



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

**“Auditoria de Gestión al Registro Civil, Identificación y
Cedulación del Cantón Morona, Periodo 2011.”**

AUTORA:

MAYRA GEOMAR ARIAS ESPINOZA

Macas – Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su presentación.

Ing. Jorge Enrique Arias Esparza
DIRECTOR DE TESIS

Ing. César Villa Maura
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUDITORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de los autores.

MAYRA GEOMAR ARIAS ESPINOZA

DEDICATORIA

Con mucho cariño dedico este trabajo primeramente a Dios por haberme dado la vida y bendecirme por llegar hasta estos momentos.

A mis padres e hija quienes con esfuerzo sacrificio y abnegación supieron entregar todo de sí para que pueda culminar satisfactoriamente mi carrera.

AGRADECIMIENTO

Uno de los valores que nunca debe perder el hombre es la gratitud, razón por la cual amerita mi profundo reconocimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por acogerme en sus aulas y desarrollarme profesionalmente.

Mi agradecimiento a mis Docentes, compañeros y tutores que durante todo este tiempo compartieron conmigo sus experiencias y enseñanzas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	I
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	II
CERTIFICACIÓN DE AUDITORÍA.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. GENERALIDADES.....	3
1.1. Reseña Historia.....	3
1.2. Servicios.....	3
1.3. Planificación Estratégica.....	4
1.3.1. Misión.....	4
1.3.2. Visión.....	4
1.3.3. Objetivos Estratégicos.....	5
1.3.4. Localización Geográfica.....	7
1.3.5. Valores Corporativos.....	7
1.3.6. Principios.....	7
1.3.7. Estructura Orgánica.....	8
CAPÍTULO II.....	9
2. LA AUDITORÍA.....	9
2.1. Auditar.....	9
2.2. Auditoría.....	10
2.3. Antecedentes.....	10
2.4. Definición de Auditoría.....	11
2.5. Importancia de la Auditoría.....	12
2.6. Características de la Auditoría.....	13
2.7. Clasificación de la Auditoría.....	14
2.8. Informe de Auditoría.....	20

2.9.	Auditoría de Gestión.....	20
2.9.1.	Antecedentes históricos de la Auditoría de gestión.....	20
2.9.2.	Definición de Auditoría de Gestión.....	23
2.9.3.	Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	25
2.9.4.	Etapas de la Auditoría de Gestión.....	27
2.9.4.1.	Exploración y Examen Preliminar.....	27
2.9.4.2.	Planeamiento	29
2.9.4.3.	Definición de los objetivos específicos de la auditoría.	30
2.9.4.4.	Ejecución	30
2.9.4.5.	Informe	31
2.9.4.6.	Seguimiento	32
2.9.5.	Alcance de la auditoría de gestión.	33
2.9.6.	Propósitos fundamentales de la auditoría de gestión.	34
2.9.7.	Fases de la Auditoría de Gestión.	35
2.10.	Indicadores de Gestión.	37
2.10.1.	Definición de indicadores de gestión.....	37
2.11.	Control Interno COSO.	40
2.12.	Riesgo de Auditoría	42
2.13.	Técnicas de Auditoría.....	44
2.14.	Procedimientos de Auditoría.	46
2.15.	Programas de Auditoría.	47
2.16.	Papeles de Trabajo.....	51
2.17.	Hallazgos De Auditoría.....	53
2.18.	Marcas de Auditoría.....	54
2.19.	Índices de Referencia de Auditoría.	56
2.20.	Evidencia de Auditoría.	56
2.21.	Comunicación de Resultados de Auditoría.....	59
	CAPÍTULO III	61
3.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	61
3.1.	Análisis de Medio Interno.....	61
3.2.	Análisis de Medio Externo.	65
3.3.	Análisis FODA.....	69

CAPÍTULO IV.....	70
4. PROPUESTA.....	70
4.1. Legajo Permanente.....	71
4.1.1. Información General	72
4.1.2. Hoja de Marcas.....	76
4.1.3. Programas de Auditoría	77
4.2. Legajo Corriente.....	82
4.2.1. FASE I: Conocimiento Preliminar	83
4.2.1.1. Cuestionario de Visita Preliminar.....	85
4.2.1.2. Evaluación de la Misión y Visión de Registro Civil, Identificación y Cedulación.	88
4.2.1.3. Evaluación específica de control interno área Administrativa- Operativa (ANEXO 6).....	95
4.2.1.4. Evaluación específica de control interno Área Recursos Humanos.	98
4.2.1.5. Evaluación específica de control interno Departamento de Atención al Cliente	101
4.2.1.6. Determinación de Hallazgos.....	104
4.2.1.7. Informe de Control Interno.....	110
4.2.1.8. Memorando de Planificación	117
4.2.2. FASE III: Ejecución de la Auditoría.	121
4.2.2.1. Identificación de debilidades y alternativas de mejoras	139
4.2.2.2. Indicadores de Gestión.	146
4.2.2.3. Indicadores Financieros.	151
4.2.3. FASE IV: Comunicación de Resultados.	152
4.2.3.1. INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	155
CAPÍTULO V.....	173
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	173
5.1. CONCLUSIONES.....	173
5.2. RECOMENDACIONES	174
RESUMEN.....	175
SUMMARY	176
BIBLIOGRAFÍA.....	177
ANEXOS.....	180

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	pág.
1	Indicadores de Gestión.....	40
2	Estructura del Programa de Auditoría.....	51
3	Marcas de Auditoría.....	58
4	Análisis Interno.....	64
5	Matriz de Impacto y Ocurrencia Interna.....	65
6	Perfil Estratégico Interno.....	66
7	Matriz de Medios Interno.....	68
8	Análisis Externo.....	70
9	Matriz de Impacto y Ocurrencia Externo.....	71
10	Perfil Estratégico Externo.....	72
11	Matriz de Medios Externo.....	73
12	Análisis FODA.....	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	pág.
1	Ubicación Geográfica Registro Civil.....	7
2	Organigrama Estructural Registro Civil.....	8
3	Estructura De Control, Método Coso.....	44
4	Comportamiento del medio externo.....	69
5	Resultado de Análisis de la Misión del Registro Civil.....	95
6	Resultado de Análisis de la Visión del Registro Civil.....	97
7	Conocimiento Servicio al Cliente.....	140
8	Conocimiento sobre el servicio.....	142
9	Conocimiento del grado de satisfacción del cliente.....	144
10	Conocimiento sobre la próxima visita.....	146

INTRODUCCIÓN

La nueva empresa pública o privada del siglo XXI demanda la necesidad de implementar una gestión integrada a los procesos efectuados por el Talento Humano, que posibilite adaptarse a los cambios originados en el entorno donde las mismas desarrollan su actividad, y que propicie una nueva estrategia y filosofía empresarial y de servicio sustentada en la base de la participación y en las acciones.

Como todo proceso integrado, necesita de herramientas y control para el desarrollo eficaz del mismo, debido a esta necesidad, requiere la concepción de la realización de una auditoría de la gestión, al Registro Civil del Cantón Morona y por ende al Talento Humano como mecanismo efectivo para el desarrollo positivo del mismo, no sólo de diagnóstico sino que permite perfeccionar y/o orientar nuevas estrategias y políticas capaces de concientizar en los servidores públicos altos niveles de satisfacción y motivación laboral y lograr posicionar a la organización a través de comparación con patrones de competencia fijados en el entorno.

Por ello el presente trabajo muestra una Auditoría de Gestión al Registro Civil, Identificación y Cedulación del Cantón Morona, mismo que se ha desarrollado en cinco capítulos, en el capítulo I se detallará las generalidades de la empresa, en el capítulo dos se detallan los puntos más sobresalientes de la Auditoría de Gestión, en el capítulo tres encontraremos un análisis donde se detalla, las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas que se presentan en el medio interno y externo y que nos servirán para definir, de una forma más eficaz, el curso de acciones a seguir para lograr los objetivos trazados, en el capítulo cuatro se llevará a cabo la práctica de la Auditoría de Gestión, para de esta manera dar a conocer las respectivas conclusiones y recomendaciones que se expondrán en el capítulo cinco.

A diferencia de la auditoría financiera la auditoría de gestión no estandariza el uso de parámetros precisos para evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, de acuerdo a la naturaleza de su función es un caso en particular de evaluación que requiere un conocimiento cabal sobre la gestión gerencial de cada una de ellas.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. Reseña Historia

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. Servicios.

El servicio que ofrece es la emisión de cédulas de ciudadanía a los ecuatorianos y extranjeros residentes en el territorio de la República del Ecuador, a través de la presentación de servicios eficientes, efectivos, eficaces y de calidad, contando con la información confiable y segura de los datos asignados tales como:

- Cedula por primera vez

- Cedula de renovación
- Cedula primera extranjeros
- Datos de filiación
- Copias tarjeta índice y dactilar
- Suplantaciones
- Duplicidad de cédulas
- Actualización por datos inexactos
- Archivo General

1.3. Planificación Estratégica¹

1.3.1. Misión

“Ser el Organismo Rector único e indivisible seguro y transparente del Sistema Nacional de Registro Civil, Identificación y Cedulación, en lo referente a los hechos y actos relativos al estado civil de los ecuatorianos y de los extranjeros residentes en el Ecuador, garantizando s identidad e identificación, a través de la prestación de un servicio efectivo y oportuno, que a su vez permita afianzar los niveles de seguridad interna del Estado.”

1.3.2. Visión

“Para el año 2013 la Dirección General del Registro Civil, Identificación y Cedulación, será una institución de excelencia, con autonomía administrativa, financiera y técnica, caracterizada por brindar servicios de

¹ Información proporcionada por la Entidad.

calidad a los ciudadanos y extranjeros residentes en el territorio nacional y a los ecuatorianos residentes en el exterior.”

1.3.3. Objetivos Estratégicos.

Con la finalidad de otorgar servicios de calidad a los ciudadanos y extranjeros residentes en el territorio nacional y a los ecuatorianos residentes en el exterior, es necesario fortalecer las áreas: tecnológica, física y administrativa, a fin de mantener información confiable y segura, y así mejorar su oferta de servicios. Los objetivos por área son:

a. Legal.

- Elaborar y propiciar la promulgación de la Nueva Ley y Reglamento de Registro Civil, Identificación y Cedulación.
- Actualizar el manual de procesos y procedimientos.
- Coordinar y aplicar los convenios internacionales.
- Declarar delito a la tentativa de suplantación de identidad.

b. Fortalecimiento Institucional.

- Establecer convenios alianzas estratégicas con entidades del sector público y privado con el fin de garantizar el acceso a la identidad y al registro de los actos y hechos relativos al estado civil de las personas.
- Abrir nuevos puntos de atención para la presentación integral de servicios.
- Promover brigadas móviles y/o brigadas alternativas para brindar los servicios de la Institución a sectores vulnerables.

c. Talento Humano.

- Administrar en forma eficiente y eficaz el Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos a fin de garantizar y potencializar las competencias del servidor.

d. Tecnología.

- Mejorar los niveles de seguridad a través de la incorporación de la tecnología de punta, para:
 - Digitalizar los documentos fuente.
 - Utilizar biometría para la identificación.
 - Dotar de una base de datos relacional.
 - Contar con una red de comunicación ágil y confiable.
 - Generar un servicio eficiente de e-government.

e. Recurso Económico.

- Garantizar la sostenibilidad económica y financiera de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación mediante la aplicación de tasas reales de los servicios que presta la institución.

f. Infraestructura.

- Dotar a la institución a nivel nacional, de infraestructura funcional que cubra las necesidades de los clientes internos y externos, que garantice el bienestar, la seguridad y la satisfacción de los mismos.

1.3.4. Localización Geográfica.

GRÁFICO No. 1

Ubicación del Registro Civil del Cantón Morona



FUENTE: Registro Civil

ELABORADO POR: Mayra Arias

1.3.5. Valores Corporativos.

El Registro Civil, Identificación y Cedulación del Cantón Morona, es una Institución que respeta a la Sociedad, al estado, la familia, a sus colaboradores y principalmente a los clientes, brindando con ética y honestidad un servicio de calidad con la constancia, responsabilidad, equidad y puntualidad que la ha caracterizado desde el inicio de sus actividades.

1.3.6. Principios.

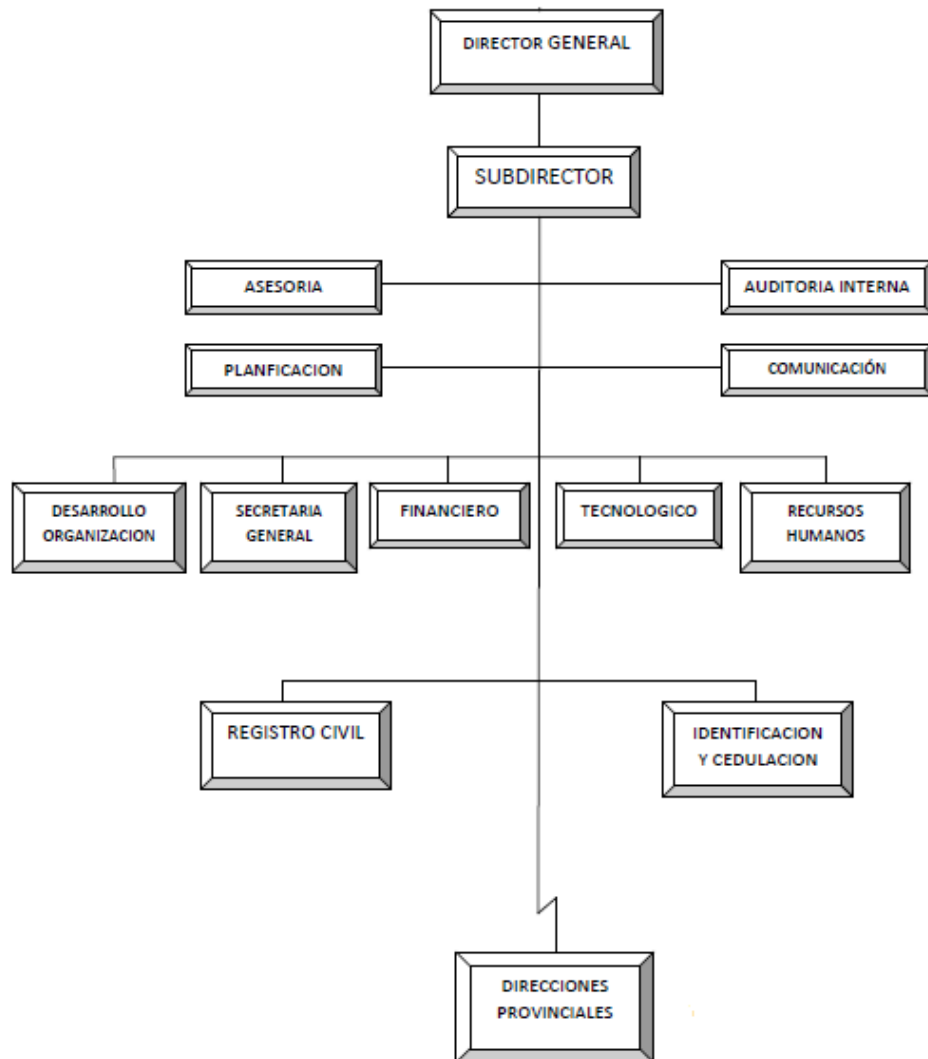
- Equidad

- Honestidad
- Ética profesional
- Cordialidad
- Respeto

1.3.7. Estructura Orgánica.

GRÁFICO No. 2

Organigrama Estructural Registro Civil.



FUENTE: Registro Civil
ELABORADO POR: Mayra Arias

CAPÍTULO II

2. LA AUDITORÍA

2.1. Auditar

Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantitativa de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos.²

Un concepto más comprensible sería el considerar a la auditoría como un examen sistemático de los estados financieros, contables, administrativos, operativos y de cualquier otra naturaleza, para determinar el cumplimiento de principios económico-financieros, la adherencia a los principios de contabilidad generalmente aceptados, el proceso administrativo y las políticas de dirección, normas y otros requerimientos establecidos por la organización.

Debe aclararse que la Auditoría no es una subdivisión o continuación del campo de la Contabilidad, por el contrario, la Auditoría es la encargada de la revisión de los estados financieros, de verificar la vigencia del proceso administrativo y del cumplimiento del ordenamiento jurídico y de las políticas de dirección y procedimientos específicos que relacionados entre sí, forman la base para obtener suficiente evidencia acerca del objeto de la revisión, cuyo propósito es poder expresar una opinión profesional sobre todo ello.

²DE LA PEÑA G., Alberto. *Auditoría Un enfoque práctico*. PARANINFO Cengage, Learning, primera edición, Madrid, 2008. Pág. 5.

2.2. Auditoría³

Inicialmente, la auditoría se limitó a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos. Por lo tanto esta era la forma primaria: confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros.

Con el tiempo, el campo de acción de la auditoría ha continuado extendiéndose; no obstante son muchos los que todavía la juzgan como portadora exclusiva de aquel objeto remoto, o sea, observar la veracidad y exactitud de los registros.

En forma sencilla y clara, escribe Holmes:

"La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos."

"El examen de todas las anotaciones contables a fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados o situaciones que dichas anotaciones producen."

Tomando en cuenta los criterios anteriores podemos decir que la auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

2.3. Antecedentes⁴

La auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo.

³CEPEDA Alonso, Auditoría y Control Interno , Editado por Herrera, .Pág. 3-10

⁴ESPARZA. M., Fernando. *Auditoría de Gestión*, Folleto didáctico, Riobamba, 2010

Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria.

Acreditase, todavía, que el termino auditor evidenciando el título del que practica esta técnica, apareció a finales del siglo XVIII, en Inglaterra.

La revolución industrial llevada a cabo en la segunda mitad del siglo XVIII, imprimió nuevas direcciones a las técnicas contables, especialmente a la auditoría, pasando a atender las necesidades creadas por la aparición de las grandes empresas (donde la naturaleza en el servicio es prácticamente obligatoria).

Se preanuncio en 1845 o sea, poco después de penetrar la contabilidad de los dominios científicos y ya el "Railway Companies Consolidation Act" obligada la verificación anual de los balances que debían hacer los auditores.

2.4. Definición De Auditoría

Es el examen profesional, objetivo e independiente, de las operaciones financieras y/o administrativas, que se realiza con posterioridad a su ejecución en las entidades públicas o privadas y cuyo producto final es un informe conteniendo opinión sobre la información financiera y/o administrativa auditada, así como conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar.⁵

Del concepto se aprecian los siguientes elementos principales:

- Es un examen profesional, objetivo e independiente.
- De las operaciones financieras y/o Administrativas.
- Se realiza con posterioridad a su ejecución.
- Producto final es un informe.

⁵Slosse, C.A.; Gordiez, J.C.; Giordano Silvia. Auditoría un nuevo enfoque empresarial. Buenos Aires. Ediciones MACHI. 2da edición, 1999. Pág. 41, 105.

- Conclusiones y recomendaciones.

Este examen o Auditoría comprende:

1. Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas de los planes administrativos y financieros.
2. Forma de adquisición, protección y empleo de los recursos materiales y humanos.
3. Racionalidad, economía, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los planes financieros y administrativos.

El Comité para Conceptos Básicos de Auditoría define Auditoría de la siguiente manera: "Un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas".

2.5. Importancia De La Auditoría⁶

Las auditorías en los negocios son muy importantes, por cuanto la gerencia sin la práctica de una auditoría no tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables. Es la auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa.

Es común que las instituciones financieras, cuando les solicitan préstamos, pidan a la empresa solicitante, los estados financieros auditados, es decir, que vayan avalados con la firma de un CPA.

⁶MADARIAGA GOROCICA, Juan. *Manual Práctico de Auditoría*, Ediciones Deusto, España, 2004, Pág. 12

Una auditoría puede evaluar, por ejemplo, los estados financieros en su conjunto o una parte de ellos, el correcto uso de los recursos humanos, el uso de los materiales y equipos y su distribución, etc. Contribuyendo con la gerencia para una adecuada toma de decisiones.

2.6. Características De La Auditoría⁷

1. **Es objetiva:** Significa que el examen es imparcial, sin presiones ni halagos, con una actitud mental independiente, sin influencias personales ni políticas. En todo momento debe prevalecer el juicio del auditor, que estará sustentado por su capacidad profesional y conocimiento pleno de los hechos que refleja en su informe.
2. **Es Sistemática y profesional:** La auditoría debe ser cuidadosamente planeada y llevada a cabo por Contadores Públicos y otros profesionales conocedores del ramo que cuentan con la capacidad técnica y profesional requerida, los cuales se atienen a las normas de auditoría establecidas, a los principios de Contabilidad generalmente aceptados y al código de Ética Profesional del Contador Público.

El desarrollo de la auditoría se lleva a cabo cumpliendo en forma estricta los pasos que contienen las fases del proceso de la auditoría: Planeación, Ejecución e Informe.

3. Finaliza con la elaboración de un informe escrito (dictamen) que contiene los resultados del examen practicado, el cual debe conocer de previo la persona auditada, para que tenga a bien hacer las correspondientes observaciones del mismo; además el informe contiene las conclusiones y rendimientos tendientes a la mejora de las debilidades encontradas.

⁷<http://www.monografias.com/trabajos32/auditoria/auditoria.shtml>.

2.7. Clasificación De La Auditoría.⁸

a. De acuerdo a quienes realizan el examen.

1. **Externa.** Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.

El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

2. **Interna.** La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por Contadores Públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja

⁸IBID 5: Pág. 18.

definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el Público.

La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público.

3. **Gubernamental.** Es gubernamental, cuando la practican auditores de la Contraloría General de la República, o auditores internos del sector público o firmas privadas que realizan auditorías en el Estado con el permiso de la Contraloría.

b. De acuerdo al área examinada o a examinar.⁹

1. **Financiera.** La Auditoría Financiera, es un examen a los estados financieros que tiene por objeto determinar si los estados financieros auditados presentan razonablemente la situación financiera de la empresa, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA). El auditor financiero verifica si los estados financieros presentados por la gerencia corresponden con los datos encontrados por él.

Se entiende por estados financieros, los cuatro estados financieros básicos que se elaboran en las empresas: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo del Efectivo y Estado del Capital Contable o Patrimonio Neto.

⁹WHITTING, Ray y PANY, Kurt. *Auditoría un Enfoque Integral*, Editorial McGRAW – HILL INTERAMERICANA S.A., doceava edición, 2000, Pág. 122.

2. **De Gestión de Resultados.** Tiene por objeto el examen de la gestión de una empresa con el propósito de evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados, la organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión.

Es una herramienta de apoyo efectivo a la gestión empresarial, donde se puede conocer las variables y los distintos tipos de control que se deben producir en la empresa y que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que repercute en la competitividad de la misma. Se tiene en cuenta la descripción y análisis del control estratégico, el control de eficacia, cumplimiento de objetivos empresariales, el control operativo o control de ejecución y un análisis del control como factor clave de competitividad.

3. **Administrativa.** Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando.

Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar los hechos investigados.

Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

4. **Operacional o de Desempeño.** La Auditoría Operacional o de Desempeño es un examen objetivo, sistemático y profesional de

evidencias, llevado a cabo con el propósito de hacer una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o actividad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos humanos y materiales para facilitar la toma de decisiones.

Es el examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de una entidad, proyecto, programa, inversión o contrato en particular, sus unidades integrantes u operacionales específicas.

5. **Integral.** Es un examen total a la empresa, es decir, que se evalúan los estados financieros y el desempeño o gestión de la administración.
6. **Especial.** La Auditoría Especial, es el examen objetivo, profesional e independiente, que se realiza específicamente en un área determinada de la entidad, ya sea ésta financiera o administrativa, con el fin de verificar información suministrada o evaluar el desempeño. Ejemplo: Auditoría de Caja, Auditoría de Inversiones, Auditoría de Activos Fijos, examen a cheques emitidos durante una semana, etc.
7. **Gestión Ambiental.** La creciente necesidad de controlar el impacto ambiental que generan las actividades humanas ha hecho que dentro de muchos sectores industriales se produzca un incremento de la sensibilización respecto al medio ambiente. Debido a esto, las simples actuaciones para asegurar el cumplimiento legislativo han dado paso a sistemas de gestión medioambiental que permiten estructurar e integrar todos los aspectos medio ambientales, coordinando los esfuerzos que realiza la empresa para llegar a objetivos previstos.

Es necesario analizar y conocer en todo momento todos los factores de contaminación que generan las actividades de la empresa, y por este motivo será necesario que dentro del equipo humano se disponga de

personas calificadas para evaluar el posible impacto que se derive de los vectores ambientales.

La aplicación permanente del concepto mejora continua es un referente que en el campo medio ambiental tiene una incidencia práctica constante, y por este motivo la revisión de todos los aspectos relacionados con la minimización del impacto ambiental tiene que ser una acción realizadas sin interrupción.

8. **Informática.** Se ocupa de analizar la actividad que se conoce como técnica de sistemas en todas sus facetas. Hoy, la importancia creciente de las telecomunicaciones ha propiciado que las comunicaciones, líneas y redes de las instalaciones informáticas, se auditen por separado, aunque formen parte del entorno general de sistemas.

Su finalidad es el examen y análisis de los procedimientos administrativos y de los sistemas de control interno de la compañía auditada. Al finalizar el trabajo realizado, los auditores exponen en su informe aquellos puntos débiles que hayan podido detectar, así como las recomendaciones sobre los cambios convenientes a introducir, en su opinión, en la organización de la compañía.

Normalmente, las empresas funcionan con políticas generales, pero hay procedimientos y métodos, que son términos más operativos. Los procedimientos son también sistemas; si están bien hechos, la empresa funcionará mejor. La auditoría de sistemas analiza todos los procedimientos y métodos de la empresa con la intención de mejorar su eficacia.

Sistemas Operativos.

Engloba los Subsistemas de Teleprocesos, Entrada/Salida, etc. Debe verificarse en primer lugar que los Sistemas están actualizados con las últimas versiones del fabricante, indagando las causas de las

omisiones si las hubiera. El análisis de las versiones de los Sistemas Operativos permite descubrir la posible incompatibilidad entre otros productos de Software Básicos adquiridos por la instalación y determinadas versiones de aquellas. Deben revisarse los parámetros variables de las librerías más importantes de los Sistemas, por si difieren de los valores habituales aconsejados por el constructor.

Software Básico.

Es fundamental para el auditor conocer los productos de software básico que han sido facturados aparte de la propia computadora. Esto, por razones económicas y por razones de comprobación de que la computadora podría funcionar sin el producto adquirido por el cliente. En cuanto al software desarrollado por el personal informático de la empresa, el auditor debe verificar que este no agreda ni condiciona al Sistema, igualmente debe considerar el esfuerzo en términos de costos, por si hubiera alternativas más económicas.

9. **De Recursos Humanos.** Examen que se hace al área de personal, para evaluar su eficiencia y eficacia en el manejo del personal y los controles que se ejercen con los expedientes, asistencia y puntualidad, nóminas de pago, políticas de atención social y promociones, etc.
10. **De Cumplimiento.** Se hace con el propósito de verificar si se están cumpliendo las metas y orientaciones de la gerencia y si se cumplen las leyes, las normas y los reglamentos aplicables a la entidad.
11. **De Seguimiento.** Se hace con el propósito de verificar si se están cumpliendo las medidas y recomendaciones dejadas por la auditoría anterior.

2.8. Informe De Auditoría.¹⁰

Los informes de auditoría son el producto final del trabajo del auditor, este informe es utilizado para indicar las observaciones y recomendaciones a la gerencia, aquí también se expone la opinión sobre lo adecuado o lo inadecuado de los controles o procedimientos revisados durante la auditoría, no existe un formato específico para exponer un informe de auditoría, pero generalmente tiene la siguiente estructura o contenido:

1. Introducción al informe, donde se expresara los objetivos de la auditoría, el período o alcance cubierto por la misma, y una expresión general sobre la naturaleza o extensión de los procedimientos de auditoría realizados.
2. Observaciones detalladas y recomendaciones de auditoría.
3. Respuestas de la gerencia a las observaciones con respecto a las acciones correctivas.
4. Conclusión global del auditor expresando una opinión sobre los controles y procedimientos revisados.

2.9. Auditoría De Gestión.

2.9.1. Antecedentes históricos de la Auditoría de gestión.¹¹

La Auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables.

Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la Auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente

¹⁰ARENS, Alvin y LOEBBECKE, James. *Auditoría un Enfoque Integral*, Editorial PRENTICE HALL HISPANO AMÉRICA, S.A., México, sexta edición, 2002, Pág. 180.

¹¹<http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion.shtml>

práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la Auditoría.

Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras. (Franklin, Enrique)¹²

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. La Auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "Auditoría

¹²FRANKLIN,E. Auditoría Administrativa. México, Editorial McGRAW-HILL, 2001. Pág. 2

Administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable." Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

Ya en 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos. Seis años después, en 1955, Harold Koontz y Ciryll O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos."

En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica. (Franklin, Enrique)

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado.

Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo

que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

2.9.2. Definición De Auditoría De Gestión.¹³

Según George R. Terry en 1953, en el libro Principios de Administración, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

Más adelante, Williams P. Leonard en 1962 la Auditoría Administrativa (La Auditoría de Gestión también se conoce con los términos Auditoría Administrativa y Auditoría Operativa) se define como: "examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa", o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.

Mientras que Fernández Arena J.A en 1966 con el libro "La Auditoría Administrativa", sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

Según el Manual de Auditoría Gubernamental del Perú en 1998 dice "Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental,

¹³MALDONADO E. MILTON; Auditoria de Gestión; Tercera edición 2006. Pág. 35-38.

orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público."

Se encuentra definida en el Decreto Ley No. 159 del 98 del Ministerio de Finanzas y Precios "Consiste en el examen que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materia examinadas".

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas; y.
- Evaluación del desempeño (rendimiento).

También se conoce como la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

Como se ven en estos conceptos esta Auditoría responde a los objetivos económicos (utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias), los sociales (crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno

empleo, reducción de riesgos para la vida) y los ecológicos (mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje, utilización económica de los recursos).

Aquí existe una fuerte interacción ya que la Auditoría de Gestión evalúa en el nivel empresarial el cumplimiento exitoso de los objetivos antes mencionados, viendo a la organización empresarial como un gran sistema que todas sus partes se encuentran en una estrecha relación funcional.

2.9.3. Objetivos de La Auditoría de Gestión.¹⁴

- ✓ La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.
- ✓ El objetivo de la auditoría de gestión es identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- ✓ La auditoría de gestión determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la auditoría es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.

¹⁴CUBERO Abril Teodoro; Manual Específico de Auditoría de Gestión; págs.356. Formato PDF; 2009

- ✓ La auditoría de gestión determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- ✓ Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- ✓ Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado.
- ✓ Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- ✓ Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- ✓ Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- ✓ Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción

y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa. (Carina Suarez Revollar).

2.9.4. Etapas de la Auditoría de Gestión.¹⁵

2.9.4.1. Exploración y Examen Preliminar

Comprende el estudio que, previsto a la ejecución de la auditoría, se debe realizar de la entidad, para conocer los siguientes aspectos.

- Estructura organizativa y funciones.
- Flujo del proceso productivo o del servicio que presta, para lo cual debe valerse de los correspondientes diagramas.
- Características de la producción o del servicio.
- Capacidad de producción o servicio instalada.
- Plan de producción o servicios.
- Sistemas de costos, centros de costos, áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.
- Fuentes de abastecimientos de las materias primas y materiales fundamentales.
- Destino de la producción terminada o de los servicios prestados.
- Cantidad total de trabajadores, agrupados por categorías ocupacionales, con sus respectivas calificaciones.
- Existencia de las normas de consumo y cartas tecnológicas, así como ficha de costo actualizada.

¹⁵IBID 14: Pág. 22

- Existencia de normas de trabajo.
- Revisar las informaciones que obra en el expediente único que contiene resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones, y verificaciones fiscales, anteriores.
- Verificación de las fuentes de financiamiento;
- Evaluación del Sistema de Control Interno Contable y Administrativo.
- Conocer los sistemas de información establecidos y si son oportunos y dinámicos.
- Comprobar el cumplimiento de los principios del Control Interno.
- Incluir todas las verificaciones que procedan arribar conclusiones respecto a la eficacia del Control Interno.
- Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del Control Interno.
- Examinar y evaluar los documentos, operaciones, registros y Estados Financieros, que permitan determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones sí como el cumplimiento de las disposiciones económico - financieras.
- Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de los procesamientos de la información.
- Analizar el comportamiento de los indicadores económicos fundamentales de la entidad.
- Revisar Informes Económicos y otros documentos que brinden información general sobre la situación de la entidad.

- Realizar las entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, técnicos, y demás trabajadores vinculados con la entidad, incluido las organizaciones política y de masas; y
- Efectuar un recorrido por las áreas que conformen la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

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

2.9.4.2. Planeamiento

Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, que deberá incluir, entre otro:

- ❖ El análisis de los elementos obtenidos en la exploración, que deberá conducir.
- ❖ Definir los aspectos que deben ser objetos de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas;
- ❖ Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas; y
- ❖ Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.

2.9.4.3. Definición de los objetivos específicos de la auditoría.¹⁶

Estos objetivos serán presentados a la autoridad facultada, para que dé su aprobación; y determinación de los auditores y otros especialistas que se requieran.

Atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad, se determinará:

- ✓ Cuántos auditores son necesarios y qué calificación deben tener.
- ✓ Qué otros técnicos son necesarios y de qué nivel de dirección.
- ✓ Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 "E" [Economía, Eficiencia y Eficacia]. Estos deberán confeccionarse por los auditores participantes, revisarse por el jefe de auditoría y aprobarse por el supervisor, o por el jefe de área.
- ✓ Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría, así como el presupuesto.

2.9.4.4. Ejecución

En esta etapa, como indica el título, de donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

- Verificar toda la información obtenida verbalmente; y
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas deberán tener en cuenta:

¹⁶WHITTINGTON O. RAY, PANY KURT; Principios de Auditoría; McGraw -Hill, Interamericana; México D.F.; Decimocuarta edición; Agosto 2005. Pág. 112.

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones;
- Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria.
- Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
- Presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumentos para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
- El trabajo de los especialistas, que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
- El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado; y
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres "E", teniendo en cuenta: Condición, criterio, efecto y causa.

2.9.4.5. Informe¹⁷

El contenido del Informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas como una herramientas de dirección.

No obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

¹⁷FRANKLIN, ENRIQUE BENJAMIN Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio, Editorial Prentice-Hall International, Ed 2006. Pág. 228.

1. **Introducción:** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa "Planeamiento".
2. **Conclusiones:** Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 " E " y su interrelación.
3. **Cuerpo del Informe:** Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
4. **Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la entidad.
5. **Anexos:** Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.
6. **Síntesis:** En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.

2.9.4.6. Seguimiento

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 "E", realizar una comprobación decursado entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los

hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello dado en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por desacierto.

2.9.5. Alcance de la auditoría de gestión.¹⁸

En la Auditoría de Gestión tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance de debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.
- De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:
 1. **Regulaciones:** Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.
 2. **Eficiencia y Economía:** Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.
 3. **Eficacia:** Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.

¹⁸http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html.

4. **Salvaguarda de Activos:** Contempla la protección contra sustracciones y uso indebido.
5. **Calidad de la Información:** Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

Por tanto el auditor debe estar alerta ante situaciones tales como:¹⁹

- Procedimientos que son ineficaces o más costosos de los justificables.
- Duplicación de esfuerzos de empleados u organismos.
- Oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos manuales.
- Exceso de personal con relación al trabajo a efectuar.
- Fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros.

En la etapa de exploración y examen preliminar, debe quedar bien definido el alcance de la auditoría, y éste, en buena medida, podrá delimitar el tamaño de las pruebas, por tanto la selección de la muestra en buena medida, podrá delimitar el tema que someta el auditor.

2.9.6. Propósitos fundamentales de la auditoría de gestión.²⁰

- Medición y Comparación de Logros.
- Medir y comparar logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación

¹⁹<http://www.monografias.com/trabajos11/conges/conges2.shtml>.

²⁰Pérez, J. Control de Gestión Empresarial. Editorial ESIC, España, 1999. Pág.209.

de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de Economía, Eficiencia y Eficacia.

- Control Interno Eficaz.
- Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.
- Mejoramiento de la Planificación.
- Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.
- Necesidad de un buen Sistema de Información Integral.
- Difundir la necesidad de poseer sistema integral de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

2.9.7. Fases de la Auditoría de Gestión.

Las fases que se aplica en el diagnóstico de la entidad son las siguientes:

I FASE Conocimiento Preliminar o diagnóstico

- Visita de observación a la entidad.
- Revisión archivos papales de trabajo.
- Determinar indicadores.

- Determinar el FODA.
- Evaluación de la estructura de control interno.
- Definición de objetivos y estrategias de auditoría.

II FASE Planificación

- Análisis información y documentación.
- Evaluación de control interno por componentes.
- Elaboración plan y programas.

III FASE Ejecución

- Aplicación de programas.
- Preparación de papeles de trabajo.
- Hojas resumen hallazgo por componentes.
- Definición estructura del informe.

IV FASE Comunicación de Resultados

- Redacción borrador de informe.
- Conferencia final para lectura de informe.
- Obtención criterios de la entidad.
- Emisión de informe final, síntesis y memorando de antecedentes

V FASE Seguimiento.

2.10. Indicadores De Gestión.

2.10.1. Definición de indicadores de gestión²¹

Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones) de las características de la unidad y análisis establecido, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos.

Para construir indicadores se puede guiar respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Qué se quiere medir?
- ¿A qué nivel de profundidad se quiere llegar?
- ¿Con qué información se cuenta?
- ¿De dónde se obtendrá la información?

TABLA No. 1

Indicadores De Gestión

NO.	INDICADOR	FORMULA
1	Productividad en Agencia	$\frac{\# \text{ de Usuarios Atendidos}}{\text{Capacidad Instalada}}$
2	Productividad de Cedulación	$\frac{\# \text{ de Cedulaciones Efectivas}}{\# \text{ de Cedulaciones Recaudadas}}$
3	Productividad en Módulos	$\frac{\# \text{ de Cedulaciones Efectivas}}{\# \text{ de Usuarios Atendidos}}$
4	Eficiencia Operadores de Módulos o Agencia	$1 - \frac{\# \text{ de Cedulaciones Rechazadas}}{\# \text{ de Cedulaciones Efectivas} + \# \text{ de}}$

²¹ MALDONADO, Milton K. *Auditoría de Gestión, Economía, Ecología, Eficacia, Eficiencia, Ética*. Editorial Luz de América. segunda edición. Quito-Ecuador, 2001. Pág. 248.

		Cedulas Rechazadas
6	Satisfacción en el Servicio	$\frac{\# \text{ de Usuarios en Cada Escala}}{\text{Total de Usuarios Encuestados}}$
7	Productividad de acuerdo a Capacidad	$\frac{\# \text{ de Cedulas Emitidas}}{\text{Capacidad Instalada}}$
8	Efectividad en Producción	$\frac{\# \text{ de Cedulas Efectivas}}{\# \text{ de Cedulas Producidas}}$

FUENTE: Registro Oficial.

ELABORADO POR: Mayra Arias

Indicadores de economía: Es el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado. Consiste en reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para desempeñar una actividad a un nivel de calidad apropiado.

Indicadores de eficacia: Son los que permiten cuantitativamente el grado de cumplimiento de una meta en un periodo determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado.

La eficacia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.

Indicadores de eficiencia:²² Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin.

Eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles. Presupone la realización de una adecuada evaluación que certifique la congruencia en la definición de metas y la correcta presupuestación de recursos.

²²CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Normas Técnicas de Control Interno. Normas Generales de Control Interno. Indicadores de Gestión. Págs. 3-6.

La eficiencia se logra cuando, habiéndose elaborado adecuadamente la programación y la presupuestación, se cumplen las metas programadas, ejerciendo racionalmente el presupuesto autorizado: un programa o una acción será más eficiente cuando logre alcanzar sus propósitos con el menor costo o bien realizar más de lo comprometido con el presupuesto autorizado.

Indicadores de productividad: Se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

La productividad se define con la relación entre los bienes o servicios productivos y los insumos requeridos, en un periodo determinado.

Para estimar la productividad en una tarea, actividad o meta, se deben identificar los recursos humanos que intervienen en su realización y dividir entre éstos las unidades obtenidas como producto final.

Indicadores de calidad: Se entiende como la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Calidad es la adecuación de un producto o servicio a especificaciones o estándares establecida por autoridades competentes.

Indicadores de impacto: Es la repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados.

2.11. Control Interno COSO.²³

Con el informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), de 1992, se modificaron los principales conceptos del Control Interno dándole a este una mayor amplitud.

El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

La seguridad a la que aspira solo es la razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta; y, además, siempre se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraudes.

De una orientación meramente contable, el Control Interno pretende ahora garantizar:²⁴

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
- Salvaguardia de los recursos.

A través de la implantación de 5 componentes que son:²⁵

²³<http://www.monografias.com/trabajos15/auditoria-interna/auditoria-interna.shtml>

²⁴IBID 2: Pág.167.

²⁵AREN, Elder, Beasley. Auditoría un enfoque integral, Editorial PRENTICE- HALL INC., México, decimoprimer edición, 2007, Pág. 395,397.

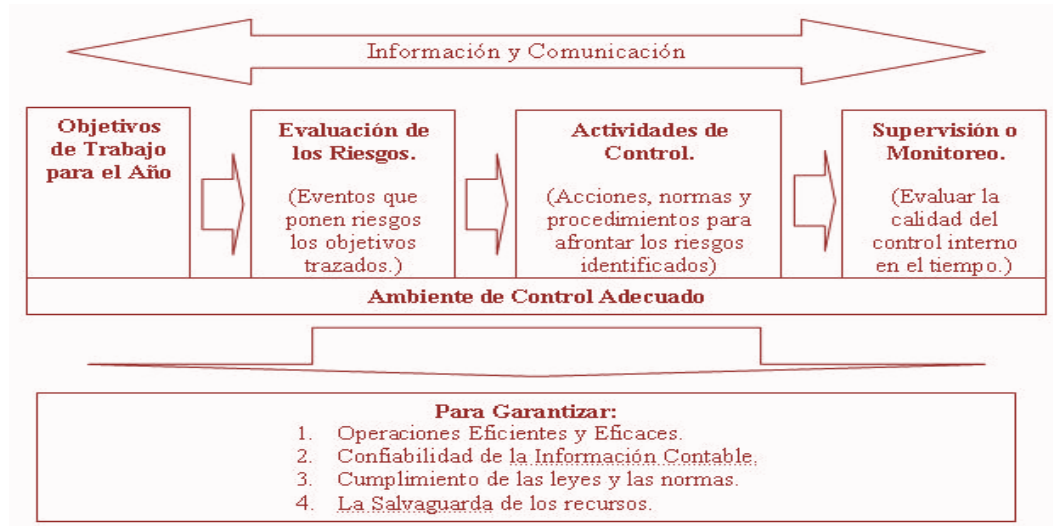
- ✓ **Ambiente de control.**- Marca el comportamiento en una organización. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control.
- ✓ **Evaluación de riesgos.**- Mecanismos para identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.
- ✓ **Actividades de control.**- Acciones, Normas y Procedimientos que tiende a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados.
- ✓ **Información y comunicación.**- Sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
- ✓ **Supervisión.**- Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

El informe COSO plantea una estructura de control de la siguiente forma:²⁶

²⁶ESTUPIÑAN Rodrigo, Control Interno y Fraudes con base en los ciclos Transaccionales e Análisis de Informe Coso I y II, 2 Edición. Ecoe Ediciones Ltda. Pág. 25-30

GRÁFICO No. 3

Estructura De Control, Método Coso.



FUENTE: Texto Básico Ing. Fernando Esparza.

ELABORADO POR: Mayra Arias

O sea, las empresas trazaran objetivos anuales encaminados a la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las leyes y la salvaguarda de los recursos que mantiene. Identificarán y evaluarán los riesgos que pongan en peligro la consecución de estos objetivos; trazarán actividades de control para minimizar el impacto de estos riesgos; y activarán sistemas de supervisión para evaluar la calidad de este proceso. Todo lo anterior, con el sostén de un ambiente de control eficaz, y retroalimentado con un sistema de información y comunicación efectivo.

2.12. Riesgo De Auditoría²⁷

Riesgo es toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que puede entorpecer el normal desarrollo de la organización y que impiden el logro de los objetivos.

²⁷ MANTILLA Alberto Samuel, Auditoria Basada en Riesgos, EcoeEdiciones Ltda. Pág. 239-256.

Viendo la necesidad en el entorno empresarial de este tipo de herramientas y teniendo en cuenta que, una de las principales causas de los problemas dentro de los subprocesos es la inadecuada previsión de riesgos, se hace necesario entonces estudiar los Riesgos que pudieran aparecer en cada subproceso de Auditoría, esto servirá de apoyo para prevenir una adecuada realización de los mismos.

Es necesario en este sentido tener en cuenta lo siguiente:

- La evaluación de los riesgos inherentes a los diferentes subprocesos de la Auditoría.
- La evaluación de las amenazas o causas de los riesgos.
- Los controles utilizados para minimizar las amenazas o riesgos.
- La evaluación de los elementos del análisis de riesgos.

Generalmente se habla de Riesgo y conceptos de Riesgo en la evolución de los Sistemas de Control Interno. Sin embargo, los Riesgos están presentes en cualquier sistema o proceso que se ejecute, ya sea en procesos de producción como de servicios, en operaciones financieras y de mercado, por tal razón se puede afirmar que la Auditoría no está exenta de este concepto. Diversos autores escriben sobre el tema, y sólo llegan en su afirmación hasta el proceso de auditoría, no describen el proceso.

Los riesgos en el proceso de Auditoría deben administrarse hasta el nivel de subproceso, o como suele llamársele comúnmente, a las etapas o acciones de la misma. El auditor tiene que realizar tareas o verificaciones, en las cuales se asumen riesgos de que esas no se realicen de la forma adecuada, claro que estos Riesgos no pueden definirse del mismo modo que los riesgos se definen para el control Interno. El criterio del auditor en relación con la extensión e intensidad de las pruebas, tanto de cumplimiento como sustantivas, se encuentra asociado al riesgo de que queden sin detectar errores o desviaciones de importancia, en la contabilidad de la empresa y no, los que no llegue a detectar el auditor en

sus pruebas de muestreo. El riesgo tiende a minimizarse cuando aumenta la efectividad de los procedimientos de auditoría aplicados.

El riesgo ante el trabajo ordenado, es el riesgo de que el auditor exprese una conclusión inapropiada. El auditor planea y realiza el trabajo entonces de manera tal que reduzca a un nivel aceptable el riesgo de expresar una conclusión inapropiada. En general, esos riesgos se pueden representar por los componentes asociados a la auditoría:²⁸

1. **Riesgo inherente.**- Los riesgos asociados con la naturaleza de la temática.
2. **Riesgo de control.**- El riesgo de que los controles sobre la temática no existan u operen inefectivamente; y,
3. **Riesgo de detección.**-El riesgo de que los procedimientos del auditor no detecten los aspectos importantes que pueden afectar la temática.

2.13. Técnicas de Auditoría.²⁹

Las técnicas son las herramientas de las que se vale el Auditor para obtener la evidencia de su examen y con la finalidad de fundamentar su opinión profesional.

a. Técnicas oculares.

- **OBSERVACIÓN.**- Consiste en cerciorarse en forma ocular de ciertos hechos o circunstancias o de apreciar la manera en que los empleados de la compañía llevan a cabo los procedimientos establecidos.
- **COMPARACIÓN.**- Es el estudio de los casos o hechos para igualar, descubrir, diferenciar, examinar con fines de descubrir diferencias o semejanzas.

²⁸IBID 26: Pág. 360.

²⁹CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO. NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO. INDICADORES DE GESTIÓN. Págs. 68.

- **REVISIÓN.-** Consiste en el examen ocular y rápido con fines de separar mentalmente las transacciones que no son normales o que reviste un indicio especial en cuanto a su originalidad o naturaleza.
- **RASTREO.-** Consiste en seguir una transacción o grupo de transacciones de un punto u otro punto del proceso contable para determinar su registro contable.

b. Técnicas verbales:

- **INDAGACIÓN.-** Consiste en obtener información verbal de los empleados de la entidad a través de averiguaciones y conversaciones.

En esta técnica hay que tener mucho cuidado cuando se pregunta, hay que saber hacerla.

c. Técnicas escritas:

- **ANÁLISIS.-** Consiste en separar las partes con relación con el todo en consecuencia el análisis de una cuenta tiene por finalidad lo siguiente:
 - Determina la composición o contenido del saldo.
 - Determina las transacciones de las cuentas durante el año y clasificarlas en forma ordenada.
- **CONSOLIDACIÓN.-** Consiste en hacer que concuerde dos cifras independientes. Ejemplo. conciliación bancaria, etc.
- **CONFIRMACIÓN:**
 - **POSITIVA.-** Cuando el cliente protesta su saldo, su conformidad, son de dos clases:

- **Directa.-** Cuando suministramos de su saldo para que una vez rectificadas con su registro proporcione respuesta sobre su conformidad o disconformidad.
- **Indirecta.-** Cuando no se le da el saldo al cliente y se solicita informe sobre el mismo para no averiguarlo.
- **NEGATIVA.-** Se puede optar por este método cuando el saldo del cliente es poco significativo.
- **Declaraciones O Certificaciones.-** Esta técnica se aplica cuando la importancia de los datos obtenidos del resultado del examen o de las investigaciones que los requiere y consiste en hacer constar o escrito con firma del garantizador manifestaciones expuestas por esta.

d. Técnicas de verificación documental

- Comprobación
- Cálculo
- Revisión selectiva

e. Técnicas de verificación física

- Inspección

2.14. Procedimientos De Auditoría.³⁰

Con carácter general para todos los grupos de este apartado, el auditor:

³⁰<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/2h.htm>.

- a. Revisará la política de la empresa auditada en cuanto a los criterios de personificación e imputación de ingresos a distribuir en varios ejercicios.
- b. Comprobará las bases de cálculo de dichas operaciones, así como la correcta contabilización de los saldos que arrojen las cuentas representativas.
- c. Revisará, analítica y documentalmente, los ingresos y gastos contabilizados durante el ejercicio económico para determinar que ninguno de importe significativo no ha sido personificado.
- d. En cuanto a las fianzas y depósitos recibidos, comprobará, la necesidad de dichos depósitos y la adecuación de su cuantía, ya sea a lo prescrito por normas que los regulen, y a criterios de razonabilidad si no existen dichas normas.
- e. Comprobará la existencia de la necesaria liquidez para proceder a la inmediata restitución de las cantidades recibidas en depósito o fianza, de ser ello necesario.

2.15. Programas De Auditoría.³¹

Un programa de auditoría es un conjunto documentado de procedimientos diseñados para alcanzar los objetivos de auditoría planificados. El esquema típico de un programa de auditoría incluye lo siguiente:

- a. **Tema de auditoría:** Donde se identifica el área a ser auditada.
- b. **Objetivos de auditoría:** Donde se indica el propósito del trabajo de auditoría a realizar.

³¹ORTIZ, JOSÉ JOAQUÍN Y ORTIZ B. ARMANDO; Auditoría integral con enfoque al Control de Gestión Administrativo y Financiero; Editorial Kimpres Ltda.; Quito D.M; 2002. Pág 327-329.

- c. **Alcances de auditoría:** Aquí se identifica los sistemas específicos o unidades de organización que se han de incluir en la revisión en un período de tiempo determinado.
- d. **Planificación previa:** Donde se identifica los recursos y destrezas que se necesitan para realizar el trabajo así como las fuentes de información para pruebas o revisión y lugares físicos o instalaciones donde se va auditar.
- e. **Procedimientos de auditoría para:**
- Recopilación de datos.
 - Identificación de lista de personas a entrevistar.
 - Identificación y selección del enfoque del trabajo
 - Identificación y obtención de políticas, normas y directivas.
 - Desarrollo de herramientas y metodología para probar y verificar los controles existentes.
 - Procedimientos para evaluar los resultados de las pruebas y revisiones.
 - Procedimientos de comunicación con la gerencia.
 - Procedimientos de seguimiento.

El programa de auditoría se convierte también en una guía para documentar los diversos pasos de auditoría y para señalar la ubicación del material de evidencia.

Generalmente tiene la siguiente estructura:³²

³²<http://www.monografias.com/trabajos37/procedimientos-auditoria/procedimientos-auditoria2.shtml>.

TABLA No. 2

Estructura del Programa de Auditoría

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	LUGAR	PAPELES DE TRABAJO	HECHO POR:

Los procedimientos involucran pruebas de cumplimiento o pruebas sustantivas, las de cumplimiento se hacen para verificar que los controles funcionan de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos y las pruebas sustantivas verifican si los controles establecidos por las políticas o procedimientos son eficaces.

Características del Programa de Auditoría

El programa de Auditoría contiene las actividades que se llevarán a cabo en la auditoría, por ello; su elaboración debe ser óptima y su autor debe tener conocimiento de todos los aspectos que abarcará el trabajo y las actividades que se deben realizar.

El programa debe ser además flexible, y no debe tomar en cuenta aspectos poco relevantes que capten, de manera innecesaria, recursos que puedan destinarse a la evaluación de aspectos importantes.

Entre las características que debe tener el programa de Auditoría, podemos anotar:

- Debe ser sencillo y comprensivo.

- Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
- Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
- El programa debe permitir al Auditor a examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.
- Las Sociedades Auditoras, acostumbran tener formatos preestablecidos los cuales deben ser flexibles para que puedan ser adecuados a un determinado tipo de empresa.
- El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del Auditor.

De acuerdo a su profundidad y extensión, existen dos tipos de Programas de Auditoría, que son:

- **Programas de Auditoría Generales.-** son los que se limitan a enunciar de forma genérica las técnicas a aplicarse y los objetivos trazados. Generalmente se destinan al jefe del equipo de auditoría.
- **Programas de Auditoría Detallados.-** son los que describen de forma minuciosa y práctica los procedimientos y técnicas a aplicarse. Van destinados a los integrantes del equipo de auditoría.

2.16. Papeles De Trabajo.³³

Son los archivos o legajos que maneja el auditor y que contienen todos los documentos que sustentan su trabajo efectuado durante la auditoría.

Estos archivos se dividen en Permanentes y Corrientes; el archivo permanente está conformado por todos los documentos que tienen el carácter de permanencia en la empresa, es decir, que no cambian y que por lo tanto se pueden volver a utilizar en auditorías futuras; como los Estatutos de Constitución, contratos de arriendo, informe de auditorías anteriores, etc.

El archivo corriente está formado por todos los documentos que el auditor va utilizando durante el desarrollo de su trabajo y que le permitirán emitir su informe previo y final.

Los papeles de trabajo constituyen la principal evidencia de la tarea de auditoría realizada y de las conclusiones alcanzadas que se reportan en el informe de auditoría.

Los papeles de trabajo son utilizados para:

- a. Registrar el conocimiento de la entidad y su sistema de control interno.
- b. Documentar la estrategia de auditoría.
- c. Documentar la evaluación detallada de los sistemas, las revisiones de transacciones y las pruebas de cumplimiento.
- d. Documentar los procedimientos de las pruebas de sustentación aplicadas a las operaciones de la entidad.
- e. Mostrar que el trabajo de los auditores fue debidamente supervisado y revisado.

³³<http://www.monografias.com/trabajos55/auditoria-academica/auditoriaacademica2.shtml?monosearch>

- f. Registrar las recomendaciones para el mejoramiento de los controles observados durante el trabajo.

El formato y el contenido de los papeles de trabajo es un asunto relativo al juicio profesional del auditor; no hay sentencias disponibles que indiquen lo que se debe incluir en ellos, sin embargo, es esencial que contengan suficiente evidencia del trabajo realizado para sustentar las conclusiones alcanzadas. La efectividad de los papeles de trabajo depende de la calidad, no de la cantidad.

En las cédulas que se utilizan para soportar el trabajo realizado se debe considerar la referenciación de los papeles de trabajo y las Marcas.

Clases de papeles de trabajo.³⁴

Se les acostumbra clasificar desde dos puntos de vista:

1. Por su uso.

- a. Papeles de uso continuo.
- b. Papeles de uso temporal.

2. Por su contenido.

- a. Hoja de trabajo.
- b. Cédulas sumarias o de Resumen.
- c. Cédulas de detalle o descriptivas.
- d. Cédulas analíticas o de comprobación.

³⁴<http://www.geocities.com/ahauditoria/ciclo.html>

Archivo Permanente.- está constituido por los papeles de trabajo básicos para la planificación y programación de la auditoría. Existe un archivo permanente por cada empresa auditada y debe ser debidamente actualizado, esto permite que el tiempo de los auditores se optimice.

Archivo Corriente.- está formado por los papeles de trabajo que surgen de la ejecución del trabajo. Los papeles de trabajo que lo conforman sustentan el informe, las conclusiones y recomendaciones que emite el auditor. Se mantiene un archivo corriente por cada auditoría realizada.

2.17. Hallazgos De Auditoría.³⁵

Se considera que los hallazgos en auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.

Atributos del hallazgo:

1. **Condición:** La realidad encontrada
2. **Criterio:** Cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser).
3. **Causa:** Qué originó la diferencia encontrada.
4. **Efecto:** Qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones

³⁵http://www.contraloriaibague.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=71

pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales.

Solamente las diferencias significativas encontradas se pueden considerar como hallazgos (generalmente determinadas por la Materialidad), aunque en el sector público se deben dar a conocer todas las diferencias, aun no siendo significativas.

Una vez concluida la fase de Ejecución, se debe solicitar la carta de salvaguarda o carta de gerencia, donde la gerencia de la empresa auditada da a conocer que se han entregado todos los documentos que oportunamente fueron solicitados por los auditores.

2.18. Marcas De Auditoría.³⁶

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

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

Por ejemplo al efectuar una reconciliación bancaria, los cheques pendientes de cobrar y las consignaciones bancarias deben ser cotejadas con el libro de bancos para comprobar que están bien girados y elaboradas, en cuanto al importe, número, fecha, beneficiario, número de cuenta etc. Cada uno de los cheques y consignaciones cotejadas debe

³⁶SÁNCHEZ CURIEL, Gabriel. *Auditoría de Estados Financieros Práctica Moderna Integral*, Editorial PEARSON EDUCACIÓN, segunda edición, México, 2006, Pág. 2.

tener una descripción de lo realizado. En lugar de escribir toda esta operación junto a cada cheque y consignación, se utiliza un símbolo o marca de comprobación, cuyo significado se explica una sola vez en el lugar apropiado de la cédula a manera de convención detallando todo el procedimiento realizado.

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

Esquema de marcas de auditoría.

TABLA N° 3
Marcas De Auditoría

AUDITORES ANDINOS LTDA.		
CLIENTE:		AUDITORIA A:
MARCA	SIGNIFICADO	
¥	Confrontado con libros	
§	Cotejado con documento	
μ	Corrección realizada	
¢	Comparado en auxiliar	
¶	Sumado verticalmente	
©	Confrontado correcto	
^	Sumas verificadas	
«	Pendiente de registro	
∅	No reúne requisitos	
S	Solicitud de confirmación enviada	
SI	Solicitud de confirmación recibida inconforme	
SIA	Solicitud de confirmación recibida inconforme pero aclarada	
SC	Solicitud de confirmación recibida conforme	
Σ	Totalizado	
®	Conciliado	
∅	Circularizado	
Ψ	Inspeccionado	

FUENTE: Sánchez Curiel, Auditoría de Estados Financieros.
ELABORADO POR: Mayra Arias

2.19. Índices De Referencia De Auditoría.

Para facilitar su localización, los papeles de trabajo se marcan con índices que indiquen claramente la sección del expediente donde deben ser archivados, y por consecuencia donde podrán localizarse cuando se le necesite.

En términos generales el orden que se les da en el expediente es el mismo que presentan las cuentas en el estado financiero. Así los relativos a caja estarán primero, los relativos a cuentas por cobrar después, hasta concluir con los que se refieran a las cuentas de gastos y cuentas de orden.

Los índices se asignan de acuerdo con el criterio anterior y pueden usarse para este objeto, números, letras o la combinación de ambos.

2.20. Evidencia De Auditoría.³⁷

La evidencia de auditoría son todos los hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes (relevantes) que sirven de respaldo a las conclusiones de auditoría. Son además los elementos de prueba que el auditor obtiene sobre los hechos que examina y que cuando éstos elementos son suficientes y competentes, constituyen el respaldo del examen que sustenta el contenido del informe.

Según la Norma Internacional de Auditoría No. 500, “el auditor obtiene evidencia mediante la aplicación de procedimientos de inspección y procedimientos analíticos; sin embargo, la oportunidad de éstos dependerá de los periodos en que la evidencia buscada se encuentra.

La evidencia de auditoría es la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales sustenta su opinión.

³⁷PORTER, Thomas y BURTON, William, Auditoría un enfoque conceptual. México: Limusa. 1983. Pág. 323-326.

Por su parte, la Norma Ecuatoriana de Auditoría No. 10, puntualiza, que “el auditor deberá obtener una comprensión suficiente de los sistemas de contabilidad y de control interno para planificar la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo”.

Por lo tanto, podemos concluir que la evidencia es la clave de un examen de auditoría para que éste posea un respaldo suficiente y adecuado en el momento de emitir una opinión o informe del trabajo realizado. Es necesario entonces, que la recolección de evidencias sea un tema tratado de una forma muy delicada, tomando en cuenta la importancia de las mismas en las conclusiones a obtener y en la mensurabilidad del riesgo que debe ser considerablemente baja o por lo menos aceptable.

Las evidencias se clasifican en:

- **Física.-** Es aquella que se obtiene mediante la inspección u observación directa de las actividades, bienes, documentos y registros. La evidencia de esta naturaleza puede presentarse en forma de memorando, fotografías, gráficos, cuadros, muestreo, materiales, entre otras.
- **Testimonial.-** Es la que se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el transcurso de la auditoría, con el fin de comprobar la autenticidad de los hechos.
- **Documental.-** Es la que consiste en la información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de la administración relacionada con su desempeño (internos), y aquellos que se originan fuera de la entidad (externos).

- **Analítica.-** Es la que se obtiene al analizar o verificar la información, el juicio profesional del auditor acumulado a través de la experiencia, orienta y facilita el análisis.

Atributos de la Evidencia.

La evidencia de auditoría debe tener dos elementos claves: suficiencia (cantidad) y competencia (calidad). Estos elementos permiten al auditor contar con la convicción que le permita tener una base objetiva de su examen.

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: evidencia suficiente (característica cuantitativa) y evidencia comprobatoria o competente (característica cualitativa), que proporcionan al auditor la convicción necesaria que le permita tener una base objetiva de su examen.

Los atributos de la evidencia pueden ser:

- **Suficiencia.-** Se refiere a la cantidad de evidencia. Según las normas SAS relativas a la Evidencia de auditoría, la acumulación de evidencias debe ser más persuasiva que convincente y el auditor debe tomar en cuenta que el riesgo de auditoría no puede llegar a cero.
- **Competencia.-** La competencia abarca los conceptos de validez y confiabilidad, para ello el auditor debe evaluar la validez o integridad de la evidencia.
- **Pertinencia o Relevancia.-** Significa la evidencia relacionada con el hallazgo.

Conclusiones

La conclusión es el resultado del análisis de los hallazgos identificados en el trabajo de auditoría. Si uno de los objetivos de la auditoría es el planteamiento de conclusiones éstas obligatoriamente deben constar en el informe y deberán ser formuladas explícitamente de tal manera que no se permitan deducciones inadecuadas.

Una parte del proceso de Auditoría que, luego de la realización de los programas específicos y el establecimiento de los objetivos, constituye la finalización del trabajo sin la cual éste quedaría incompleto.

Las conclusiones deben ser revisadas por un miembro del equipo de auditoría con un nivel jerárquico mayor al que las preparó y debe verificar que éstas estén elaboradas en base a:

- Las observaciones derivadas de los procedimientos de auditoría aplicados.
- Los hallazgos importantes de cada componente examinado.

Recomendaciones

El Auditor propone recomendaciones que a su juicio, permitirán a la organización lograr una gestión más eficiente, efectiva y económica frente al cumplimiento de sus objetivos y a la solución de sus problemas mediante el aprovechamiento de sus recursos.

Las recomendaciones deben además, enfocar aspectos significativos de la organización y deben ser factibles de aplicar en la misma.

2.21. Comunicación De Resultados De Auditoría.

La cuarta fase de la auditoría se trata de la comunicación de los resultados del trabajo realizado. Esta comunicación permite la toma de decisiones de

forma adecuada por parte de las autoridades de la empresa, para posteriormente, emitir un informe definitivo en el que se incluyan las correcciones planteadas.

La comunicación de resultados contiene los hallazgos de auditoría y la evaluación de las respuestas que la entidad ofrece. Esto implica que el auditor ha finalizado la ejecución de su trabajo en el cual ha acumulado suficiente evidencia que lo sustente mediante la creación de papeles de trabajo; luego de lo cual, procederá con el fin de su trabajo que es la elaboración del informe de auditoría

Este informe de auditoría, como parte de la comunicación de resultados del trabajo efectuado, es una herramienta de comunicación que tiene como objetivo la persuasión de la alta gerencia para que las recomendaciones planteadas sean aplicadas para mejorar la gestión de la organización.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. Análisis de Medio Interno.

Alcance: Debilidades y Fortalezas.

Definiciones:

- **Debilidades:** Factores que provocan vulnerabilidad y desventajas para la empresa.
- **Fortalezas:** Factores en los cuales la organización ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en todas las áreas de su competencia.

TABLA No. 4

Análisis Interno

CÓDIGO	ASPECTOS INTERNOS	JUSTIFICACIÓN
FORTALEZAS		
F1	Calidad del servicio	Los servicios que posee el Registro Civil en cuanto a los equipos que se utilizan para cedulação, son de última tecnología permitiendo la rápida atención.
F2	Diversidad de servicios.	El Registro Civil posee una gran variedad de servicios que permiten en un solo lugar efectuar las necesidades de la ciudadanía.
F3	Tecnología e instalaciones.	Se mantiene un alto nivel de tecnología, en cuanto a protección de la entidad, y los que permiten el desarrollo de la misma.
F4	Gente joven.	Se cuenta con Talento Humano joven y dinámico.
F5	Tarifas.	Las tarifas que se han establecido son accesibles para sus clientes.
F6	Ubicación geográfica estratégica.	La ubicación de la institución es privilegiada permitiendo la accesibilidad de la ciudadanía.

DEBILIDADES		
D1	Insuficiencia manejo de publicidad.	No se mantiene un adecuado manejo de marketing, que permita conocer los servicios que ofrece a la población indígena, con el fin de que tengan mayor conocimiento.
D2	Falta de conferencias motivacional al personal.	No se realizan eventos ya sea semanales que motiven al personal, y permitan su mejor desempeño.
D3	Inadecuada atención al cliente por parte del personal.	El personal no está en condiciones de mantener relación con la ciudadanía en especial con la población indígena.
D4	Falta de estrategias de planificación.	La empresa no posee por escrito objetivos anuales.
D5	Falta de compromiso y conciencia por parte de los empleados al cumplir con las normas y reglas de la entidad en su totalidad.	Los trabajadores poseen una falta de eficacia por la desmotivación que les proporciona la gerencia.
D6	Poco personal acorde a las necesidades de la empresa.	El personal que posee la institución es reducido, por no poseer los requerimientos necesarios que solicita el desarrollo de su actividad, para la contratación.
D7	Falta de capacitación con respecto a los nuevos sistemas y tecnologías.	Permitirá que el desarrollo de las diferentes actividades se efectúen de forma eficiente y eficaz. Esto permitirá una franca cordialidad y aumento de la atención.
D8	Falta de indicadores de desempeño.	La administración del Registro Civil, no aplica o mide el desempeño del personal de forma constante, que permitan conocer el avance de los mismos.

TABLA No. 5

Matriz de Impacto y Ocurrencia Interno

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTA	MEDIA	BAJA
	ALTA	F1, F2, F3, F4	F5, F6	
	MEDIA	D1, D4,	D5, D6,	
BAJA	D2, D3, D7	D8		

TABLA No. 6
Perfil Estratégico Interno

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
F1	Calidad del servicio					✘
F2	Diversidad de servicios.					✘
F3	Tecnología e instalaciones.				✘	
F4	Gente joven.				✘	
F5	Tarifas.					✘
F6	Ubicación geográfica estratégica.				✘	
D1	Insuficiencia manejo de publicidad.	✘				
D2	Falta de conferencias motivacional al personal.		✘			
D3	Inadecuada atención al cliente por parte del personal.	✘				
D4	Falta de estrategias de planificación.	✘				
D5	Falta de compromiso y conciencia por parte de		✘			

	los empleados al cumplir con las normas y reglas de la entidad en su totalidad.					
D 6	Poco personal acorde a las necesidades de la empresa.		✘			
D 7	Falta de capacitación con respecto a los nuevos sistemas y tecnologías.	✘				
D 8	Falta de indicadores de desempeño.		✘			
TOTAL		4	4	0	3	3
PORCENTAJE		28.57%	28.57%		21.43%	21.43%

1= Debilidad Importante.

2= Debilidad Menor.

3= Equilibrio.

4= Fortaleza Menor.

5= Fortaleza Importante.

TABLA No. 7

Matriz de Medios Interno

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Calidad del servicio	0,10	5	0,50
2	Diversidad de servicios.	0,10	5	0,50
3	Tecnología e instalaciones.	0,10	4	0,40
4	Gente joven.	0,10	4	0,40
5	Tarifas.	0,10	5	0,50
6	Ubicación geográfica estratégica.	0,10	5	0,50
DEBILIDADES				
7	Insuficiencia manejo de publicidad.	0,10	1	0,10
8	Falta de conferencias motivacional al personal.	0,10	1	0,10
9	Inadecuada atención al cliente por parte del personal.	0,10	1	0,10
10	Falta de estrategias de planificación.	0,10	1	0,10
11	Falta de compromiso y conciencia por parte de los empleados al cumplir con las normas y reglas de la entidad en su totalidad.	0,10	2	0,20
12	Poco personal acorde a las necesidades de la empresa.	0,10	2	0,20
13	Falta de capacitación con respecto a los nuevos sistemas y tecnologías.	0,10	1	0,10
14	Falta de indicadores de desempeño.	0,10	1	0,10
	TOTAL	1,40	38	3,80

El resultado de 3,80% indica que la entidad tiene más fortalezas que debilidades, por lo que se requiere aprovechar dichas fortalezas, sin dejar a un lado la realización de cambios urgentes, como canales de comunicación interno, ya que la atención al cliente y el desarrollo de los procesos a

realizar son muy importantes ya que permiten que la ciudadanía tenga mayor confianza al momento de asistir a la institución a realizar diferentes tramites.

3.2. Análisis de Medio Externo.

Alcance: Oportunidades y Amenazas.

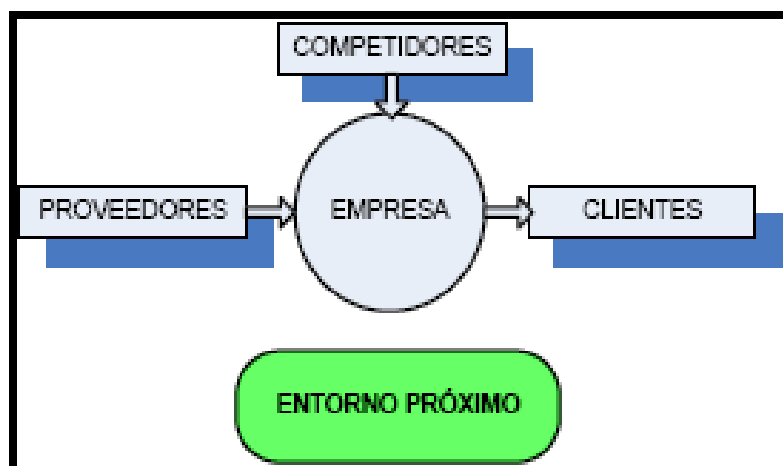
Definiciones:

- **Oportunidades:** Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos y al desarrollo de la institución.

Amenazas: Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro, que dificultan el logro de los objetivos.

GRÁFICO No. 4

Comportamiento del medio externo



ELABORADO POR: Mayra Arias

TABLA No. 8
Análisis Externo

CÓDIGO	ASPECTOS EXTERNOS	JUSTIFICACIÓN
OPORTUNIDADES		
O1	Amplia oferta de los servicios.	Variedad de servicios acorde a las necesidades de los habitantes de la provincia.
O2	Clientes de diversos sectores.	La mejora en el servicio que presta la institución, con tecnología de punta permitirá la aceptación de sectores alejados a la provincia.
O3	Gustos y preferencias en la ubicación.	Las preferencias de consumo del servicio, permite que se vuelva más visitada la provincia.
O4	Mejor desarrollo económico y turístico.	Mejoramiento en el movimiento de los servicios que presta logrando la visita de diversas personas. A su vez obteniendo el mejoramiento económico.
AMENAZAS		
A1	Alto índice de desempleo y subempleo	Gran demanda por parte de la gente que busca trabajo.
A2	Falta de gente con títulos de cuarto nivel para ocupar puestos importantes.	La falta de personas con educación adecuada.
A3	Desconocimiento de servicio que presta la institución.	Existe un elevado número de personas que desconoce de los diversos servicios que presta la institución.
A4	Accesibilidad de los clientes al Registro Civil.	Los problemas por tráfico vehicular, congestión y contaminación vehicular que se dan en el sector donde el Registro Civil desempeña su actividad, y que provocan dificultad en el acceso a la atención, sobre todo en días feriados.

TABLA No. 9
Matriz de Impacto y ocurrencia externo

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA
ALTA	O1,A1,A2,		
MEDIA	O2,O3	O4, O5	
BAJA	A3	A4	

TABLA No. 10

Perfil Estratégico Externo

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDADES	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2	3	4	5
O1	Amplia oferta de los servicios.					★
O2	Clientes de diversos sectores.					★
O3	Gustos y preferencias en la ubicación.			★		
O4	Mejor desarrollo económico y turístico.					★
A1	Alto índice de desempleo y subempleo	★				
A2	Falta de Gente con títulos de cuarto nivel ara ocupar puestos importantes..	★				
A3	Desconocimiento de servicio que presta la institución.		★			
A4	Accesibilidad de los clientes al Registro Civil.		★			
TOTAL		2	2	1	0	3
PORCENTAJE		25.00%	25.00%	12.50%	0.00%	37.50%

TABLA No. 11

Matriz de Medios Externo

1= Amenaza Importante.

2= Amenaza Menor.

3= Equilibrio.

4= Oportunidad Menor.

5= Oportunidad Importante.

Nº	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Amplia oferta de los servicios.	0,10	5	0,50
2	Clientes de diversos sectores.	0,10	5	0,50
3	Gustos y preferencias en la ubicación.	0,10	4	0,40
4	Mejor desarrollo económico y turístico.	0,10	5	0,50
AMENAZAS				
5	Alto índice de desempleo y subempleo	0,10	1	0,10
6	Falta de Gente con títulos de cuarto nivel para ocupar puestos importantes.	0,10	1	0,10
7	Desconocimiento de servicio que presta la institución.	0,10	1	0,10
8	Accesibilidad de los clientes al Registro Civil.	0,10	2	0,20
	TOTAL	0,80	24	2,40%

Una vez realizada la matriz de medios externa se ha determinado que existe un 2,40%, en el cual podemos observar que el Registro Civil existen más amenazas que oportunidades, por lo que se hace necesaria y urgente la implementación de publicidad, promociones y ofertas que atraigan la atención de los clientes y la institución pueda ser más competitiva en el

ámbito local. De manera que se logre convertir las amenazas en grandes oportunidades.

3.3. Análisis FODA

TABLA No. 12

Análisis FODA

FACTORES INTERNOS CLAVES	FACTORES EXTERNOS CLAVES
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Calidad del servicio	Amplia oferta de los servicios.
Diversidad de servicios.	Clientes de diversos sectores.
Tecnología e instalaciones.	Gustos y preferencias en la ubicación.
Gente joven.	Mejor desarrollo económico y turístico.
Tarifas.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Insuficiencia manejo de publicidad.	Alto índice de desempleo y subempleo
Falta de conferencias motivacional al personal.	Falta de Gente con títulos de cuarto nivel para ocupar puestos importantes.
Inadecuada atención al cliente por parte del personal.	Desconocimiento del servicio que presta la institución.
Falta de estrategias de planificación.	Accesibilidad de los clientes al Registro Civil.
Falta de compromiso y conciencia por parte de los empleados al cumplir con las normas y reglas de la entidad en su totalidad.	
Poco personal acorde a las necesidades de la empresa.	
Falta de capacitación con respecto a los nuevos sistemas y tecnologías.	
Falta de indicadores de desempeño.	

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

CLIENTE: Registro Civil Identificación y Cedulación

DIRECCIÓN: Av. 9 de Octubre y Quiruba

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2011

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
AUTORA DE LA TESIS	M.A. 20/06/2012	23/10/2012

ÍNDICE

REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACION

4.1. Legajo Permanente

LEGAJO PERMANENTE	
Información General	LP1
Hoja de Marcas	LP2
Programas de Auditoría	LP3

4.1.1. Información General

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.

El servicio que ofrece es la emisión de cédulas de ciudadanía a los ecuatorianos y extranjeros residentes en el territorio de la República del Ecuador, a través de la presentación de servicios eficientes, efectivos, eficaces y de calidad, contando con la información confiable y segura de los datos asignados tales como:

- Cedula por primera vez
- Cedula de renovación
- Cedula primera extranjeros
- Datos de filiación
- Copias tarjeta índice y dactilar
- suplantaciones
- duplicidad de cédulas
- actualización por datos inexactos
- archivo general

Misión

Ser el Organismo Rector único e indivisible seguro y transparente del Sistema Nacional de Registro Civil, Identificación y Cedulación, en lo referente a los hechos y actos relativos al estado civil de los ecuatorianos y de los extranjeros residentes en el Ecuador, garantizando s identidad e identificación, a través de la prestación de un servicio efectivo y oportuno, que a su vez permita afianzar los niveles de seguridad interna del Estado.

Visión

Para el año 2013 la Dirección General del Registro Civil, Identificación y Cedulación, será una institución de excelencia, con autonomía administrativa, financiera y técnica, caracterizada por brindar servicios de calidad a los ciudadanos y extranjeros residentes en el territorio nacional y a los ecuatorianos residentes en el exterior.

Objetivos

Con la finalidad de otorgar servicios de calidad a los ciudadanos y extranjeros residentes en el territorio nacional y a los ecuatorianos residentes en el exterior, es necesario fortalecer las áreas: tecnológica, física y administrativa, a fin de mantener información confiable y segura, y así mejorar su oferta de servicios. Los objetivos por área son:

a. Legal.

- Elaborar y propiciar la promulgación de la Nueva Ley y Reglamento de Registro Civil, Identificación y Cedulación.
- Actualizar el manual de procesos y procedimientos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-11
Revisado por:	J.A.	2012-07-13

- Coordinar y aplicar los convenios internacionales.
- Declarar delito a la tentativa de suplantación de identidad.

b. Fortalecimiento Institucional.

- Establecer convenios alianzas estratégicas con entidades del sector público y privado con el fin de garantizar el acceso a la identidad y al registro de los actos y hechos relativos al estado civil de las personas.
- Abrir nuevos puntos de atención para la presentación integral de servicios.
- Promover brigadas móviles y/o brigadas alternativas para brindar los servicios de la Institución a sectores vulnerables.

c. Talento Humano.

- Administrar en forma eficiente y eficaz el Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos a fin de garantizar y potencializar las competencias del servidor.

d. Tecnología.

- Mejorar los niveles de seguridad a través de la incorporación de la tecnología de punta, para:
 - Digitalizar los documentos fuente.
 - Utilizar biometría para la identificación.
 - Dotar de una base de datos relacional.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-11
Revisado por:	J.A.	2012-07-13

- Contar con una red de comunicación ágil y confiable.
- Generar un servicio eficiente de e-goverment.

e. Recurso Económico.

- Garantizar la sostenibilidad económica y financiera de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación mediante la aplicación de tasas reales de los servicios que presta la institución.

f. Infraestructura.

- Dotar a la institución a nivel nacional, de infraestructura funcional que cubra las necesidades de los clientes internos y externos, que garantice el bienestar, la seguridad y la satisfacción de los mismos

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-11

4.1.2. Hoja de Marcas

MARCAS	SIGNIFICADO
∞	Notas Aclaratorias
∑	Sumatoria
√	Revisado o verificado
φ	Hallazgo
∩	Duplicidad de Funciones
κ	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
∞	Inexistencia de manuales
‡	No reúne requisitos
◇	No existe documentación
∅	Expedientes desactualizados
∩	Falta proceso
£	Sustentado con evidencia

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-11
Revisado por:	J.A.	2012-07-13

4.1.3. Programas de Auditoría

Programas de Auditoría Fase I

FASE I

**Registro Civil, Identificación y Cedulación
Auditoría de Gestión
Planificación
Programa de Auditoría**

OBJETIVOS:

- Establecer los recursos que serán necesarios para la realización de la Auditoría.
- Establecer el compromiso de colaboración con la Dirección de la Entidad para la aplicación del examen.
- Obtener conocimiento general de las actividades del Registro Civil

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Entreviste al Director del Registro Civil, notifíquese el inicio de la auditoría y solicite la documentación referente a la Base Legal Interna y Externa de la entidad y autoridades de la misma.		M.A	2012-07-18
2	Efectúe una visita preliminar:		M.A	2012-07-18
3	Elabore y aplique cuestionarios para la Planificación Estratégica con el fin de conocer la misión, visión y objetivos del nivel de apoyo a la gestión.		M.A	2012-07-18

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-11
Revisado por:	J.A.	2012-07-13

Programas de Auditoría Fase II

FASE II

**Registro Civil, Identificación y Cedulación
Auditoría de Gestión
Evaluación de Control Interno
Programa de Auditoría**

OBJETIVOS:

- Adquirir información de los controles internos existentes en los Departamentos del Registro Civil.
- Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes en los Departamentos del Registro Civil.
- Determinar si los recursos asignados a los Departamentos están siendo utilizados de forma eficiente.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
	Evalúe el control Interno del Nivel de Apoyo.		M.A	2012-07-18
2	Evaluación de Hallazgos.		M.A	2012-07-18
3	Informe de Control Interno.		M.A	2012-07-18
4	Realice una Orden de Trabajo		M.A	2012-07-18
5	Elabore un Plan Específico.		M.A	2012-07-18

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-11
Revisado por:	J.A.	2012-07-13

Programas de Auditoría Fase III

FASE III

**Registro Civil, Identificación y Cedulación
Auditoría de Gestión
Ejecución de Trabajo
Programa de Auditoría**

OBJETIVOS:

- Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos asignados al área.
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados al área.
- Establecer en cumplimiento de los requerimientos de clientes internos y externos.

N o	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSA BLE	FECHA
1	Identificación de Procesos.		M.A	2012-07-18
2	Elaboración de Flujogramas.		M.A	2012-07-18
3	Elaboración y aplicación de encuestas a Clientes.		M.A	2012-07-18
4	Indicadores de Gestión		M.A	2012-07-18
5	Análisis Financiero.		M.A	2012-07-18

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-11
Revisado por:	J.A.	2012-07-13

Programas de Auditoría Fase IV

FASE IV

**Registro Civil, Identificación y Cedulación
Auditoría de Gestión
Comunicación de Resultados
Programa de Auditoría**

OBJETIVOS:

- ✓ Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Informe Final de Auditoría de Gestión		M.A	2012-07-18

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-11
Revisado por:	J.A.	2012-07-13

CLIENTE: Registro Civil, Identificación y Cedulación

DIRECCIÓN: Av. 9 de Octubre y Quiruba.

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2011

LEGAJO CORRIENTE

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
AUTORA DE LA TESIS	M.A. 13/06/2012	05/09/2012

ÍNDICE

REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN

4.2. Legajo Corriente

LEGAJO CORRIENTE/ CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
Programa de Auditoría.	PA1
Carta de Requerimiento.	CP1
Entrevista preliminar.	CP2
Evaluación Misión, Visión.	CP3

4.2.1. FASE I: Conocimiento Preliminar

PROGRAMA DE AUDITORÍA

**Registro Civil, Identificación y Cedulación
Auditoría de Gestión
Planificación
Programa de Auditoría**

OBJETIVOS:

- Establecer los recursos que serán necesarios para la realización de la Auditoría.
- Establecer el compromiso de colaboración con la Dirección de la Entidad para la aplicación del examen.
- Obtener conocimiento general de las actividades del Registro Civil

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Entreviste al Director del Registro Civil, notifíquese el inicio de la auditoría y solicite la documentación referente a la Base Legal Interna y Externa de la entidad y autoridades de la misma.	CP1 1/1	M.A	2012-07-18
2	Efectúe una visita preliminar:	CP2 1/3	M.A	2012-07-18
3	Elabore y aplique cuestionarios para la Planificación Estratégica con el fin de conocer la misión, visión y objetivos del nivel de apoyo a la gestión.	CP3 1/5	M.A	2012-07-18

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-13
Revisado por:	J.A.	2012-07-25

Riobamba, 06 de Junio del 2012

Lcda. Leonor Guzmán

DIRECTOR REGIONAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN

Presente.-

De mi consideración:

En atención al pedido que se realizó a su persona para la realización de la Auditoría de Gestión al Registro Civil, Identificación y Cedulación, correspondientes al período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011.

La Señorita Mayra Arias, realizará la Auditoría de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos de Auditoría, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en la entidad, con el fin de obtener evidencia que sustente nuestra opinión.

Al mismo tiempo de la manera más comedida solicitamos la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la entidad, para acceder a la respectiva información, para evaluar el cumplimiento de los objetivos y la optimización y buen uso de los recursos.

Por la atención a la presente, anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Mayra Arias
AUTORA DE LA TESIS

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-13
Revisado por:	J.A.	2012-07-25

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

4.2.1.1. Cuestionario de Visita Preliminar

A. DATOS GENERALES.

1. RAZÓN SOCIAL.

Registro Civil, Identificación y Cedulación.

2. FECHA DE CREACIÓN.

La creación del Registro Civil fue en 1900

3. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.

Av. 9 de Octubre y Quiruba

4. ACTIVIDAD ECONÓMICA.

Nacimientos, matrimonios, defunciones de los ecuatorianos.

5. REPRESENTANTE LEGAL.

Lcda. Leonor Guzmán.

B. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.

1. N° DE EMPLEADOS

Cinco empleados.

2. ÁREAS DE TRABAJO.

Caja, Departamento de Contabilidad, Departamento de Ventas y Servicio al Cliente, Departamento Servicio Técnico.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-18
Revisado por:	J.A.	2012-07-21

SERVICIOS.

- Cedula por primera vez
- Cedula de renovación
- Cedula primera extranjeros
- Datos de filiación
- Copias tarjeta índice y dactilar
- Suplantaciones
- Duplicidad de cedula
- Actualización por datos inexactos
- Archivo general

3. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

DIRECTOR GENERAL:	Jorge Montaña Prado
SUBDIRECTOR GENERAL:	Carlos Caicedo
SECRETARIA GENERAL:	Abg. Juan Ramos
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Abg. Oswaldo López
FINANCIERO:	Lcda. Maritza Andrade Cueva
RECURSO HUMANOS:	Dr. Javier Lozano

4. FILOSOFIA INSTITUCIONAL.**Misión**

Ser el Organismo Rector único e indivisible seguro y transparente del Sistema Nacional de Registro Civil, Identificación y Cedulación, en lo referente a los hechos y actos relativos al estado civil de los ecuatorianos y de los extranjeros residentes en el Ecuador, garantizando su identidad e identificación, a través de la prestación de un servicio efectivo y oportuno, que a su vez permita afianzar los niveles de seguridad interna del Estado.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-18
Revisado por:	J.A.	2012-07-21

Visión

Para el año 2013 la Dirección General del Registro Civil, Identificación y Cedulación, será una institución de excelencia, con autonomía administrativa, financiera y técnica, caracterizada por brindar servicios de calidad a los ciudadanos y extranjeros residentes en el territorio nacional y a los ecuatorianos residentes en el exterior.

Objetivos

- Establecer convenios alianzas estratégicas con entidades del sector público y privado con el fin de garantizar el acceso a la identidad y al registro de los actos y hechos relativos al estado civil de las personas.
- Administrar en forma eficiente y eficaz el Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos a fin de garantizar y potencializar las competencias del servidor.
- Garantizar la sostenibilidad económica y financiera de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación mediante la aplicación de tasas reales de los servicios que presta la institución.
- Dotar a la institución a nivel nacional, de infraestructura funcional que cubra las necesidades de los clientes internos y externos, que garantice el bienestar, la seguridad y la satisfacción de los mismos

4.2.1.2. Evaluación De La Misión Y Visión De Registro Civil, Identificación Y Cedulación.

Para el análisis de la Misión y la Visión se han preparado dos cuestionarios, que al ser aplicados a 5 personas (Nº empleados del Registro Civil) pertenecientes a las diferentes unidades de la organización establecieron los siguientes resultados:

MISIÓN

Ser el Organismo Rector único e indivisible seguro y transparente del Sistema Nacional de Registro Civil, Identificación y Cedulación, en lo referente a los hechos y actos relativos al estado civil de los ecuatorianos y de los extranjeros residentes en el Ecuador, garantizando su identidad e identificación, a través de la prestación de un servicio efectivo y oportuno, que a su vez permita afianzar los niveles de seguridad interna del Estado.

VISIÓN

Para el año 2013 la Dirección General del Registro Civil, Identificación y Cedulación, será una institución de excelencia, con autonomía administrativa, financiera y técnica, caracterizada por brindar servicios de calidad a los ciudadanos y extranjeros residentes en el territorio nacional y a los ecuatorianos residentes en el exterior

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-18
Revisado por:	J.A.	2012-07-21

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN

ENTIDAD: Registro Civil, Identificación y Cedulación.

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la misión del Registro Civil, contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene la empresa un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?	5	0
2	¿El enunciado de la misión identifica el que hacer de la empresa, cuyo propósito se identifica en el cliente?	5	0
3	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos, particularmente del personal?	3	2
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la entidad?	2	3
5	¿Contiene el enunciado de la misión elementos que distinguen a la entidad?	4	1
6	¿La misión orienta al personal directamente hacia el cliente, con la idea de satisfacerlo?	5	0
7	¿El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales congruentes con la misión de la institución?	2	3
8	¿La alta dirección ha definido claramente el servicio de la entidad?	5	0
9	¿Existe congruencia entre el concepto del servicio y los demás factores estratégicos?	5	0
TOTALES Σ		$\sqrt{36}$	9

FUENTE: Encuestas realizadas al personal.

ELABORADO POR: Autora.

CONFIANZA: $\frac{36}{45}$

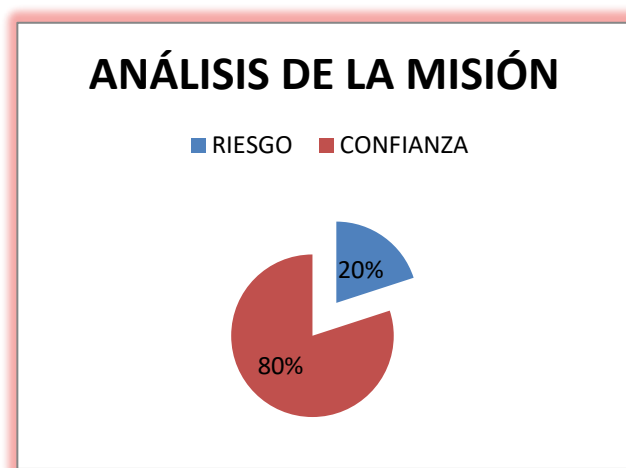
CONFIANZA: 80%

Σ = Sumatoria
 $\sqrt{}$ = Revisado o verificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-18
Revisado por:	J.A.	2012-07-21

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

GRÁFICO No. 5 RESULTADO ANÁLISIS DE LA MISIÓN DEL REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACION



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Autora.

Al evaluar la misión podemos concluir que su planteamiento, aplicación y difusión, se encuentra en el 80% de confianza.

La misión del Registro Civil, Identificación y Cedulación, posee un lenguaje claro, acorde a las necesidades de la institución, estableciendo una directa orientación entre el personal y el cliente, con el único fin de lograr su satisfacción.

A pesar que la misión se encuentre bien definida y a su vez difundida en un porcentaje superior al 50%, se evidencia que existe un 20% de riesgo que se obtuvo por la falta de difusión en su totalidad y de una manera más eficiente, y en algunos casos desconocimiento de la existencia de la misión. Por lo que se recomienda la aplicación de estrategias y canales de comunicación que permitan que el personal esté al tanto del objetivo principal de la entidad. ‡

‡ Sustentado con evidencia

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-18
Revisado por:	J.A.	2012-07-21

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISIÓN

ENTIDAD: Registro Civil, Identificación y Cedulación.

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la Visión del Registro Civil. Define claramente lo que quiere ser a largo plazo.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene la empresa una visión que define claramente lo que quiere ser a largo plazo?	4	1
2	¿La visión se ha formulado en términos, particularmente del personal?	3	2
3	¿El enunciado de visión contiene conceptos que involucran a sus diferentes partes interesadas?	2	3
4	¿La visión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la institución?	2	3
5	¿La difusión de la visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?	2	3
6	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales, son congruentes con el contenido de la visión?	3	2
7	¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?	1	4
8	¿La visión en sí misma es deseable por sus receptores particularmente por el personal porque en ella identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales?	2	3
9	¿El contenido de la visión, su difusión, y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarlo?	2	3
TOTALES		Σ	24
		√21	

FUENTE: Encuestas realizadas al personal.

ELABORADO POR: Autora.

CONFIANZA: $\frac{21}{45}$

CONFIANZA: 46.7%

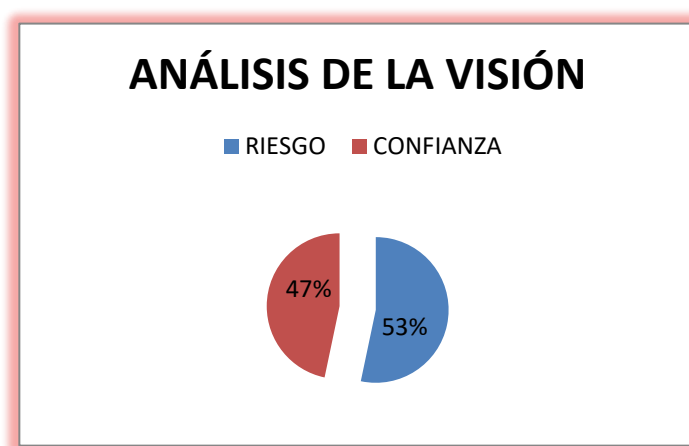
RIESGO: 53.3%

Σ = Sumatoria
√=Revisado o verificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-18
Revisado por:	J.A.	2012-07-21

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

GRÁFICO No. 6 RESULTADO ANÁLISIS DE LA VISIÓN DEL REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACION



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Autora.

El riesgo que posee el Registro Civil en cuanto al análisis de la visión es del 53,3%, dándonos un resultado claro de la imposibilidad que los objetivos y metas sean cumplidos a cabalidad.

La visión no proporciona un claro mensaje en cuanto a los beneficios que ofrece a sus clientes; particularmente para su personal porque no se identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales. Aunque la visión se expresa en un lenguaje claro acorde con sus clientes, la difusión es escasa, y no es permanente a través del tiempo.

Debe existir una constante comunicación de la visión entre el personal de la institución, logrando que forme parte de la vida organizacional. Dicha comunicación se puede lograr mediante la utilización de boletines, reuniones, capacitaciones semanales en las que se recompense la participación del personal por el conocimiento.

La visión no puede ser difundida de manera que se proporcione un conocimiento de programa transitorio, si no a un proceso permanente de manera que el personal tenga siempre presente el gran objetivo institucional que en equipo tienen que alcanzar. ‡

‡Sustentado con evidencia

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-18
Revisado por:	J.A.	2012-07-21

ÍNDICE

REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACION

LEGAJO CORRIENTE

LEGAJO CORRIENTE/ CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
Programa de Auditoría.	PA
Control Interno.	CI
Informe de Control Interno.	ICI
Orden de Trabajo.	OT
Memorando de Planificación	MP

FASE II: Planificación Estratégica.**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**Registro Civil, Identificación y Cedulación
Auditoría de Gestión
Evaluación de Control Interno
Programa de Auditoría**

OBJETIVOS:

- Adquirir información de los controles internos existentes en los Departamentos del Registro Civil.
- Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes en los Departamentos del Registro Civil.
- Determinar si los recursos asignados al Departamento están siendo utilizados de forma eficiente.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Evalúe el control Interno del Nivel de Apoyo.	CI1/15	MA	2012-07-25
2	Evaluación de Hallazgos.	CI10/15	MA	2012-07-25
3	Informe de Control Interno.	IC11/6	MA	2012-07-25
4	Realice una Orden de Trabajo	OT 1/1	MA	2012-07-25
5	Elabore el Plan Específico	MP1/3	MA	2012-07-25

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

4.2.1.3. Evaluación específica de control interno área Administrativa-Operativa (ANEXO 6)

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Registro Civil, Identificación y Cedulación.

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Gestión

Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	Se encuentran definidos: Misión Visión Objetivos			
2	¿La operatividad en los servicios se realiza teniendo en cuenta los conceptos de economía, eficiencia y efectividad de las operaciones?			ϕ En ciertos departamentos.
3	La entidad cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y Economía con parámetros e indicadores de gestión?			ϕ No se encuentra por escrito.
4	¿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?			Conocen el proceder cada uno en su respectivo puesto pero no existen un manual en sí
5	¿El personal trabaja dando cumplimiento a las instrucciones y procedimientos actualizados y aceptados por todos contentivos en los diferentes manuales de instrucción?			ϕ No tienen conocimiento.
6	¿Existe una adecuada función de revisión y supervisión de los servicios y de las operaciones efectuadas?			ϕ Esta por crearse dicho departamento
7	¿La entidad ha preparado un Plan de Acción para dar cumplimiento a los objetivos trazados?			
8	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?			

ϕ= Hallazgo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

**REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACION.
MATRIZ DE PONDERACIÓN
ÁREA ADMINISTRATIVA**

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1.	Se encuentran definidos: Misión Visión Objetivos	10	6
2.	¿La operatividad en los servicios se realiza teniendo en cuenta los conceptos de economía, eficiencia y efectividad de las operaciones?	10	4
3.	La entidad cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y Economía con parámetros e indicadores de gestión?	10	8
4.	¿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	9
5.	¿El personal trabaja dando cumplimiento a las instrucciones y procedimientos actualizados y aceptados por todos contentivos en los diferentes manuales de instrucción?	10	4
6.	¿Existe una adecuada función de revisión y supervisión de los servicios y de las operaciones efectuadas?	10	10
7.	¿La entidad ha preparado un Plan de Acción para dar cumplimiento a los objetivos trazados?	10	10
8.	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?	10	6
TOTAL		80	57

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{57}{80}$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = 71,25\%$$

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	ALTO

RESULTADO:

- **CONFIANZA:** Moderado
- **RIESGO:** Medio

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

4.2.1.4. Evaluación específica de control interno Área Recursos Humanos.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Registro Civil, Identificación y Cedulación.

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Gestión

Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	Existe un organigrama estructural?			Las pruebas son aplicadas en la Dirección Nacional. Mediante el Record Policial
2	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?			ϕ No poseen.
3	La institución cuenta con un manual de clasificación de puestos?		✓	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
4	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?			Los trámites relacionados a nombramientos, contratos, y demás son realizados en la
5	La entidad retroalimenta de manera oportuna e individualmente con el fin de mejorar en las áreas de oportunidad encontradas en los monitoreo de calidad y en el desempeño de su actividad diaria?			Dirección Nacional, la Dirección Provincial no cuenta con archivos o expedientes individualizados del personal
6	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?	✓		ϕ Se conocen los procesos pero no se encuentra por escrito.
7	La institución cuenta con normas y políticas de capacitación?		✓	
8	La institución cuenta con un manual de rotación del personal de manera técnica y planificada?			ϕ No poseen.

ϕ = Hallazgos encontrados.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACION.

MATRIZ DE PONDERACIÓN
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	Existe un organigrama estructural?	10	9
2	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?	10	10
3	La institución cuenta con un manual de clasificación de puestos?	10	10
4	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?	10	8
5	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?	10	8
6	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?	10	9
7	La institución cuenta con normas y políticas de capacitación?	10	8
8	La institución cuenta con un manual de rotación del personal de manera técnica y planificada?	10	9
TOTAL		80	71

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{71}{80} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = 88,75\%$$

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	ALTO

RESULTADO:

- **CONFIANZA:** Alta
- **RIESGO:** Bajo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

4.2.1.5. Evaluación específica de control interno Departamento de Atención al Cliente

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Registro Civil, Identificación y Cedulación.

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Gestión

Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1.	¿Usted considera que la estructura organizativa es apropiada?		✓	φ No posee.
2.	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidades?	✓		
3.	¿Al iniciar su trabajo en la empresa su jefe inmediato superior le indico por escrito cuáles son sus responsabilidades y obligaciones?	✓		
4.	¿Conoce usted los objetivos de la entidad y del departamento?		✓	φ Desconocen.
5.	¿Existen estrategias específicas establecidas en el departamento de atención?		✓	φ No poseen.
6.	¿Conoce las especificaciones de los servicios prestados?	✓		
7.	¿Se conoce información suficiente para dar a conocer al público?	✓		
8.	¿Los empleados cuentan con información suficiente, tarifas?	✓		Están en cada sección.
9.	¿Se fijan límites de clientes a atender durante el día?		✓	φ No poseen.
10.	¿Se comprueban la información del público antes del registro a efectuarse?	✓		
11.	¿Se realizan campañas de publicidad y promoción en sectores vulnerables?		✓	φ No realizan.
12.	¿Se realizan llamadas telefónicas a los clientes con el fin de conocer el nivel de satisfacción obtenido luego del servicio?		✓	φ No realizan.

φ = Hallazgos encontrados.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

**REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACION Y CEDULACION
MATRIZ DE PONDERACIÓN
DEPARTAMENTO SERVICIO AL CLIENTE**

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1.	¿Usted considera que la estructura organizativa es apropiada?	10	4
2.	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidades?	10	7
3.	¿Al iniciar su trabajo en la empresa su jefe inmediato superior le indico por escrito cuáles son sus responsabilidades y obligaciones?	10	4
4.	¿Conoce usted los objetivos de la entidad y del departamento?	10	3
5.	¿Existen estrategias específicas establecidas en el departamento de atención?	10	8
6.	¿Conoce las especificaciones de los servicios prestados?	10	7
7.	¿Se conoce información suficiente para dar a conocer al público?	10	4
8.	¿Los empleados cuentan con información suficiente, tarifas?	10	7
9.	¿Se fijan límites de clientes a atender durante el día?	10	10
10.	¿Se comprueban la información del público antes del registro a efectuarse?	10	8
11.	¿Se realizan campañas de publicidad y promoción en sectores vulnerables?	10	8
12.	¿Se realizan llamadas telefónicas a los clientes con el fin de conocer el nivel de satisfacción obtenido luego del servicio?	10	5
TOTAL		120	75

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{75}{120} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = 62,5\%$$

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	ALTO

RESULTADO:

- **CONFIANZA:** Moderado
- **RIESGO:** Medio

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

4.2.1.6. Determinación de Hallazgos

1. 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:

- o 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.
- o Incentivar y permitir una mayor participación a los demás funcionarios y empleados en la toma de decisiones respecto a su labor
- o Elaboración de parámetros e indicadores que permitan medir la eficacia de la administración de la institución
- o Diseñar y aplicar un sistema de control interno eficaz para precautelar el buen uso de los recursos institucionales.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

2. Gestión de Talento Humano

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

3. Reclutamiento y Selección de Personal

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

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

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 específicas de manera técnica y ordena.

4. Clasificación y valoración de puestos

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 óptima 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.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

5. Evaluación del desempeño

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 planteado de común acuerdo entre el servidor y su jefe inmediato.
- Definición de indicadores de medición del desempeño.

6. Registro y Control

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.

7. Capacitación y promoción

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.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

- 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 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.
- 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.

8. Rotación de Personal

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.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

- 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.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

4.2.1.7. Informe de Control Interno

Riobamba, 25 de julio de 2012

Licenciada

Leonor Guzmán

DIRECTORA PROVINCIAL DEL REGISTRO CIVIL DE MORONA.

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, con esta oportunidad me permito informar que como parte de la Auditoría de Gestión se ha procedido a efectuar la evaluación del sistema de control interno, de cuyo análisis se anotó las siguientes debilidades, por lo que en cada caso me permito efectuar las recomendaciones del caso a fin de fortalecer, el sistema de control interno y en otros casos a minimizar riesgos innecesarios, el detalle de los mismos es:

1. 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:

- b. Falta de un horizonte o meta objeto de medición de objetivos
- c. No existe liderazgo participativo que promueva el trabajo de equipo , que mantenga la motivación del personal a su cargo
- d. Falta de parámetros e indicadores que permitan medir o evaluar sus gestión
- e. 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:

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

- 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.

2. Gestión de Talento Humano

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.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

3. Reclutamiento y Selección de Personal

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 específicas de manera técnica y ordena.

4. Clasificación y valoración de puestos

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 óptima distribución del trabajo, sentando bases para una remuneración justa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

- ❖ 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.

5. Evaluación del desempeño

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 planteado de común acuerdo entre el servidor y su jefe inmediato.
- Definición de indicadores de medición del desempeño.
- Diseñar y aplicar métodos de valoración continuos.

6. Registro y Control

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.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

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.

7. Capacitación y promoción

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.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

- 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.

8. Rotación de Personal

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.

Atentamente,

Mayra Arias
AUTORA DE LA TESIS

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

ASUNTO: ORDEN DE TRABAJO

FECHA: 13/07/2012

Por el presente se estipula el desarrollo de la Auditoría de Gestión al Registro Civil, Identificación y Cedulación; sujetándose a las normas, procedimientos y otras disposiciones legales de la profesión, para lo cual se elaborara el Plan Específico, los correspondientes Papeles de Trabajo con índices, marcas y referencias, así como el Borrador del Informe.

Atentamente,

Mayra Arias
AUTORA DE LA TESIS

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

AUDITORÍA DE GESTIÓN

REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN

4.2.1.8. Memorando De Planificación

1. REQUERIMIENTOS DE LA AUDITORÍA

- Memorando de antecedentes
- Informe final de auditoría

2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	FECHA INICIAL
Inicio del trabajo de campo	13/06/2012
Finalización del trabajo de campo	05/09/2012
Presentación del informe	03/10/2012
Emisión del informe final de Auditoría	26/10/2012

3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

Autora de la Tesis Mayra Arias

4. DÍAS PRESUPUESTADOS

La Auditoría de Gestión se llevará a cabo en 16 semanas, distribuidas así:

FASE I Diagnóstico General	3 semanas
FASE II Planificación Específica	5 semanas
FASE III Ejecución de la Auditoría	7 semanas
FASE IV Comunicación de Resultados	1 semana

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

5. RECURSOS FINANCIEROS

- Materiales
- Pasajes

6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

a. Componentes escogidos para la fase de la ejecución

La auditoría de Gestión analizará el componente de ventas y servicio al cliente y control del personal del Registro Civil, Identificación y Cedulación.

b. Enfoque de Auditoría

Auditoría de Gestión orientada hacia la Gestión de Operación y resultados.

c. Objetivos:

Objetivo General

Generar una Auditoría de Gestión al Registro Civil, Identificación y Cedulación para que se pueda medir la eficiencia y eficacia del talento humano, correspondiente al período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011.

Objetivos Específicos

- Efectuar un diagnóstico al Registro Civil, Identificación y Cedulación mediante un análisis FODA.
- Evaluar el sistema de control interno, del Registro Civil, Identificación y Cedulación.
- Emplear indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento de economía, eficiencia, eficacia.
- Formular conclusiones y recomendaciones como resultado del desarrollo de la Auditoría de Gestión.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

d. Alcance

La Auditoría de Gestión practicada a Registro Civil, Identificación y Cedulación, comprende el período del ejercicio económico de año 2011 correspondiente a la Dirección de la Licenciada Leonor Guzmán.

e. Indicadores de Gestión

Para la aplicación de la auditoría de Gestión se empleara indicadores de economía, eficiencia, eficacia, permitiéndonos tener un conocimiento amplio de la situación actual de la empresa.

.....
Mayra Arias
AUTORA DE LA TESIS

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-07-25
Revisado por:	J.A.	2012-07-27

ÍNDICE

DEPARTAMENTO DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE

LEGAJO CORRIENTE

LEGAJO CORRIENTE/ CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
Programa de Auditoría.	PA
Identificación de Procesos.	IP
Encuestas.	E
Indicadores de Gestión.	IG
Indicadores Financieros.	IF

4.2.2. FASE III: Ejecución de la Auditoría.

PROGRAMA DE AUDITORÍA

**Registro Civil, Identificación y Cedulación
Auditoría de Gestión
Ejecución de Trabajo
Programa de Auditoría**

OBJETIVOS:

- Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos asignados a la entidad.
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados a la entidad.
- Establecer en cumplimiento de los requerimientos de clientes internos y externos.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Identificación de Procesos, y elaboración de flujogramas.	IP 1/17	M.A	2012-08-08
3	Elaboración y aplicación de encuestas al Clientes.	E 1/7	M.A	2012-08-08
4	Indicadores de Gestión	IG 1/5	M.A	2012-08-08
5	Análisis Financiero.	IF 1/1	M.A	2012-08-08

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-08

Identificación de Procesos Existentes

Un proceso no es más que la secuencia ordenada de actividades que permiten alcanzar un objetivo en particular. Toda empresa desarrolla sus actividades cotidianas en base a procesos y estas pueden encontrarse por escrito o de forma verbal.

Acorde con el giro de la empresa, se ha podido identificar tres procesos esenciales:

1. **Cedulación por primera vez.-** Cedulación por primera vez a ecuatorianos por nacimiento, reconocimiento o naturalización y extranjeros residentes en el país.
2. **Renovación de Cedula.-** En caso de abandono, pérdida, sustracción o robo.
3. **Cambio de Cedulación.-** En caso de requerir algún cambio adicional para la cedulación por primera vez o renovación de cédula.

Para mantener un control más eficiente en cuanto a las funciones de los empleados y los procesos, es importante que la administración del Registro Civil mantenga documentado los procesos y claramente definidos los responsables de cada uno.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO: Cedulación por primera Vez.**1. OBJETIVO**

Otorgar a los ciudadanos de nacionalidad ecuatoriana por nacimiento o por naturalización, un documento único que acredite su identidad.

2. RESPONSABLES

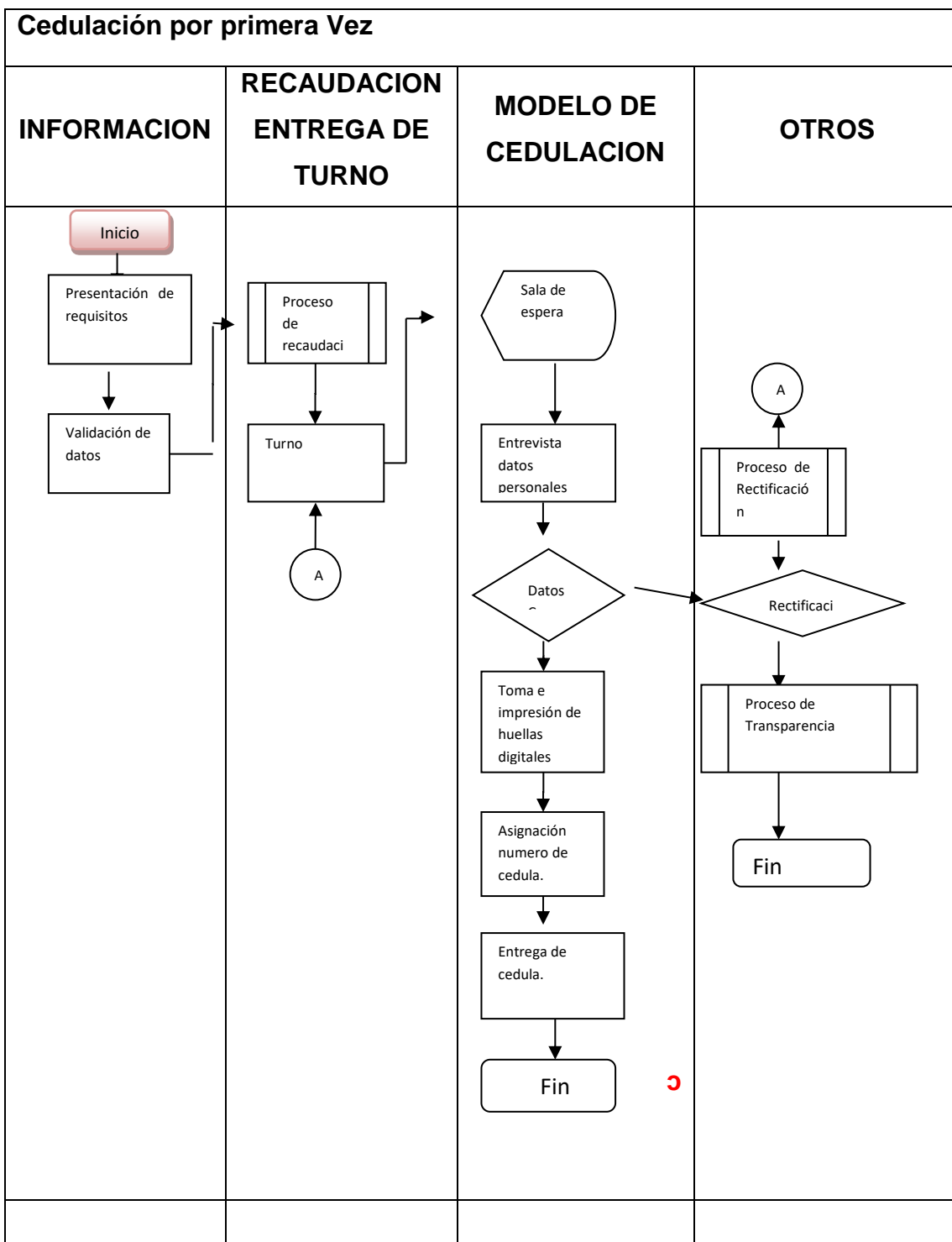
Gestión Tecnológica, Jefe Nacional de Identificación y Cedulación y las Jefaturas de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

3. REQUISITOS

- Partida de nacimiento certificada, extendida por cualquiera de las Jefaturas de Registro Civil, Identificación y Cedulación o documento emitido por el sistema informático.
- Cualquiera de los siguientes documentos, según sea el caso:
 - Partida de matrimonio, en caso de ser casado.
 - Partida de matrimonio y defunción en caso de ser viudo.
 - Partida de matrimonio con la suscripción de divorcio, en caso de ser divorciado.
 - O su equivalente en el sistema informático.
- Carné de estudiante o certificado que acredite su nivel de instrucción u ocupación en original y copia fotostática.
- Tres fotografías tamaño carné a color o la captura de imagen en el sistema informático.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

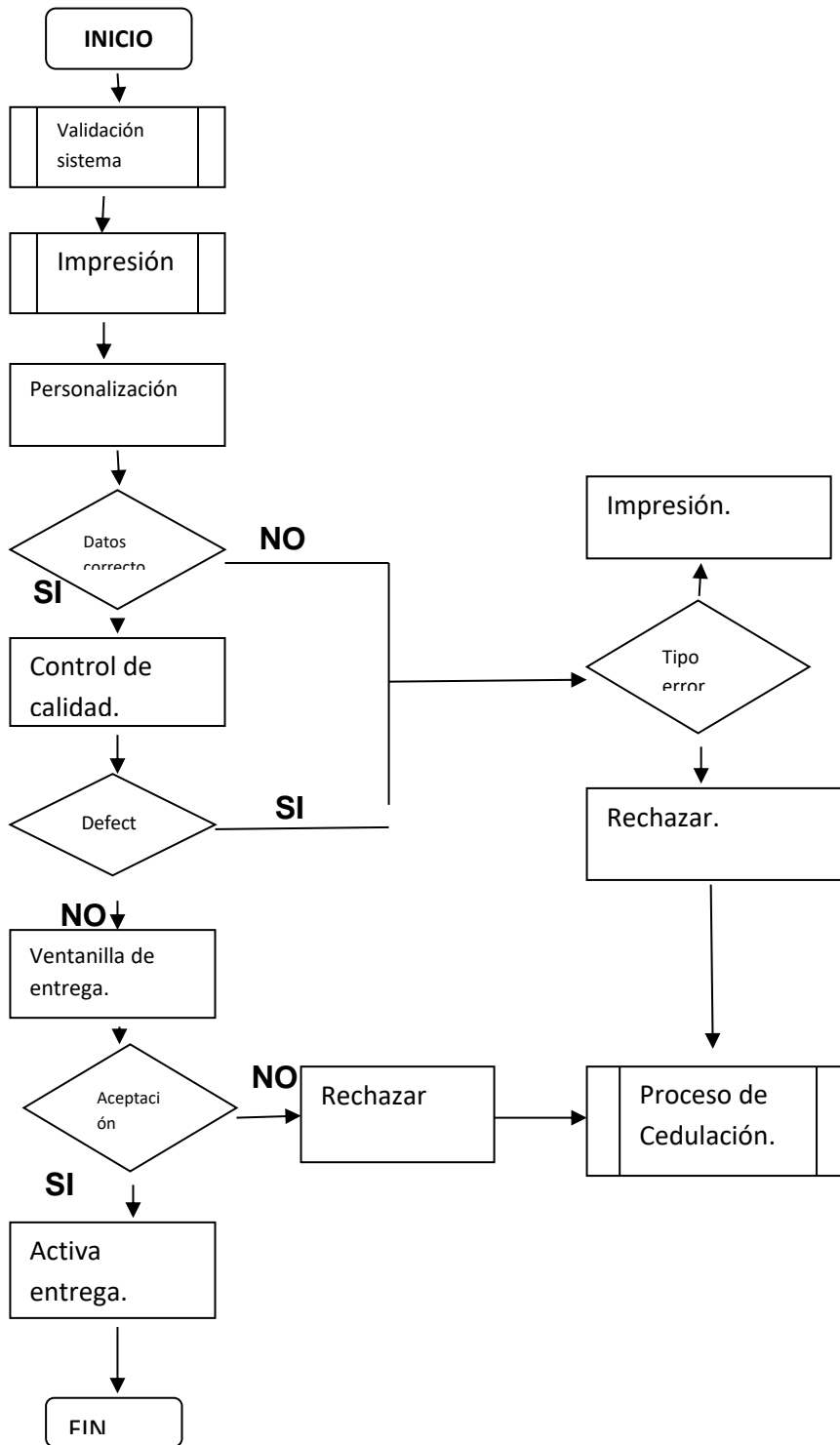
1. PROCESO DE ADQUISICIONES



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

FLUJO DE PRODUCCIÓN

PRODUCCIÓN



○ = Falta proceso.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

PROCEDIMIENTO No. 1

- Presentación de requisitos según sea el caso por el cliente.
- Revisión y visto bueno del centro de cómputo.
- Cancelación de la especie valorada vigente.
- Entrevista de datos personales del cliente.
- Toma e impresión de las huellas dactilares.
- Clasificación dactilar.
- Asignación del número de cédula en el libro fotográfico.
- Digitación de los datos del cliente en las tarjetas dactilares.
- Ingreso de datos del cliente al sistema informático.
- Emisión del documento.
- Revisión del documento emitido.
- Firma en los documentos.
- Toma de huellas de los pulgares en la cédula y tarjeta índice.
- Captura de fotografía, revelado y laminado.
- Verificación de la identidad del cliente. ◻
- Entrega de la cédula al cliente.
- Envío de documentos a los archivos de cedulaación.

◻= Falta proceso que debe ser tomado en cuenta en el Flujo grama.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2011-08-08
Revisado por:	J.A.	2011-08-10

PROCEDIMIENTO No. 2: RENOVACIÓN DE CEDULA

- Lectura de huellas.
- Entrevista y actualización de datos personales.
- Presentación de requisitos según sea el caso.
- Entrevista y visto bueno del centro de cómputo.
- Cancelación de la especie valorada vigente.
- Emisión del documento.
- Revisión del documento emitido.
- Firma en documentos.
- Toma de huellas de los pulgares en la cédula renovada y tarjeta índice.
- Captura de fotografía, revelado y laminado.
- Verificación de la identidad del cliente.
- Entrega de la cédula al cliente.
- Envío de documentos a los archivos de cedulaación.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

PROCEDIMIENTO No. 3: CEDULACIÓN PRIMERA VEZ EXTRANJEROS

- Presentación de requisitos según sea el caso.
- Revisión y visto bueno del centro de cómputo y departamento de archivo de ciudadanos extranjeros.
- Entrevista de datos personales del cliente.
- Cancelación de la especie valorada vigente.
- Toma e impresión de las huellas dactilares.
- Clasificación dactilar.
- Asignación del número de cédula en el libro fotográfico.
- Digitación de los datos del cliente en las tarjetas dactilares.
- Ingreso de datos del cliente al sistema informático.
- Emisión del documento.
- Revisión del documento emitido.
- Firma en los documentos.
- Toma de huellas de los pulgares en la cédula y tarjeta índice.
- Captura de fotografía, revelado y laminado.
- Verificación de la identidad del cliente.
- Entrega de la cédula al cliente.
- Envío de documentos a los archivos de cedulaación.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

o= Falta proceso.

PROCEDIMIENTO No. 3: RENOVACIÓN EXTRANJEROS

- Presentación de requisitos según sea el caso, por el cliente.
- Revisión y visto bueno del centro de cómputo y departamento de archivo de ciudadanos extranjeros.
- Entrevista de datos personales del cliente.
- Cancelación de la especie valorada vigente.
- Emisión del documento.
- Revisión del documento emitido.
- Firma en los documentos.
- Toma de huellas de los pulgares en la cédula y tarjeta índice.
- Captura de fotografía, revelado y laminado.
- Verificación de la identidad del cliente.
- Entrega de la cédula al cliente.
- Envío de documentos a los archivos de cedulaación.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

PROCEDIMIENTO No. 4: CEDULACIÓN POR PRIMERA VEZ A ECUATORIANOS POR NATURALIZACIÓN

- Presentación de requisitos según sea el caso por el cliente.
- Revisión y visto bueno del centro de cómputo.
- Cancelación de la especie valorada vigente.
- Entrevista de datos personales del cliente.
- Toma e impresión de las huellas dactilares.
- Clasificación dactilar.
- Asignación del número de cédula en el libro fotográfico.
- Digitación de los datos del cliente en las tarjetas dactilares.
- Ingreso de datos del cliente al sistema informático.
- Emisión del documento.
- Revisión del documento emitido.
- Firma en los documentos.
- Toma de huellas de los pulgares en la cédula y tarjeta índice.
- Captura de fotografía, revelado y laminado.
- Verificación de la identidad del cliente.
- Entrega de la cédula al cliente.
- Envío de documentos a los archivos de cedulaación.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

PROCEDIMIENTO No. 4: RENOVACIÓN DE CEDULA DE EXTRANJEROS A ECUATORIANOS POR NATURALIZACION

- Presentación de requisitos según sea el caso por el cliente.
- Revisión y visto bueno del Centro de Cómputo.
- Cancelación de la especie valorada vigente.
- Entrevista de datos personales del cliente.
- Toma e impresión de las huellas dactilares.
- Clasificación dactilar.
- Asignación del número de cédula en el libro fotográfico.
- Digitación de los datos del cliente en las tarjetas dactilares.
- Ingreso de datos del cliente al sistema informático.
- Emisión del documento.
- Revisión del documento emitido.
- Firma en los documentos.
- Toma de huellas de los pulgares en la cédula y tarjeta índice.
- Captura de fotografía, revelado y laminado.
- Verificación de la identidad del cliente.
- Entrega de la cédula al cliente.
- Envío de documentos a los archivos de cedulaación.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

PROCEDIMIENTO No. 5: CEDULA POR PRIMERA VEZ POR RECONOCIMIENTO DE NACIONALIDAD ECUATORIANA

- Presentación de requisitos según sea el caso.
- Revisión y visto bueno del centro de cómputo.
- Cancelación de la especie valorada vigente.
- Entrevista de datos personales del cliente.
- Toma e impresión de las huellas dactilares.
- Clasificación dactilar.
- Asignación del número de cédula en el libro fotográfico.
- Digitación de los datos del cliente en las tarjetas dactilares.
- Ingreso de datos del cliente al sistema informático.
- Emisión del documento.
- Revisión del documento emitido.
- Firma en los documentos.
- Toma de huellas de los pulgares en la cédula y tarjeta índice.
- Captura de fotografía, revelado y laminado.
- Verificación de la identidad del cliente.
- Entrega de la cédula al cliente.
- Envío de documentos a los archivos de cedulación

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

PROCEDIMIENTO No. 6: RENOVACIÓN DE CÉDULA DE EXTRANJEROS A ECUATORIANOS POR RECONOCIMIENTO DE LA NACIONALIDAD ECUATORIANA

- Presentación de requisitos según sea el servicio requerido.
- Revisión y visto bueno del Centro de Cómputo.
- Cancelación de la especie valorada vigente.
- Entrevista de datos personales del cliente.
- Toma e impresión de las huellas dactilares.
- Clasificación dactilar.
- Asignación del número de cédula en el libro fotográfico.
- Digitación de los datos del cliente en las tarjetas dactilares.
- Ingreso de datos del cliente al sistema informático.
- Emisión del documento
- Revisión del documento emitido.
- Firma en los documentos.
- Toma de huellas de los pulgares en la cédula y tarjeta índice.
- Captura de fotografía, revelado y laminado.
- Verificación de la identidad del cliente.
- Entrega de la cédula al cliente.
- Envío de documentos a los archivos de cedulación

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

PROCEDIMIENTO No. 7:

- Presentación de requisitos según sea el caso por el cliente.
- Revisión y visto bueno del centro de cómputo.
- Cancelación de la especie valorada vigente.
- Entrevista de datos personales del cliente.
- Toma e impresión de las huellas dactilares.
- Clasificación dactilar.
- Asignación del número de cédula en el libro fotográfico.
- Digitación de los datos del cliente en las tarjetas dactilares.
- Ingreso de datos del cliente al sistema informático.
- Emisión del documento.
- Revisión del documento emitido.
- Firma en los documentos.
- Toma de huellas de los pulgares en la cédula y tarjeta índice.
- Captura de fotografía, revelado y laminado.
- Verificación de la identidad del cliente.
- Entrega de la cédula al cliente.
- Envío de documentos a los archivos de cedulaación.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

PROCEDIMIENTO No. 8: DATOS DE FILIACIÓN

- Recepción de requisitos:
- Recaudación de la especie valorada vigente.
- Emisión del certificado de filiación.
- Legalización por parte del funcionario responsable.
- Entrega.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

PROCEDIMIENTO No. 9: COPIAS CERTIFICADAS DE TARJETAS INDICES Y DACTILARES

- Presentación de requisitos.
- Revisión de requisitos.
- Recaudación de la especie valorada vigente.
- Entrega de solicitud al responsable del archivo respectivo.
- Búsqueda del documento solicitado.
- Fotocopiado del documento original de archivos.
- Archivo de documento fuente.
- Legalización del documento fotocopiado.
- Entrega del documento

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

PROCEDIMIENTO No. 10: PARTIDA DE NACIMIENTO COMPUTARIZADA

- Recepción de requisitos.
- Verificación.
- Recaudación de la especie valorada vigente.
- Emisión de la partida de nacimiento computarizada.
- Legalización.
- Entrega.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

PROCEDIMIENTO No. 10: RECTIFICACIONES POR DATO INEXACTO

- Recepción de requisitos.
- Verificación de requisitos.
- Pago de la especie valorada correspondiente.
- Elaboración de la resolución administrativa.
- Legalización de la resolución.
- Entrega de la resolución al interesado.
- Presentación de la resolución en la ventanilla de actualización del sistema informático.
- Habilitación de número de cédula - actualización del sistema informático.
- Archivo de documentos.
- Inicio del trámite de cedulación

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:		2012-08-10

4.2.2.1. Identificación de debilidades y alternativas de mejoras

Encuesta aplicada a clientes del Registro Civil.

Encuesta aplicada a Clientes. (ANEXO 12)

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

Resultados de la encuesta pregunta No.1

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: Encuesta
ELABORADO POR: Autora de la Tesis.

GRÁFICO Nº 7 Conocimiento del servicio al cliente.



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Autora de la Tesis.

ANÁLISIS:

En este gráfico podemos observar que 60% de los encuestados coinciden en que el personal del Registro Civil mantiene una relación adecuada ante los clientes, el 40% considera que la atención no es la adecuada, por cuanto no existe mucho personal y el único empleado no posee la habilidad de atender a varias personas a la vez, .

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

CONCLUSIÓN:

Podemos concluir que la falta de personal impide que se pueda satisfacer de la manera más eficiente a los clientes, por el agotamiento que produce el atender a varios clientes a la vez. ‡

RECOMENDACIÓN A LA DIRECCIÓN:

Se recomienda la contratación de personal que mejore el desempeño y desarrollo de los procesos de servicio al cliente. Por ende se debe realizar una adecuada selección de personal acorde al puesto que se va a desempeñar.

Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

- a. **Cortesía:** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- b. **Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- c. **Confianza:** Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- d. **Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- e. **Personal bien informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.
- f. **Simpatía:** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.
- g.

‡ =Sustentado con evidencia.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

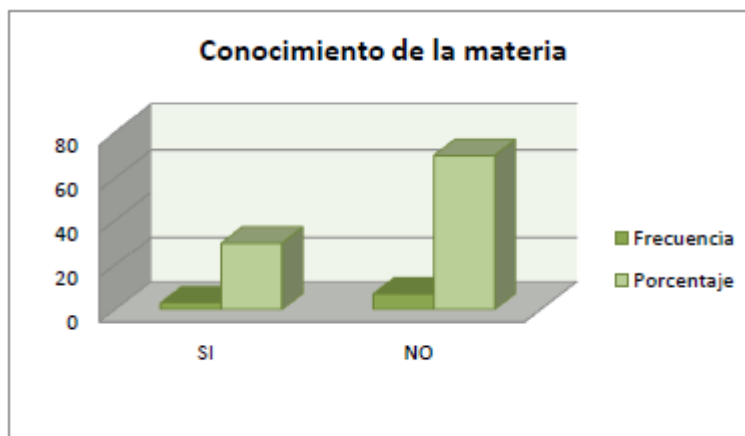
**2. La persona que atendió, conoce y domina la materia.
Resultados de la encuesta pregunta No.2**

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: Encuesta

ELABORADO POR: Autora de la Tesis.

**GRÁFICO No. 8
Conocimiento sobre el servicio.**



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Autora de la Tesis.

ANÁLISIS:

El resultado obtenido con respecto a esta pregunta, podemos observar que el 70% de los encuestados no está conforme con la información proporcionada, que le permitan saber que el servicio a recibir es el adecuado, mientras el 30% manifiesta que la información se la manifiesta muy poco.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

CONCLUSIÓN:

Al concluir con la encuesta podemos observar que la mayor parte de los clientes no está conforme con la atención recibida por el personal. **E**

RECOMENDACIÓN A LA DIRECCIÓN:

Se recomienda capacitar al personal en cuanto a características de los servicios.

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico.

El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio es "un valor agregado para el cliente", y en ese campo el cliente es cada vez más exigente.

E =Sustentado con evidencia.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

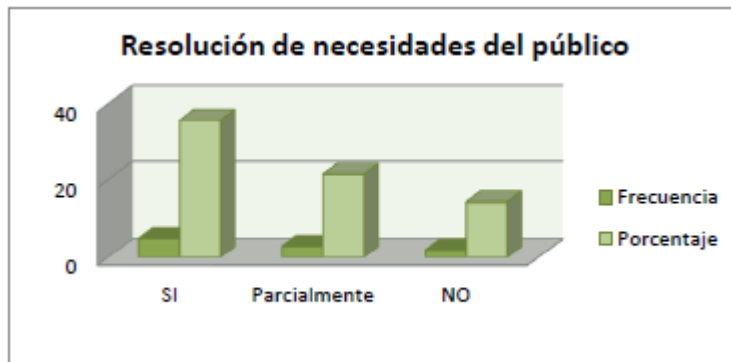
Le resolvieron su problema y explicaron sus dudas.

Resultados de la encuesta pregunta No.3

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
ELABORADO POR: Autora de la Tesis.

GRÁFICO No. 9
Conocimiento del grado de satisfacción.



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Autora de la Tesis.

ANÁLISIS:

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.

CONCLUSIÓN:

Podemos concluir que no se está tomando estrategias adecuadas para lograr que los clientes acudan a las instalaciones, por los beneficios y servicio que presta. **£**

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

RECOMENDACIÓN A DIRECCIÓN:

Siendo la postventa la serie de actos cuyo fin inmediato es la satisfacción de las necesidades que experimenta la clientela, en muchas empresas es poco conocida y forma parte del área funcional de la servicio al cliente, siendo en ocasiones descuidada por las entidades.

Toda empresa moderna debe tener en su estructura un servicio de postventa, ya que esta le sirve para consolidar sus servicios y puede ser un medio efectivo para captar clientes.

La postventa es un ejercicio de atención al cliente, este servicio puede ser desde operaciones de mantenimiento, como venta de repuestos, cuidados técnicos, etc.; también puede ser el ofrecer al cliente accesorios o servicios adicionales al bien o servicio adquirido.

VENTA	POSTVENTA
Satisface una necesidad inicial de consumo.	Perfecciona el producto y/o su presentación al cliente para completar o asegurar la satisfacción que pretende la venta.
Es impulsada generalmente por quienes proyectan la producción hacia el mercado.	Es demandada por clientes y consumidores.
Su costo suele ser uniforme para cada producto.	Sus costos son muy variables, según el momento y la situación en que se desarrolla.
Su incidencia en la postventa suele ser inversa a la propia calidad (mejor calidad en la venta necesita menor atención postventa).	Suele incidir sobre la venta con características equivalentes a la calidad de su prestación (si es buena incide positivamente; si es mala incide negativamente).
La demanda que produce, en ausencia de otros factores, guarda relación directa con la calidad.	Su necesidad, en ausencia de otros factores, está en proporción inversa a su calidad (menor calidad en la venta necesita mayor atención postventa).
Suele pretender la materialización próxima o inmediata del beneficio, siendo su costo predeterminado.	Sus beneficios se producen a mayor plazo. Sus costos suelen ser inmediatos a la prestación.
Su magnitud guarda proporción directa con la del propio mercado, figurando siempre con valores positivos.	Su magnitud suele hallarse influida por factores que muchas veces presentan escasa correlación con el mercado, y además, ésta puede ser positiva o negativa.

E =Sustentado con evidencia.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

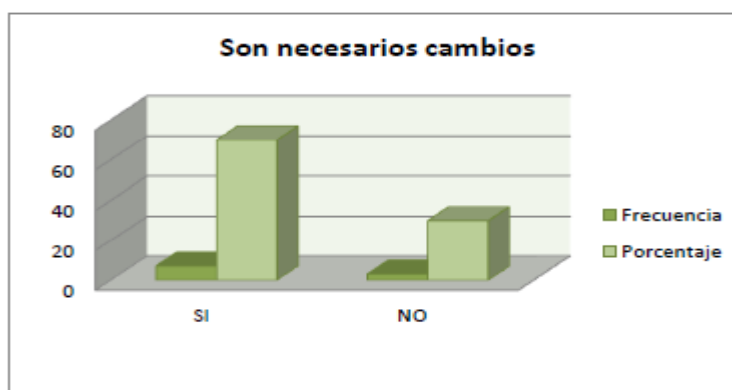
3. Usted cree que es necesario mejorar el departamento que lo atendió. Resultados de la encuesta pregunta No.4

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: Encuesta

ELABORADO POR: Autora de la Tesis.

GRÁFICO No. 10 Conocimiento de la próxima visita.



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Autora de la Tesis.

ANÁLISIS:

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.

CONCLUSIÓN:

Podemos concluir que el Registro Civil posee clientes que gustan de la actividad que desarrolla. ‡

RECOMENDACIÓN A LA DIRECCION:

Se recomienda no descuidar del mejoramiento continuo que permitan que sea el 100% de los clientes que consideren volver a solicitar los servicios que ofrece.

‡ =Sustentado con evidencia.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

4.2.2.2. Indicadores De Gestión.

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

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

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

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

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

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

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

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

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

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	$\text{Indicador horas – trabajador} = \frac{\text{Horas – hombre trabajadas}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
META DE INDICADOR	8 horas por día
FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Mensual

NOMBRE DEL INDICADOR	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

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

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	$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Programas de capacitacion ejecutados}}{\text{Programas presupuestados}} \times 100$
META DE INDICADOR	Debe tender a 0
FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Mensual

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

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

4.2.2.3. Indicadores Financieros.

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

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

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-08
Revisado por:	J.A.	2012-08-10

4.2.3. FASE IV: Comunicación de Resultados.

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Registro Civil, Identificación y Cedulación Auditoría de Gestión Comunicación de Resultados Programa de Auditoría
--

OBJETIVOS:

- ✓ Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Informe Final de Auditoría de Gestión		M.A.	2012-08-22

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.A.	2012-08-22
Revisado por:	J.A.	2012-08-29

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL REGISTRO CIVIL,
IDENTIFICACION Y CEDULACION DEL CANTÓN MORONA**

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

Riobamba, 24 de Octubre de 2012.

Lcda.

Leonor Guzmán

DIRECTORA PROVINCIAL DEL REGISTRO CIVIL DE MORONA SANTIAGO.

Presente.-

De mi consideración.

Se ha revisado la Gestión al Registro Civil, Identificación y Cedulación por el período comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2011.

El trabajo se realizó en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las Normas Ecuatorianas de Auditoría.

De acuerdo a la naturaleza del informe y del trabajo realizado, los resultados obtenidos de la Auditoría de Gestión al Registro Civil, Identificación y Cedulación se presentan en el siguiente informe adjunto.

Se espera haber satisfecho sus necesidades y que los comentarios y recomendaciones planteados sirvan para el desarrollo del departamento evaluado.

Atentamente,

.....
Mayra Arias
AUTORA DE LA TESIS

4.2.3.1. INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN

Lcda.

Leonor Guzmán

DIRECTORA PROVINCIAL DEL REGISTRO CIVIL DE MORONA SANTIAGO.

De mi consideración:

Se ha efectuado la auditoría de Gestión a Registro Civil, Identificación y Cedulación, con fecha del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011. Estos procesos son de responsabilidad de la dirección de la institución. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión acerca de la administración realizada en el Registro Civil, Identificación y Cedulación basados en nuestra auditoría.

Se ha realizado la Auditoría de Gestión con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas Normas requieren que la auditoría se planifique y ejecutada la auditoría para obtener una seguridad razonable que la información, documentación y actividades examinadas están libres de errores de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables. La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de la administración de la empresa. Mi responsabilidad es la de expresar una opinión sobre si la información, actividades y procesos desarrollados se los realiza y ejecuta de manera adecuado con base en nuestra auditoría.

Se analizó como componente al Registro Civil, Identificación y Cedulación, mediante cuestionarios, observación y entrevistas con el personal, revisión y evaluación de documentos y actividades seleccionadas.

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

MOTIVO

La Auditoría de Gestión al Registro Civil, Identificación y Cedulación del Cantón Morona, periodo enero-diciembre 2011 se realizó para emitir una opinión razonable en cuanto a la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos, economía en el desarrollo de sus operaciones y cumplimiento de normativa interna.

OBJETIVO

- Efectuar un diagnóstico al Registro Civil, Identificación y Cedulación mediante un análisis FODA.
- Evaluar el sistema de control interno, del Registro Civil, Identificación y Cedulación.
- Emplear indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento de economía, eficiencia, eficacia.
- Formular conclusiones y recomendaciones como resultado del desarrollo de la Auditoría de Gestión.

ALCANCE

La Auditoría de Gestión practicada a Registro Civil, Identificación y Cedulación, comprende el período del ejercicio económico de año 2011 correspondiente a la Dirección de la Licenciada Leonor Guzmán.

ENFOQUE

La Auditoría de Gestión está orientada al Registro Civil, Identificación y Cedulación para determinar el cumplimiento de la normativa vigente, eficacia en el logro de objetivos, eficiencia, economía, en el uso de los recursos.

COMPONENTES AUDITADOS

Los componentes a ser evaluados son:

- ✓ Identificación y Cedulación

INDICADORES UTILIZADOS

Durante la ejecución de la auditoria se aplicaron los siguientes indicadores:

- Indicadores de Gestión.

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

ANTECEDENTES

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.

MISIÓN

Ser el Organismo Rector único e indivisible seguro y transparente del Sistema Nacional de Registro Civil, Identificación y Cedulación, en lo referente a los hechos y actos relativos al estado civil de los ecuatorianos y de los extranjeros residentes en el Ecuador, garantizando identidad e identificación, a través de la prestación de un servicio efectivo y oportuno, que a su vez permita afianzar los niveles de seguridad interna del Estado

VISIÓN

Para el año 2013 la Dirección General del Registro Civil, Identificación y Cedulación, será una institución de excelencia, con autonomía administrativa, financiera y técnica, caracterizada por brindar servicios de calidad a los ciudadanos y extranjeros residentes en el territorio nacional y a los ecuatorianos residentes en el exterior

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

1. 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 y 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.

2. Gestión de Talento Humano

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.

3. Reclutamiento y Selección de Personal

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

- 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 específicas de manera técnica y ordenada.

4. Clasificación y valoración de puestos

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 óptima 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.

5. Evaluación del desempeño

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 planteado de común acuerdo entre el servidor y su jefe inmediato.
- Definición de indicadores de medición del desempeño.
- Diseñar y aplicar métodos de valoración continuos.

6. Registro y Control

Falta de expedientes del personal lo que produce:

- ✓ Inexistencia de antecedentes completos del personal que labora.
- ✓ No existe una base de datos actualizada referente 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.

7. Capacitación y promoción

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 comprometido 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 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.

8. Rotación de Personal

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.

9. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La empresa no realiza llamadas telefónicas que permitan saber la satisfacción del cliente en cuanto a la adquisición de servicios prestados.

Recomendación:

- a. Se recomienda realizar un análisis post – venta a los clientes que permita:
 - Mayor satisfacción al cliente.
 - Mejor imagen de la entidad y producto.
 - Recepción más rápida de la información.
 - Mayor objetividad en las prestaciones.
 - Probable incremento de las ventas.
 - Más posibilidad de aplicación de medidas correctoras sobre el mercado.
- b. A su vez se debe realizar un estudio de las necesidades de cliente mediante llamadas telefónicas. Es muy importante la forma en que establecemos la comunicación y el tono de la conversación. Antes de iniciar el tratamiento del tema, el diálogo con la persona que está del otro lado de la línea debe iniciarse siguiendo estos pasos elementales:
 - Saludar al interlocutor.
 - Dar el nombre de la institución y cargo o departamento.
 - Decir nuestro nombre.
 - Ofrezcamos ayuda y los servicios a la disposición del cliente.

10. MARCO DE CORDIALIDAD Y HONESTIDAD.

La falta de personal impide que se pueda satisfacer de la manera más eficiente a los usuarios, por el agotamiento que produce el atender a varios clientes a la vez.

Recomendación a la Dirección:

Se recomienda la contratación de personal que mejore el desempeño y desarrollo de los procesos y servicio al cliente. Por ende se debe realizar una adecuada selección de personal acorde al puesto que se va a desempeñar.

Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

- h. **Cortesía:** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- i. **Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- j. **Confiabilidad:** Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- k. **Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.

- l. **Personal bien informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los servicios que ofrecen.
- m. **Simpatía:** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

INDICADORES.

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	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de candidatos reclutados}}{\text{total personas programado reclutar}}$
META DE INDICADOR	Ejemplo 10 pregunta cuantos planifico
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Terminación del proceso

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	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ casos revisados}}{\text{N}^{\circ} \text{ de personal que ingreso}}$
META DE INDICADOR	relativos
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Anual

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

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	$\frac{N^{\circ} \text{ de personas que presentaron la carpeta para el puesto}}{\text{total de gastos proceso}}$
META DE INDICADOR	80%
FRECUENCIA DE MEDICION	Anual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Terminación del proceso

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

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

NOMBRE DEL INDICADOR	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

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	$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Programas de capacitacion ejecutados}}{\text{Programas presupuestados}} \times 100$
META DE INDICADOR	Debe tender a 0
FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual
FRECUENCIA DE ANALISIS	Mensual

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

INDICADORES FINANCIEROS.

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

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

Riobamba, Octubre de 2012

Atentamente,

Mayra Arias
AUTORA DE LA TESIS

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. El presente trabajo de investigación y estudio práctico permitirá al Registro Civil de Morona, mediante la aplicación de las recomendaciones planteadas; desarrollar procesos eficientes, efectivos y económicos en los servicios que presta la institución.
2. La tesis presentada ha permitido a su autora, reforzar los conocimientos adquiridos durante su carrera universitaria a través de la propuesta de un caso práctico llevado a la realidad de una institución y sus áreas más significativas.
3. La aplicación de la Auditoría de Gestión permite a su ejecutor, establecer las debilidades o áreas críticas de sus procesos y departamentos para luego emitir recomendaciones cuya aplicación permite a su destinatario el mejoramiento de las falencias detectadas.
4. La presente investigación aporta con terminología de auditoría importante y con una propuesta de metodología de aplicación de los conceptos que engloba la Auditoría de Gestión a las áreas más importantes de una empresa; lo cual la convierte en una referencia didáctica útil y eficaz.

5.2.RECOMENDACIONES

1. Es preciso que las autoridades del Registro Civil, Identificación y Cedulación tomen en cuenta las recomendaciones planteadas en el Informe de Auditoría para lograr que sus procesos se lleven a cabo de una forma eficiente, efectiva y económica.
2. La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo debe mantener el requisito de realización de una Tesis de Grado para la obtención del título con el fin de lograr que los estudiantes apliquen y refuercen sus conocimientos a través de casos prácticos y reales.
3. Las empresas, grandes o pequeñas, deben aplicar mecanismos de control y evaluación a sus departamentos y procesos con el fin de asegurar el cumplimiento de sus objetivos y establecer la existencia de áreas críticas que afecten su desarrollo.
4. El presente trabajo constituye una fuente de consulta y referencia didáctica para docentes, estudiantes y personas que necesiten conceptos de auditoría de gestión.

RESUMEN

El presente trabajo propone la realización de una Auditoría de Gestión al Registro Civil, Identificación y Cedulación del Cantón Morona, periodo 2011, con lo cual se pretende emitir recomendaciones oportunas y razonables que permitan contribuir al eficiente desarrollo de las actividades mejorando los procesos, y el desempeño de los colaboradores.

En esta investigación se pudo realizar una evaluación a los procesos y operaciones mediante la aplicación de indicadores de gestión tales como la eficiencia, eficacia, economía y confiabilidad.

En la Auditoría de Gestión realizada se evidencio: En el área de Gestión Institucional la falta de planificación estratégica, metas, misión, visión y objetivos, en el área de Talento Humano la institución no cuenta con reglamentos orgánicos estructurales y funcionales, la ausencia de manuales de procedimientos de reclutamiento y selección del personal, la falta de políticas de clasificación y valoración de puestos de trabajo, no se aplican técnicas de medición del desempeño laboral y falta de capacitación a su personal.

Se recomienda la elaboración del POA, FODA, PAC, y su socialización con todos los servidores de la entidad, permitir una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones, establecer parámetros e indicadores que permitan medir la gestión institucional, elaborar y aplicar políticas de control interno, la implementación de políticas de procedimientos de reclutamiento y selección de personal, fomentar el desarrollo de los empleados para q estos se comprometan más y mejor con toda la organización, considerar las competencias y habilidades de cada funcionario para la rotación de funciones.

SUMMARY

The present work proposes the implementation of an Audit of Administration to the Civil Registration, identification and Documentation of the Canton Morona, period 2011.

Which is intended to emit opportune and reasonable recommendations that allow to contribute to the efficient development of the activities improving the processes, and the acting of the collaborators.

In this investigation could be carried out an evaluation to the processes and operations by means of the application of administration indicators as the efficiency, effectiveness, economy and dependability.

In this Audit Management could be evidenced: In the area of Institutional Administration the lack of strategic planning, mission, vision and objectives, in the area of Human Talent the institution doesn't have structural and functional organic regulations, the absence of manuals of recruitment procedures and selection of the personnel, the lack political of classification and valuation of workstations, technical measurement of the labor acting and training are not applied and there is lack of training of staff.

The elaboration of the POA, FODA, PAC, and socialization with all the servants of the entity is recommended, to allow a bigger participation of the employees in the taking of decisions, to establish parameters and indicators that allow to measure the institutional administration, to elaborate and to apply political of internal check, the implementation of political of recruitment procedures and selection of personal, to foment the development of the employees to commit them more and better across the organization, to consider the competitions and each officials

BIBLIOGRAFÍA

DE LA PEÑA G, Alberto, (2008), Auditoría un enfoque práctico, Madrid: Editorial Paraninfo Cengage Learning.

SLOSSE, C.A, Gordiez, Giordano Silvia,(1999) Auditoría un nuevo enfoque empresarial, 2a ed. Buenos Aires, Ediciones MACHI.

MADARIAGA, Gorocica Juan,(2004) Manual Práctico de Auditoria. España: Ediciones Deusto.

ESPARZA. M. Fernando, (2010). Auditoría de Gestión, Folleto didáctico, Riobamba: ESPOCH.

PÉREZ, J;(1999). Control de Gestión Empresarial, Madrid: Editorial ESIC.

STONER J. F;(1995). Administración, 5a ed. México: Editorial McGraw-Hill.

WHITTING, Ray y PANY, Kurt ;(2000). Auditoría un Enfoque Integral, 12a ed. Editorial McGRAW – HILL INTERAMERICANA S.A.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Normas Técnicas de Control Interno.
Normas
Generales de Control Interno. Indicadores de Gestión.

ARENS, Alvin; LOEBBECKE, James, (2002). Auditoría un Enfoque Integral, 6a ed. México: Editorial Prentice Hall Hispano América, S.A.

FRANKLIN F, Enrique Benjamín, (2007). Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del
Cambio, 2a ed. México: Editorial PEARSON EDUCACION.

AGUIRRE, Juan, (2006). Auditoría y Control Interno, Madrid: Editorial Cultural S.A.

SÁNCHEZ CUIEL Gabriel, (2006). Auditoría de Estados Financieros Práctica Moderna Integral, 2a ed. México: Editorial PEARSON EDUCACIÓN.

MALDONADO, Milton K, (2001). Auditoría de Gestión; 2a ed. Quito: Editorial Luz de América.

SIFUENTES, Jorge, (2006). Técnicas Modernas de Venta, Lima: Editorial Palmito E.I.R.L.

FERNÁNDEZ, Millán, W, (1999). Auditoría Empresarial, 2a ed. Madrid: Instituto Contabilidad y de Auditoría de Cuentas.

LINCOGRAFÍA

OCAMPO, Alicia; Sistema de Control de Gestión con Enfoque en Procesos, Cuba, 1987 (www.monografias.com).

HERNÁNDEZ, Ederlys; La Auditoría Interna, Cuba, 2003(www.monografias.com).

GONZALES, Roberto; Auditoría de Gestión, Análisis Organizacional en la Auditoría de Gestión, Cuba, 2006(www.educoea.org).

COSPIN, Oswaldo; Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión, Riesgos de Auditoría de Gestión, México, 1986. (www.monografias.com).

ANEXOS

Anexo 1.

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 asignó 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

Anexo 2.

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