedientes de personal para evidenciar la aplicación de procedimientos de evaluación y su relación con el desarrollo de la carrera administrativa.</li> </ul>	4	4	<b>ED-2</b>	WJC
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analice si las evaluaciones ( periódicas (anuales, semestrales, mensuales) de los recursos humanos se los realice con el propósito de: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. mejorar su desempeño;</li> <li>b. determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas;</li> <li>c. Determinar las remuneraciones salariales que correspondan, acorde con la legislación vigente?</li> </ul> </li> </ul>	4	2	<b>ED-3</b>	WJC
<ul style="list-style-type: none"> <li>Compruebe que el personal directivo tiene en cuenta los criterios siguientes en el proceso de evaluación: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. la competencia para el ejercicio de las funciones asignadas a los subordinados;</li> <li>b. el nivel de compromiso demostrado de los subordinados con la organización a la que pertenecen;</li> <li>c. la congruencia necesaria entre los objetivos y metas de los subordinados con los de la</li> </ul> </li> </ul>	16	4	<b>ED-4</b>	WJC

organización; y				
d. la eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de vista del costo – beneficio de su aplicación y los indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación laboral, ausentismo, entre otros?				
<b>SUBCOMPONENTE: Registro y Control</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>RIESGO: Que los medios de control y asistencia no sean adecuados</li> </ul> <p>Calificación del riesgo.- Inherente: bajo; De Control: medio.</p>				
PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique la existencia de medios de control de asistencia de personal.</li> </ul>	4	3	RC-1	LMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establezca la existencia o la actualización de la base de datos de personal.</li> </ul>	4	2	RC-2	LMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique la existencia de expedientes actualizados por servidor en los que conste información relacionada con el historial del puesto, vacaciones, licencias, permisos, faltas, atrasos, multas, etc.</li> </ul>	4	3	RC-3	LMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique la existencia de estadísticas, informes y reportes que genera la unidad.</li> </ul>	4	2	RC-4	LMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realice el seguimiento de trámites administrativos o de procesos de inicio a fin.</li> </ul>	8	2	RC-5	LMA
<b>SUBCOMPONENTE: Capacitación y promoción.</b>				
<p>RIESGO: Que la capacitación no sea suficiente y adecuada.</p> <p>Calificación del riesgo.- Inherente: medio; De Control: medio.</p>				
PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicite el plan anual de capacitación y verifique que se consideren en el diseño de los planes de Capacitación, los aspectos siguientes:</li> </ul>	16	4.	CP-1	WJC

<p>a. los resultados de la evaluación del desempeño de los recursos humanos que necesitan ser incluidos;</p> <p>b. cumplimiento de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado;</p> <p>c. evaluación del análisis organizacional efectuado en un departamento o área específica; y</p> <p>d. Los resultados de estudios de recursos humanos efectuados que deriven en necesidades de capacitación de los empleados y directivos de la entidad?</p>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifique la existencia de una base sobre los estudios y capacitación del personal, y el grado de aplicación para desarrollar la carrera administrativa.</li> </ul>	4	2	CP-2	WJC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicite el plan anual de capacitación y evalúe su cumplimiento</li> </ul>	4	2	CP-1	WJC
<p><b>SUBCOMPONENTE: Rotación de Personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RIESGO: Movilización frecuente de personal.</li> </ul> <p>Calificación del Riesgo.- Inherente: alto; De Control: alto</p>				
<p>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifique la normatividad legal para efectos de pases administrativos.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revise expedientes para evidenciar la movilidad del personal y su frecuencia.</li> </ul>				
<p><b>Financiero y Cumplimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RIESGO: Que no se realicen las obligaciones de nominas con el personal y terceros en función de la normativa establecida</li> </ul> <p>Calificación del Riesgo.- Inherente: Alto; De Control: medio</p>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A la fecha de cierre sobre una muestra de funcionarios recalculé la liquidación de horas</li> </ul>				

extras, bonificaciones, vacaciones, o cualquier tipo de prestación que se esté pagando, y la veracidad de la información en especial del personal que participa en el proceso. Verifique su adecuada contabilización.	8	8	F-1	LMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sobre una muestra de funcionarios verifique a la fecha de cierre la contabilización de salario básico, prestaciones sociales, deducciones para salud, aportes parafiscales, retención en la fuente, provisiones y demás autorizadas por el funcionario o por mandato judicial. Compruebe que se han efectuado las causaciones correspondientes.</li> </ul>	16	3	F-2	LMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspeccione las solicitudes de préstamos a empleados efectuados durante el año auditado y tome una muestra de las solicitudes.</li> </ul>	4	2	F-3	LMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mediante inspección verifique que estas cumplan con los requisitos establecidos por la entidad para ser otorgados y cruce el saldo de los mismos contra el informe trimestral presentado a la Dirección Ejecutiva y contra los registros contables a las fechas correspondientes.</li> </ul>	8	2	F-4	LMA
<b>SUBCOMPONENTE: Calidad del Servicio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>RIESGO: Que no se satisfaga las expectativas del usuario</li> </ul> <p>Calificación del Riesgo.- Inherente: alto; De Control: alto</p>				
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS</b> Solicite los lineamientos establecidos por la entidad sobre calidad de servicio.	4	2	CS-1	LMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elabore una encuesta la calidad del servicio brindado y percibido por los clientes externos.</li> </ul>	16	16	CS-2	LMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realice un recorrido del proceso para determinar la correcta tramitación de las operaciones y prestación del servicio.</li> </ul>	2	2	CS-3	LMA
<b>Gestión y resultados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>RIESGO: Que no se realicen las obligaciones de nominas con el personal y terceros en función de la normativa establecida</li> </ul> <p>Calificación del Riesgo.- Inherente: Alto; De Control: medio</p>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>Para los meses tomados como muestra a la fecha de corte, solicite los indicadores de desempeño que aplican para los diferentes procesos, recalculé y analice los mismos.</li> </ul>			N/A	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Compare los indicadores obtenidos de la entidad con los de entidades similares y con los determinados como meta de la propia institución.</li> </ul>			N/A	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad y cumplimiento del plan estratégico y plan operativo.</li> </ul>			N/A	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formule en papeles de trabajo, los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas. Además una hoja resumen de hallazgos importantes.</li> </ul>			N/A	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunique los resultados obtenidos a los funcionarios responsables, para llegar a un acuerdo acerca de las recomendaciones para promover mejoras y otras acciones correctivas.</li> </ul>			N/A	

HE= Horas estimadas, HR= Horas Reales, R.P/T =referencia papel de trabajo

**Wilma Janeth Carrillo**

**Luisa María Arévalo Haro**

Auditor Responsable

sor-Auditor

Fecha:29 de junio del 2011

30 de junio del 2011

**FORME**

**I. INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**DIRECCION DEL REGISTRO CIVIL DE PASTAZA**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**SUBCOMPONENTE: TALENTO HUMANO**

**Puyo 17 de julio 2011**

<b>ORDEN DE TRABAJO</b>	<b>01/2011</b>
-------------------------	----------------

Entidad Auditada:	Registro Civil de Pastaza
Cuenta Bancaria No:	
Subordinada a :	Dirección Nacional de Registro Civil DIGERCIC
Tipo de Auditoría:	De Gestión
Fecha de Inicio	20/03/2011
Fecha de Terminación:	20/07/2011
Período a Auditar:	01/01/2010 al 30/12/2010
Auditoría Ejecutada por:	Audidores externos
Jefe de Equipo:	Luisa María Arévalo Haro

Oficio No 005-AGRC-2011

Puyo, 15 de julio del 2011

Señor Ingeniero

Luis Alvarez Cortez

DIRECTOR PROVINCIAL DEL REGISTRO CIVIL DE PASTAZA

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Hemos efectuado la auditoría de gestión a la Dirección a su cargo, al 31 de diciembre de 2010, de acuerdo a normas, políticas y estándares aplicables. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo.

Se analizó la Unidad Administrativa de Talento Humano junto con las políticas y los procesos para desarrollar y mantener una óptima calidad de servicio al público usuario.

Los resultados por su importancia se detallan a continuación:

Existe poca comunicación entre la Administración de la entidad y la UARHs, para la toma de decisiones respecto al ingreso del nuevo personal, esto puede ocasionar desmotivación y falta de pertenencia.

El estado actual de los trámites de reclutamiento y selección no son las óptimas.

La Institución no cuenta con Manuales organizacionales ni funcionales, lo cual causa que los servidores no conozcan sus funciones, dificultando a su vez el control de cumplimiento de responsabilidades y su posterior control.

No se realizan evaluaciones del desempeño en forma periódica con un consiguiente seguimiento que permita tomar acciones en beneficio del mejoramiento de la calidad de atención a los usuarios.

La Institución no cuenta con un plan de capacitación

El Departamento de Recursos Humanos no cuenta con la autonomía suficiente para tomar decisiones, toda vez que la Dirección de Talento Humano de la DIGERCIC tiene su sede en Quito y son ellos los que realizan los trámites referentes a ingresos, sanciones, etc.

Gran cantidad de empleados no conocen la misión y visión de la empresa.

La tasa de rotación del personal es demasiado alta, lo que causa malestar en los servidores.

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

Atentamente,

Luisa María Arévalo  
AUDITOR-JEFE DE EQUIPO

## **CAPÍTULO I DEL INFORME.-**

### **1.1. Información Introductoria**

Esta Auditoría de Gestión se realizó a la Dirección Provincial de Registro Civil de Pastaza, se encuentra ubicada en las Calles Álvaro Valladares y Chimborazo de esta Ciudad del Puyo.

Su función de acuerdo al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Proceso, la misión de la Dirección de Registro Civil, Identificación y Cedulación, es:

Representar legal y administrativamente al Director General en asuntos de la DIGERCIC, otorgando servicios eficientes y de calidad al cliente usuario de cada jurisdicción provincial del Ecuador, en base al registro de los hechos y actos relativos al estado civil de las personas residentes en el territorio de la República del Ecuador y de los ecuatorianos residentes en el exterior.

A través de esta investigación se planeo revisar los Manuales de Procedimientos internos y demás Leyes y Reglamentos de Talento Humano

Para la aplicación del presente trabajo, se utilizaron varias técnicas de muestreo y observación e investigación, siempre con apego a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, (NAGA).

El mayor limitante para la realización de este trabajo fue la falta de Manuales de procesos, la ausencia casi total de documentación de soporte de los procesos efectuados en la Institución.

**1.2 Objetivos.-** el objetivo primordial de la presente auditoria es evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia con que se lleva a cabo la gestión del departamento de Talento Humano, así como su compatibilidad con las demás áreas a la hora de implementar acciones de reclutamiento y selección de personal.

**Objetivos específicos:**

- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.
- Cuantificar el grado de **ECONOMÍA** en el cumplimiento de la planificación y empleo de los Recursos Humanos por parte del Área Auditada y la Administración.

- Medir la **EFICIENCIA** con que se ejecutan los procedimientos, políticas y normativas en el manejo y administración de los Recursos Humanos dentro de los marcos establecidos.
- Evaluar la **EFICACIA** del Dpto. de Talento Humano en lo referido al control y la toma de decisiones del Capital Humano disponible.

**1.3 Alcance.-** El alcance de esta Auditoría de Gestión no es más que proporcionar soluciones viables y constructivas a la Administración de la Entidad. De esta forma se garantiza un mejor control del Capital Humano a la hora de tomar decisiones respecto al mismo, y fundamentalmente en lo relacionado con el Reclutamiento y Selección del Persona, del período correspondiente del 1º de enero al 31 de diciembre del 2010.

**1.4 Enfoque.-** Esta auditoría está orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones del departamento de Talento Humano y procesos antes mencionados y de la gestión gerencial-operativa y sus resultados.

#### **1.5 Base Legal.- de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación**

Art. 1.- Funciones de la Dirección General.- (Reformado por el Art. 14 de la Ley 125, R.O. 479, 26-IV-1983).- La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación funcionará, como dependencia del Ministerio de Gobierno, en la Capital de la República. Corresponde a esta Dirección la celebración de matrimonios, la inscripción de los hechos y actos relativos al estado civil de las personas residentes en el territorio de la República y de los ecuatorianos residentes en el exterior, y su identificación y cedulación. Tiene por finalidad específica organizar dichas inscripciones, otorgar las cédulas de identidad y de identidad y ciudadanía.

Nota.- Mediante D.E. 8 (R.O. 10, 24-VIII-2009), se adscribe la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación al Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. Este decreto presenta las modificaciones relativas a la dependencia de la Institución con el MINTEL y no con el Ministerio de Gobierno, como lo menciona el artículo 1 de la Ley de Registro Civil.

**1.6 Misión.-** “Realizar la identificación integral de los habitantes del Ecuador”, registrar sus actos civiles y otorgar documentos seguros y confiables, garantizando la custodia y manejo adecuado de la información”.

**1.7 Visión.-** Ser la entidad pública que garantice que todos los habitantes del Ecuador, plenamente identificados, tengan acceso a sus derechos en un marco institucional de seguridad y confianza, recibiendo servicios de calidad con calidez.”

**1.8 Estructura Orgánica.-** La Dirección Provincial de Registro Civil de Pastaza, no cuenta con un Organigrama estructural, por esta razón el equipo de auditoria elaboró un organigrama propositivo mismo que se encuentra en el Anexo N° 3

**1.9 Financiamiento.-** Las actividades que realiza el Registro Civil, son financiadas por el Presupuesto General del Estado, en su totalidad.

## **CAPÍTULO II DEL INFORME.-**

### **2.1 RESULTADOS:**

De acuerdo a las verificaciones realizadas al Departamento de Talento Humano de la Dirección Provincial de Registro Civil de Pastaza, se pudo comprobar que la gestión de dicho departamento adolece de muchos problemas mismos que inciden negativamente en el grado de economía, eficiencia y eficacia relacionadas con los recursos humanos lo cual a su vez incide negativamente en la gestión de la Entidad.

La **Economía** se ve afectada por el desperdicio de recursos humanos al no contar la Institución con un Manual Orgánico estructural y funcional en el cual se defina claramente las funciones de cada uno y de esta manera aprovechar efectivamente la fuerza de trabajo existente.

La **Eficiencia** se ve disminuida por la excesiva y desordenada rotación del personal, lo cual causa desmotivación y fatiga psicológica, esto debido a la falta de un plan de rotación.

La **Eficacia** se verá afectada por la falta de planes y estrategias de Gestión Integral de los recursos humanos, lo cual se fundamenta por las deficiencias ya anotadas anteriormente.

Hay que destacar la labor del Director Provincial para gestionar ante las entidades autónomas de la Provincia para la consecución de obras en beneficio de la Institución, así mismo se ha procurado implementar las áreas de servicio al cliente con la finalidad de brindar un mejor servicio.

Con la aplicación del programa propuesto se obtienen los resultados que se detallan a continuación:

**Control Interno.-** existen deficiencias en todos los componentes auditados esto es:

**Estructura organizativa y Planificación:**

1. Se observa total ausencia de Manuales organizacionales y funcionales;
2. La Gestión del departamento de Talento Humano, no está orientada al desarrollo del capital humano existente;
3. Las decisiones con respecto al personal no son analizadas ni discutidas, más bien son centralizadas he impositivas.
4. Al no contar la Institución con un Reglamento Orgánico Funcional, las funciones son dadas en forma verbal, por lo que no existen evidencias por escrito;

5. No se evidencia la existencia de planificación a nivel del Departamento de Talento Humano.

**Criterio.-** El personal del Registro Civil cumplió sus actividades más por conocimientos de experiencia propia de cada uno y por disposiciones verbales de los Directores, quienes no hicieron conocer por escrito la asignación de funciones que el personal debía cumplir, limitando el establecimiento de responsabilidades de los servidores en caso de incumplimiento de sus funciones o mal manejo de los recursos.

**Causa.-** Este hecho se debe a que los Directores no solicitaron a la DIGERCIC, la elaboración de una reglamentación interna, que permita la definición de tareas, impidiendo establecer responsabilidades en el cumplimiento de sus funciones, tampoco el representante de Gestión Jurídica de la Dirección General, cumplió con su atribución de preparar propuestas de reglamentos y demás normas legales que regulen a gestión de la DIGERCIC, conforme lo establece el artículo 11, numeral 3.3.3 literal b)2. Del Estatú Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

**Efecto.-** El Director incumplió la Norma de Control Interno 140-01 “Determinación de Responsabilidades y Organización que establece que, corresponde a cada entidad pública organizarse internamente de conformidad con sus fines, las disposiciones legales y administrativas existentes y los principios generales de organización todo lo cual constará en el Reglamento orgánico de Funciones y en el Organigrama Estructural correspondiente.

**Conclusión.-** A la falta de un Reglamento Orgánico Funcional de la Institución, tampoco el Director de turno emitió por escrito los deberes y responsabilidades de cada uno de los servidores.

**Recomendaciones:**

Al Director Provincial

1. Insistirá ante la DIGERCIC, la elaboración y aprobación de un Reglamento que regule las atribuciones y responsabilidades del personal de la Dirección Provincial.
2. Mientras se realiza el trámite de elaboración y aprobación de este Reglamento, el Director conjuntamente con la persona encargada del departamento de Talento Humano, establecerá por escrito la distribución de funciones, deberes y responsabilidades de los servidores.

### **Reclutamiento y Selección de personal**

1. La Institución no cuenta con un Manual de procesos de Reclutamiento y selección de personal
2. Existe poca divulgación de las plazas vacantes en lo referido a los canales formales de comunicación. Por sondeos realizados en las encuestas a trabajadores el 71 % indica que conocieron las vacantes a través de amigos o conocidos.
3. Los medios de reclutamiento de la entidad o son muy escasos o inexistentes.
4. En el proceso de selección no tiene ninguna participación la persona del Departamento de talento Humano de la Dirección Provincial.
5. Previo a la selección del personal la única persona que analiza el nivel de escolaridad que se requiere para desempeñar el cargo más no la idoneidad en el puesto de trabajo es el Director Provincial.

**Criterio.-** El personal reclutado ingresa a laborar por decisión del Director Provincial, sin cumplir con requisitos básicos de reclutamiento y selección de personal.

**Causa.-** La ausencia de Manuales de reclutamiento y selección de personal, no garantiza que el ingreso de las personas haya sido el más indicado, además de que no existen evidencias de las pocas técnicas utilizadas para su reclutamiento

**Efecto.-** La falta de aplicación de normas técnicas de reclutamiento y selección de personal, además de la falta de planificación para definir los requerimientos de personal, causó que ingresen personas sin experiencia que no contribuyen de manera positiva al cumplimiento de la misión Institucional.

### **Recomendaciones:**

#### **Al Director Provincial y Jefe de Talento Humano**

1. Mejorar los medios de reclutamiento existentes mediante la elaboración de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, de tal forma que se garanticen el ingreso de personal afines a los objetivos institucionales.
2. El área de Recursos Humanos es el único autorizado para gestionar la búsqueda, selección e incorporación / transferencia de personal (efectivo, temporal o contratado).
3. Todo ingreso / transferencia deberá contar con un requerimiento de personal escrito y debidamente autorizado y presupuestado.
4. Se evaluará a los postulantes en los siguientes aspectos:
  - a. Requisitos para cubrir el puesto
  - b. Examen médico a cargo del empleador (en caso de ingreso)
  - c. Antecedentes personales y laborales
5. Seleccionado el candidato, se dejará constancia por escrito de las condiciones de ingreso / transferencia, a efectos legales y administrativos.

#### **Clasificación y Valoración de puestos**

Pese a que la clasificación y valoración del sector público son realizadas por la SENRES, la Institución no cuenta con una Manual de clasificación y valoración de puestos.

**Criterio.-** La Institución no realiza ningún estudio de las funciones o tareas relacionadas a puestos.

**Causa.-** Falta de Manuales de clasificación y valoración de puestos.

**Efecto.-** Al no contar con un proceso o sistema de estudio de funciones o tareas, no es posible establecer el nivel de complejidad y los niveles de responsabilidad requeridos en cada uno de ellos para luego agruparlos homogéneamente en clases, series y grupos ocupacionales y lograr una ubicación racional del personal, una optima distribución del trabajo y sentar las bases para una remuneración justa.

### **Recomendación**

#### **Al Director Provincial**

- Inicie un proceso de estudio de las funciones o tareas realizadas por el personal, con la finalidad de proponer ante la DIGERCIC, se efectuó una reclasificación o valoración de puestos de una manera ordenada y técnica.

### **Evaluación del Desempeño**

Pese a que la clasificación y valoración del sector público son realizadas por la SENRES, la Institución no cuenta con un sistema de y evaluación del desempeño.

**Criterio.-** La Institución no realiza un seguimiento y valoración del desempeño del personal, a efectos de estimular o juzgar el valor, la excelencia o las cualidades de alguna persona

**Causa.-** Falta de aplicación de técnicas de evaluación del desempeño

#### **Efectos:**

- No permite la evaluación del desempeño y el comportamiento de los subordinados con base a las variables y los factores de evaluación, por medio de un sistema que evite la subjetividad;
- Identificar las necesidades de capacitación de su personal.

- No le permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados;
- No Permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño

### **Recomendaciones:**

#### **Al Director Provincial**

- Dispondrá la aplicación de evaluaciones periódicas al personal para efectos evaluación del potencial humano a corto, mediano y largo plazo
- Las evaluaciones deberán ser aplicadas y evaluadas por el Jefe inmediato superior y a falta de este por la Encargada de la UATHs de la Institución.
- Fomentará la aplicación de políticas de talento humano mas dinámicas que estimulen la producción y mejoren las relaciones humanas en el trabajo.

#### **A la encargada de la UATHs**

- Procederá a elaborar un Manual de evaluación de puestos para la respectiva aprobación y aplicación a efectos de identificar los empleados que necesitan cambio o entrenamiento en determinadas áreas, y seleccionar los empleados que realmente tienen condiciones de promoción o transferencias.

#### **Registro y Control**

La Institución no cuenta con aplicación de técnicas de personal para llevar a cabo las políticas de talento humano.

**Criterio.-** Se evidenció que el control de asistencia se lo realiza con el reloj biométrico, sin embargo de ello no se aplican técnicas de recursos humanos para mantener un archivo personal con todos los antecedentes desde que el empleado ingreso.

**Causa.-** Falta de políticas de aplicación de técnicas de registro de personal y centralización de los trámites en la Dirección Nacional.

**Efecto.-** La Institución no cuenta con una fuente muy importante de datos personales del colaborador, como son: acción de personal o contrato, asistencia e inasistencia, puntualidad, vacaciones, licencias, permisos, ascensos y promociones entre otros, por tal motivo no cuenta con la base para efectos de promociones o ascensos, compensaciones por tiempo de servicios o movimientos de reubicación o rotación.

## **Recomendaciones**

### **Al Director Provincial**

- En los procesos de reclutamiento de personal, dispondrá y dará facilidades a la encargada de la UATHs, para que inicie un archivo del personal que se encuentra laborando como también del que pueda ingresar en el futuro.
- Dispondrá también a la encargada de la UATHs, se inicie un archivo de datos colectivos como son: solicitudes de empleo, asistencias, movimientos de personal, remuneraciones, movimientos de personal, atención médica, número de horas

extraordinarias laboradas, listado de personal, actividades para el bienestar del personal.

### **Capacitación y Promoción**

La Institución no cuenta con un plan de capacitación y promoción

**Criterio.-** Los Directores de turno y las personas encargadas de la UARHs, no aplicaron ningún plan de capacitación y promoción del personal.

**Causa.-** La Institución no está descentralizada por lo que se dificulta la aplicación de procesos de promoción interna, de la misma forma depende de la autorización y financiamiento de la DIGERCIC, para la aplicación de programas de capacitación del personal.

**Efecto.-** La falta de políticas de talento humano, no permiten contar con una base de datos del historial de los empleados, para efectos de promoción interna, no se da la oportunidad al personal para que acceda a promociones o ascensos, así mismo en lo referente a capacitación, la inexistencia de planes de capacitación no permiten al servidor adquirir mejores y mayores conocimientos para mejorar el desempeño de sus labores diarias.

### **Recomendaciones**

#### **Al Director Provincial**

- Dispondrá a la persona encargada de la UATHs, la elaboración de un plan de capacitación y gestionará ante la DIGERCIC, su aprobación y financiamientos.
- Dispondrá a la UATHs la aplicación de planes de personal que permitan contar con una base de datos de los antecedentes de cada servidor para fines de promoción internos.

#### **Rotación de Personal**

Existe una rotación potencial en la Institución

**Criterio.-** de los procedimientos efectuados se puede evidenciar que el personal a nombramiento en especial se encuentra totalmente desmotivado debido a al ambiente laboral, las pocas posibilidades de superación que la entidad les brinda e incluso la inconformidad por los métodos y estilos de dirección.

**Causa.-** La falta de políticas de evaluación del desempeño, a efectos de premiar a los mejores y procurar capacitar a quienes están teniendo problemas en la ejecución de sus funciones o labores, falta de motivación y reconocimiento al esfuerzo realizado.

**Efecto.-** Se evidencia la desmotivación y fatiga laboral a nivel de los empleados de mayor tiempo.

Recomendaciones:

#### **Al Director Provincial**

- Deberá revisar sus políticas de manejo del personal
- Deberá aplicar políticas para mejorar el ambiente laboral.
- Es necesario la definición de niveles de autoridad
- Procurar una administración descentralizada, delegando funciones y atribuciones al personal
- Efectuar programas de unificación del personal como son eventos deportivos, culturales, etc.

#### **Calidad del Servicio**

La calidad del servicio al cliente no es la más satisfactoria

**Criterio.-** Del resultado de las entrevistas efectuada a los usuarios del servicio, se pudo evidenciar que un 70% opinaron que estuvo correcto, sin embargo las expectativas en este caso deberían sobrepasar un 100% satisfacción.

**Causa.-** Las personas que trabajan dando atención directa al público, en su gran mayoría son personas con una basta experiencia, sin embargo se encuentran desmotivadas debido a la falta de políticas de mejoramiento y clasificación del personal.

Efecto.- Los empleados en especial los de nombramiento, realizan trabajos monótonos, lo cual causa fatiga mental, causando a su vez el efecto negativo al momento de atender al público usuario.

**Efecto.-** Valoración del servicio en niveles que no son los más satisfactorios, causando a su vez el efecto negativo al momento de atender al público usuario.

## **Recomendaciones**

Al Director Provincial

- Disponer elaboración de un plan de evaluación del servicio al cliente;
- Las evaluaciones mediante aplicación de métodos como encuestas, pregunta directa a los usuarios sobre la calidad del servicio;
- De los resultados obtenidos, formulará estrategias de mejoramiento del servicio.

## **CONCLUSIONES**

- La Institución carece de Reglamentos y Manuales Estructural y Funcional, por lo que las funciones no están claramente definidas;
- No existe una Reglamento Orgánico Estructural por lo que los niveles de autoridad no están claramente definidas
- Inadecuada Selección de Personal;

- Las decisiones con respecto al personal no son analizadas ni discutidas, más bien son centralizadas e impositivas.
- Ausencia de registros y archivos de personal;
- No existe una política definida de clasificación de puestos;
- No existe un sistema de evaluación del desempeño de servidor en el puesto de trabajo;
- La institución no cuenta con un plan de capacitación;
- No cuenta con un sistema de indicadores de cumplimiento de objetivos y metas

## **RECOMENDACIONES**

- Elaborar Reglamentos y Manuales Estructural y Funcional.
- Establecer políticas de reclutamiento y selección de Personal conforme lo establece la LOSEP
- Las decisiones debe ser consensuadas y analizadas con el personal.
- Organizar un sistema de registros y archivos de personal;

- Elaborar un manual de clasificación de puestos con su correspondiente sistema de evaluación del desempeño.;
- Elaborar y aplicar un plan de capacitación;
- Analizar el sistema de indicadores propuesto y poner en pilotaje un tiempo para determinar su aplicabilidad, de ser el caso asumirlos permanentemente.

## **BIBLIOGRAFÍA**

LEONARD, William, Auditoría Administrativa, Editorial Diana, México

MOISSON Marcel, Práctica del Control Presupuestario, Editorial Deusto Bilbao – España

ANAYA Sánchez Carlos Enrique, Auditoría Administrativa, Ediciones Contables y Administrativas, México

PÉREZ Vicente L, Control de Gestión, Ediciones Macchi, Buenos Aires

CONTRALORÍA GENERAL DEL ECUADOR, Manual de Auditoría de Gestión, Quito, 2001

MALDONADO Milton J, Auditoría de Gestión, 1ra edición, Ecuador, 2005

**SOX**

**Anexo Nº 1**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**MODALIDAD ABIERTA**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

## ENCUESTA A FUNCIONARIOS DEL REGISTRO CIVIL DE PASTAZA

### OBJETIVO:

Conocer criterios sobre el reclutamiento, selección e inducción de funcionarios que laboran en la Dirección Provincial de Registro Civil Pastaza, los años 2010 y 2011

### INSTRUCCIONES:

Señor funcionario, le pedimos su valiosa colaboración a la presente encuesta, para la cual se dignará colocar una x en el paréntesis de la respuesta más adecuada, según su criterio.

### CUESTIONARIO:

10. Su actividad antes de incorporarse a laborar en su puesto actual de trabajo en esta entidad, Ud. estaba:

- Desvinculado(a) laboralmente
- Estudiando
- Laborando en otra institución
- Desempeñando otro puesto en esta entidad

11. La información que obtuvo de la entidad referente al futuro puesto de trabajo, estuvo relacionado con:

- Requisitos
- Funciones
- Remuneración
- Horario

12. La información que obtuvo de la entidad sobre el futuro puesto de trabajo fue:

- Suficiente
- Poca
- Ninguna

13. La información para conocer la disponibilidad del puesto de trabajo, la obtuvo:

- Personalmente
- Por otra persona
- Por convocatoria interna de la entidad
- Por publicación en medios de comunicación

14. Previo a su selección e ingreso, Ud. fue:

- Entrevistado(a)
- Sometido(a) a pruebas de conocimiento y aptitud
- Fue seleccionado(a) entre otros postulantes
- Fue recomendado

15. Una vez seleccionado(a) e incorporado(a) a la entidad, a Ud.:

- Le presentaron ante los demás funcionarios

- Se le asigno una persona como guía  
 Se le comunico oportunamente sus deberes y derechos
16. ¿Cómo reconocimiento a su labor, Ud. ha recibido algún tipo de incentivo?
- Si  
 No
17. ¿La entidad desarrolla eventos de capacitación motivacional para mejorar los procesos de comunicación personal?
- Si  
 No
18. ¿La entidad le ha facilitado asistir a eventos de capacitación que le permita desempeñar mejor su trabajo?
- Si  
 A veces  
 No

Gracias por su colaboración  
**El equipo de auditoria**

## Anexo N° 2



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**MODALIDAD ABIERTA**  
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
**ENCUESTA DE SATISFACCION A USUARIOS DEL REGISTRO CIVIL DE PASTAZA**  
**SU OPINIÓN IMPORTA MUCHO**

*Satisfacer a nuestros usuarios es el objetivo principal de REGISTRO CIVIL DE PASTAZA  
Usted puede ayudarnos a alcanzarlo dándonos su opinión sobre los servicios que hemos  
prestado a ustedes durante 2010.*

***Muchas gracias por rellenar este cuestionario***

INSTRUCCIONES: Señor Usuario, le pedimos su valiosa colaboración a la presente encuesta, para la cual se dignará colocar una x en el paréntesis de la respuesta más adecuada, según su criterio.

CUESTIONARIO:

1. La atención recibida fue correcta y en los tiempos previstos:

- ( ) SI
- ( ) NO

2. La persona que lo atendió, conoce y domina su materia:

- ( ) SI
- ( ) NO

3. Le resolvieron su problema, explicaron sus dudas:

- ( ) SI
- ( ) PARCIALMENTE
- ( ) NO

4. Ud. Considera que es necesario mejorar el departamento que lo atendió?

- ( ) SI
- ( ) NO

5. Como valoraría Ud. A la persona que lo atendió?.

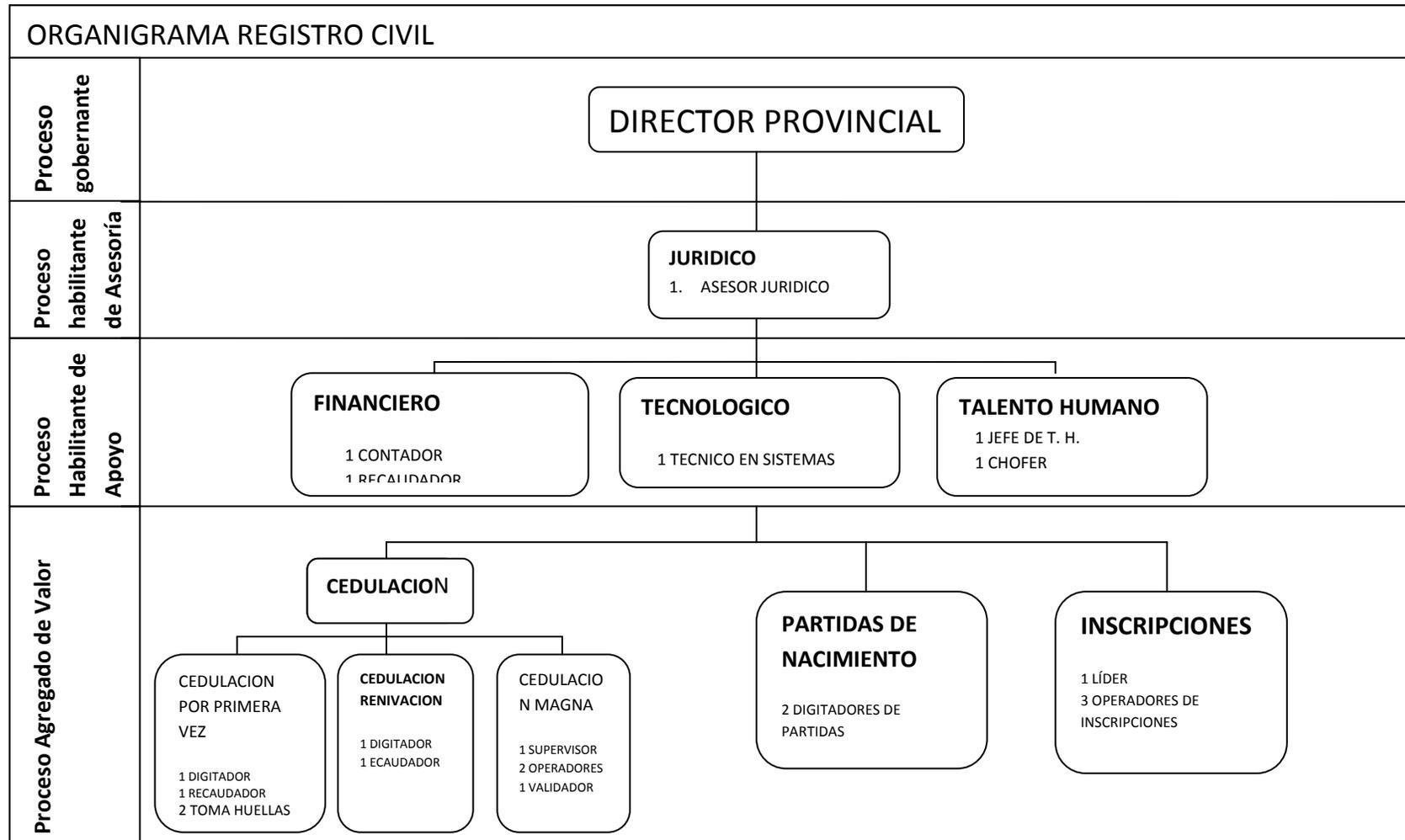
- ( ) MUY BUENA
- ( ) BUENA
- ( ) MALA

Gracias por su colaboración

**El equipo de auditoria**

# ANEXO N° 3

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ELABORADO Y SUGERIDO POR EL EQUIPO DE AUDITORÍA



**Anexo N°. 4**

**DOCUMENTACION ENVIADA Y RECIBIDA**

