



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TESIS DE GRADO**

Previa la obtención del Título:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TEMA:**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO PARA  
EL MEJORAMIENTO DE LA CULTURA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN  
LA CNT – EP DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL PERIODO 2011”**

**ANGÉLICA JOHANNA CUZCO GUAÑO**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2013**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

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

Ing. Jenny Lilian Basantes Avalos

**DIRECTOR DE LA TESIS**

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz

**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA**

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

ANGELICA JOHANNA CUZCO GUAÑO

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios mi pilar y creador, por la fuerza, la vida y el deseo de seguir mi camino en busca del servicio a los demás.*

*A mis padres, hermanos y familia por aportar diariamente con sus palabras de aliento y bendiciones para que este logro en mi vida sea culminado con orgullo y en beneficio personal y de la sociedad.*

*A mí querida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por aportar con el conocimiento para el desempeño de mi profesión, por brindarme la oportunidad de compartir con mis profesores y compañeros durante mi formación académica.*

*A la Ing., Jenny Basantes e Ing. Hernán Arellano por su apoyo, su conocimiento, su experiencia y paciencia que han permitido culminar con éxito este trabajo.*

*A la CNT-EP de la ciudad de Riobamba, y a todo el personal que trabajan en esta institución, que me brindaron todas las facilidades necesarias para la selección de información y datos que hicieron posible que esta investigación sea realizada de una manera exitosa.*

**LA AUTORA**

## DEDICATORIA

*Hay desenlaces que marcan nuestra vida; como las experiencias, los recuerdos que día a día se graban en el corazón difícil de olvidar, porque la mente olvida pero el corazón no.*

*A Dios el ser más sublime e importante en mi vida por haberme dado salud para llegar hasta este punto, además de su infinita bondad y amor.*

*A mis queridos padres a quienes les debo todo en la vida, les agradezco el amor, la comprensión, la paciencia y el apoyo que me han brindado para culminar mi carrera profesional.*

*A mis hermanos por ser quienes me apoyaron para lograr y cumplir mis metas, sueños y anhelos.*

*A mis familiares y amigas gracias a todos aquellos que de manera directa me impulsaron a culminar esta etapa de mi vida.*

ANGELICA JOHANNA CUZCO GUAÑO

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificación de autoría.....	III
Agradecimiento.....	IV
Dedicatoria.....	V
Índice de Contenido.....	VII
Índice de tablas.....	X
Índice de gráfico.....	XI
Índice de anexos.....	XI
Índice de figuras.....	XI
Introducción.....	

### **Capítulo I**

#### **1. Generalidades**

1.1 Identificación de la CNT-EP.....	2
1.2 Antecedentes.....	2
1.3 Reseña histórica.....	3
1.4 Ubicación geográfica.....	7
1.4.1. Macro ubicación.....	7
1.4.1 Micro ubicación.....	8
1.5 Misión.....	8
1.6 Visión.....	8
1.7 Objetivos.....	9
1.7.1. Objetivos generales.....	9
1.7.2 Objetivos específicos.....	9
1.8 Valores corporativos.....	9

1.9 Estructura orgánica .....	10
1.10 Base legal .....	12
<b>Capítulo II</b>	
<b>2. Marco teórico conceptual</b>	
2.1 Marco teórico .....	13
2.1.1 Auditoría .....	13
2.1.1.2 Importancia .....	13
2.1.1.3 Objetivos fundamentales de la auditoría .....	14
2.1.2 Tipos de auditoría .....	14
2.1.3 Riesgos de la auditoría .....	16
2.1.4 Evaluación del riesgo de auditoría .....	17
2.1.5 Evidencia de la auditoría .....	17
2.1.6 Tipos de evidencia .....	18
2.1.7 Hallazgos de auditoría .....	18
2.2 Auditoría de gestión .....	20
2.2.1 Concepto .....	20
2.2.2 Objetivos de la auditoría de gestión .....	20
2.2.3 Elementos de gestión .....	21
2.2.4 Proceso de auditoría de gestión administrativa y talento humano .....	22
2.2.4.1 Fase I: conocimiento preliminar o diagnóstico .....	23
2.2.4.2 Fase II: planificación .....	23
2.2.4.3 Fase III: ejecución .....	24
2.2.4.4 Fase IV: comunicación de resultados .....	24
2.2.4.5 Fase V: seguimiento .....	25
2.2.5 Talento humano .....	25
2.2.6 Cultura organizacional .....	25

2.2.7 Evaluación del desempeño laboral.....	25
2.2.7.1 Concepto .....	25
2.2.7.2 Importancia .....	25
2.2.7.3 Ventajas de la evaluación del desempeño .....	26
2.2.8 Recompensas y sanciones .....	27
2.2.8.1 Capacitación .....	28
2.2.8.2Cuál es el enfoque de la capacitación .....	28
2.2.8.3 Factores que afectan la capacitación y el desarrollo.....	28
2.2.9 Administración de talento humano.....	30
2.2.10 Método para el desarrollo de personas .....	31
2.2.11 Control interno .....	33
2.2.11.1 Importancia .....	33
2.2.11.2 Objetivos .....	33
2.2.11.3 Elementos del control interno .....	34
2.2.11.4 Métodos de evaluación del control interno .....	35

### **Capítulo III**

#### **3. Ejecución de la Auditoria**

3.1 Análisis y diagnóstico situacional.....	38
3.1.1 Auditoría de gestión .....	40
3.1.2 Carta al gerente .....	42
3.1.3 Evaluación de la misión de la CNT-EP .....	43
3.1.4 Evaluación de la visión de la CNT-EP .....	46
3.1.5 Análisis Foda .....	48
3.2 Valoración del sistema de control interno.....	55
3.2.1. Cuestionario del control interno.....	57

3.3 Desarrollo de hallazgos o examen profundo de áreas críticas.....	86
3.3. Evaluación de hallazgo .....	86
3.4 Informe de control interno .....	92
3.5 Indicadores de gestión.....	99
3.6 Comunicación de resultados y comunicaciones .....	103
3.6.1 Informe de la auditoría de gestión .....	103
3.6.2 Informe confidencial para la administración .....	106
3.6.3 Valoración de sistema de control interno .....	108
3.6.4 Componentes de metas cumplidas .....	11

#### **Capítulo IV**

#### **4. Conclusiones y Recomendaciones**

4.1 Conclusiones .....	114
4.2 Recomendaciones .....	116
Resumen.....	118
Summary.....	119
Bibliografía .....	120
Anexos .....	121

#### **Índice de Tablas**

<b>Nº</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>DAG</b>
01	Atributos del hallazgo .....	19
02	Simbología de flujogramas .....	36
03	Programa de auditoría de diagnóstico .....	39

04	Cuestionario para analizar la misión.....	44
05	Cuestionario para analizar la visión .....	46
06	Fortalezas y debilidades .....	48
07	Oportunidades y amenazas .....	49
08	Ponderación de las fortalezas y debilidades .....	51
09	Ponderación de las fortalezas y debilidades .....	53
10	Programa de auditoría fase ii .....	56
11	Integridad y valores cuestionario de control interno.....	57
12	Compromiso profesional cuestionario de control interno.....	59
13	Filosofía administrativa cuestionario de control interno.....	61
14	Estructura organizativa cuestionario de control interno.....	63
15	Asignación de autoridad cuestionario de control interno.....	65
16	Políticas de R.R.H.H cuestionario de control interno.....	67
17	Objetivos cuestionario de control interno .....	69
18	Riesgos cuestionario de control interno.....	71
19	Análisis de riesgos cuestionario de control interno.....	73
20	Manejo de cambio cuestionario de control interno.....	74
21	Tipos de actividades cuestionarios de control interno.....	76
22	Información cuestionario de control interno.....	78
23	Comunicación cuestionario de control interno.....	80
24	Actividades de monitoreo cuestionario de control interno.....	82
25	Reporte de deficiencias cuestionario de control interno.....	84
26	Evaluación componente ambiente de control.....	86
27	Evaluación componente evaluación de riesgos.....	88
28	Evaluación componente actividades de control.....	89

29	Evaluación componente información y comunicación.....	90
30	Evaluación componente supervisión y monitoreo.....	91
31	Programa de auditoría fase III.....	100

## **Índice de Gráficos**

<b>No</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
01	Organigrama estructural de la CNT-EP.....	10
02	Resultado del análisis de la misión.....	45
03	Resultado análisis de la visión.....	47

## **Índice de Anexos**

<b>No</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
01	Modelo de cuestionario para analizar la misión .....	122
02	Tabulación de los cuestionarios para el análisis de la misión .....	123
03	Modelo de cuestionario para análisis de la visión .....	132
04	Tabulación de los cuestion. Para el análisis de la visión.....	133
05	Entrevista al gerente general de la CNT-EP.....	141
06	Entrevista al jefe administrativo de la CNT-EP .....	143
07	Entrevista al personal del departamento administrativo de la CNT-EP .....	146
08	Tabulación al personal del departamento administrativo de la CNT-EP .....	153

## **Índice de Figuras**

<b>No</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
01	Mapa del cantón Riobamba .....	7
02	Croquis de la CNT-EP.....	8

## **INTRODUCCIÓN**

Los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente del talento humano es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

Por último, con el fin de que las empresas retengan a sus mejores empleados/as indica algunas recomendaciones a tener en cuenta tales como lograr su integración, desarrollo, compromiso y satisfacción.

Por todas estas razones es importante la realización de una Auditoría de Gestión por lo que se aplicó al talento humano con el fin de determinar la eficiencia y economía en el uso y manejo de los recursos, establecer si hay optimización y medir el grado de eficacia con la que la empresa cumple con sus objetivos, además de emitir mi criterio respaldado en los papeles de trabajo que iré obteniendo en el transcurso de la auditoría.

# CAPITULO I

## 1. GENERALIDADES.

### 1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

**Razón Social:** Corporación Nacional de Telecomunicación EP-Riobamba.

**Sector:** Empresa Pública.

**RUC:** 1768152560001

**Representante Legal:** Ing. Javier Dávalos.

**Dirección:** Calle José Veloz y Tarqui

**Teléfono:** 032962001

**E-mail:** [www.cnt.gob.ec](http://www.cnt.gob.ec)

### 1.2. ANTECEDENTES.

Con la finalidad de brindar un mejor servicio a todos los ecuatorianos y conectar a todo el país con redes de telecomunicaciones nace el 30 de octubre del 2008, la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT S.A, resultado de la fusión de las extintas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A., sin embargo luego de un poco más de un año el día 4 de febrero del 2010 la CNT S.A., se convierte en empresa pública y pasa a ser desde ese momento la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP, empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones del Ecuador. <sup>1</sup>

Desde el 30 de julio de 2010 se oficializó la fusión de la Corporación con la empresa de telefonía móvil ALEGRO, lo que permitirá potenciar la cartera de productos enfocando los esfuerzos empresariales en el empaquetamiento de

---

<sup>1</sup><http://www.cnt.gob.ec>

servicios y en convergencia de tecnologías, en beneficio de la comunidad y de nuestros clientes.

### **1.3. RESEÑA HISTÓRICA.**

El 9 de julio de 1884 se transmite por primera vez un mensaje telegráfico entre las dos ciudades más importantes del país, Quito y Guayaquil.

El primer convenio de explotación de servicios internacionales de telecomunicación (telegrafía) data de 1871, por concesión del gobierno ecuatoriano a la All American Cables and Radio. Para la explotación de este servicio se utilizó el cable submarino que unía a Panamá con Chile pasando por Buenaventura y El Callao.<sup>2</sup>

El primer organismo ecuatoriano encargado de regular el servicio de telecomunicaciones en el país fue la Dirección de Telégrafos, creada a finales del siglo pasado. En 1920 se inicia la operación inalámbrica en el Ecuador cuando se enlazan Quito y Guayaquil, mediante la radiotelegrafía.

En 1943 se crea la Empresa Radio Internacional de Ecuador, organismo estatal autónomo para la operación de los servicios internacionales de telefonía y telegrafía, hasta la fecha explotada exclusivamente por la All American Cables.

En 1945 el gobierno del Ecuador firma con la compañía L.M. Ericsson de Suecia un contrato para la instalación de dos plantas telefónicas urbanas automáticas para Quito y Guayaquil. El mismo año, la Municipalidad de la ciudad de Cuenca firma con la compañía sueca otro contrato para la provisión de una central de similares características para la ciudad.

En 1949 se crea la Empresa de Teléfonos de Quito, ETQ, organismo autónomo que se encargará de la instalación y explotación del servicio telefónico automático en la capital, sirviéndose del equipamiento contratado en 1945.

---

<sup>2</sup><http://www.cnt.gob.ec>

El 15 de julio de este año se inaugura en Cuenca la primera central telefónica automática, tipo AGF, con 500 líneas de capacidad y 150 abonados con servicios domiciliarios.

En 1950 se inicia el servicio telefónico automático urbano en Quito al entrar en operación la central telefónica "Mariscal Sucre", con una capacidad de 3000 líneas y 1000 abonados conectados.

En 1953 se crea la Empresa de Teléfonos de Guayaquil, ETG, con una estructura y funciones similares a la ETQ.

En 1955 se inaugura el servicio telefónico automático en Guayaquil al poner en funcionamiento una central telefónica con 2300 abonados con servicios.

En 1957 el país incorpora una nueva técnica telegráfica: los teleimpresores.

En octubre de 1972, el Gobierno Nacional tomó la decisión de integrar, definitivamente, todo sector de las telecomunicaciones en un solo organismo rector, El Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones, IETEL.

Pocos días después se inaugura la primera estación terrena del Ecuador, la cual incorpora al país a los beneficios de las comunicaciones vía satélite.

En 1979 se elabora el Plan Quinquenal de Desarrollo de las Telecomunicaciones del Ecuador, trabajo elaborado por primera vez por profesionales y técnicos del IETEL.

En 1982, tras la firma del acuerdo con el BID. Se inicia la ejecución del Proyecto de Telecomunicaciones Rurales, programa tendiente a beneficiar a 460 localidades en todo el país.

En 1983 entra en funcionamiento, en Riobamba, la primera central telefónica de tecnología digital, con una capacidad de 6000 líneas.

En 1987 se inicia el proceso de ampliación de la tecnología digital en el Ecuador, con la puesta en marcha de las centrales de esta tecnología en Quito y Guayaquil.

En 1991 entra en funcionamiento la segunda estación terrena en el Ecuador, instalada en las cercanías de Guayaquil. Este sistema satelital es el primero con tecnología digital instalado en Latinoamérica.

En marzo de 1992 entró en servicio una nueva estación terrena, instalada en Puerto Baquerizo Moreno, capital de la provincia insular de Galápagos. El sistema permite la conexión directa entre varias islas del archipiélago con el Ecuador continental y el mundo.

El 10 de agosto de 1992 se publica en el Registro Oficial N.º 996 la Ley Especial de Telecomunicaciones, en virtud de la cual se crea la Empresa Estatal de Telecomunicaciones, EMETEL. Con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios, con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, con domicilio principal en la ciudad de Quito.

Esta ley crea además a la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, como un organismo encargado de la ejecución de las políticas de telecomunicaciones en el país; y a la Superintendencia de Telecomunicaciones, encargada de cumplir y hacer cumplir las resoluciones del CONATEL, controlando y regulando el espectro radioeléctrico y los servicios de telecomunicaciones.

En diciembre de 1993 se promulga la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada, publicada en el Registro Oficial No 349 creando el marco legal para la reforma de la Administración Pública y la capitalización y modernización de las empresas de este sector.

Esta ley prevé la transferencia de la prestación de los servicios públicos, incluyendo los servicios de telecomunicaciones. Para cumplir dichos programas se creó el Consejo Nacional de Modernización (CONAM). El proceso de modernización de telecomunicaciones fue encargada a un organismo ejecutor del CONAM: la Comisión de Modernización de las Telecomunicaciones (COMOTEL).

El 30 de agosto de 1995 se publica la Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones, regulando los procedimientos para llevar adelante el

proceso de la modernización y la delegación de la explotación del servicio público de telecomunicaciones al sector privado, mediante subasta pública internacional.

El 29 de noviembre de 1995 se promulga el Reglamento General de la Ley Especial de Telecomunicaciones y de la Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones, en el Registro Oficial No. 832.

El 30 de agosto de 1995, se expide la Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones publicada en el Registro Oficial No. 770.

El Art. 43 de la Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones señala que EMETEL se transformará en una sociedad anónima que se denominará EMETEL S.A., sujeta a las disposiciones contempladas en la Ley de Compañías.

El Art. 45 creado por el Art. 15 de la Ley Reformatoria mencionada, determina que, luego de la inscripción en el Registro Mercantil del cantón Quito, EMETEL S.A. se escindirá en el número de compañías anónimas que recomienden los estudios que para el efecto llevarán a cabo los consultores internacionales debidamente calificados. De estas sociedades, una deberá tener su domicilio en la ciudad de Quito y otra en la ciudad de Guayaquil.

Mediante escrituras públicas de escisión y rectificatoria de escisión de EMETEL S.A., escrituras legalizadas. Estos testimonios de escritura son presentados en la Superintendencia de Compañías con la solicitud para su correspondiente aprobación.

El 17 de noviembre de 1997, la Superintendencia de Compañías aprueba la escisión y dispone al Registrador Mercantil del Distrito Metropolitano, la inscripción de las escrituras de la resolución aprobatoria y la creación de Andinatel S.A. y Pacifictel S.A.<sup>3</sup>

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT S.A. nace el 30 de octubre del 2008<sup>1</sup>, resultado de la fusión de las extintas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A.

---

<sup>3</sup><http://www.cnt.gob.ec>

El 14 de enero del 2010 la CNT S.A. se convierte en empresa pública y pasa a llamarse Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP.2

Posteriormente, el 30 de julio del 2010 se oficializó la fusión de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP con la empresa de telefonía móvil Alegro3, lo que permite potenciar la cartera de productos, enfocando los esfuerzos empresariales en el empaquetamiento de servicios y en convergencia de tecnologías.

## **1.4. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.**

### **1.4.1. Macro ubicación.**

La corporación Nacional de Telecomunicaciones-EP se encuentra ubicada en la república del Ecuador, región sierra centro, provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba.



**FUENTE:** <http://www.google.com.ec/imgres?q=CIUDAD+DE+RIOBAMBA>

**FIGURA No 1: Mapa del Cantón Riobamba**

### 1.4.2 Micro ubicación.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones – EP. Se encuentra ubicada en el cantón Riobamba, en las calles José Veloz y Tarqui.



FUENTE: JOHANNA CUZCO

**FIGURA N° 2: Croquis de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones – EP**

### 1.5. MISIÓN.

“Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial”.

### 1.6. VISIÓN.

“Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos”.

## **1.7. OBJETIVOS**

### **1.7.1 Objetivo General**

Unir a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial.

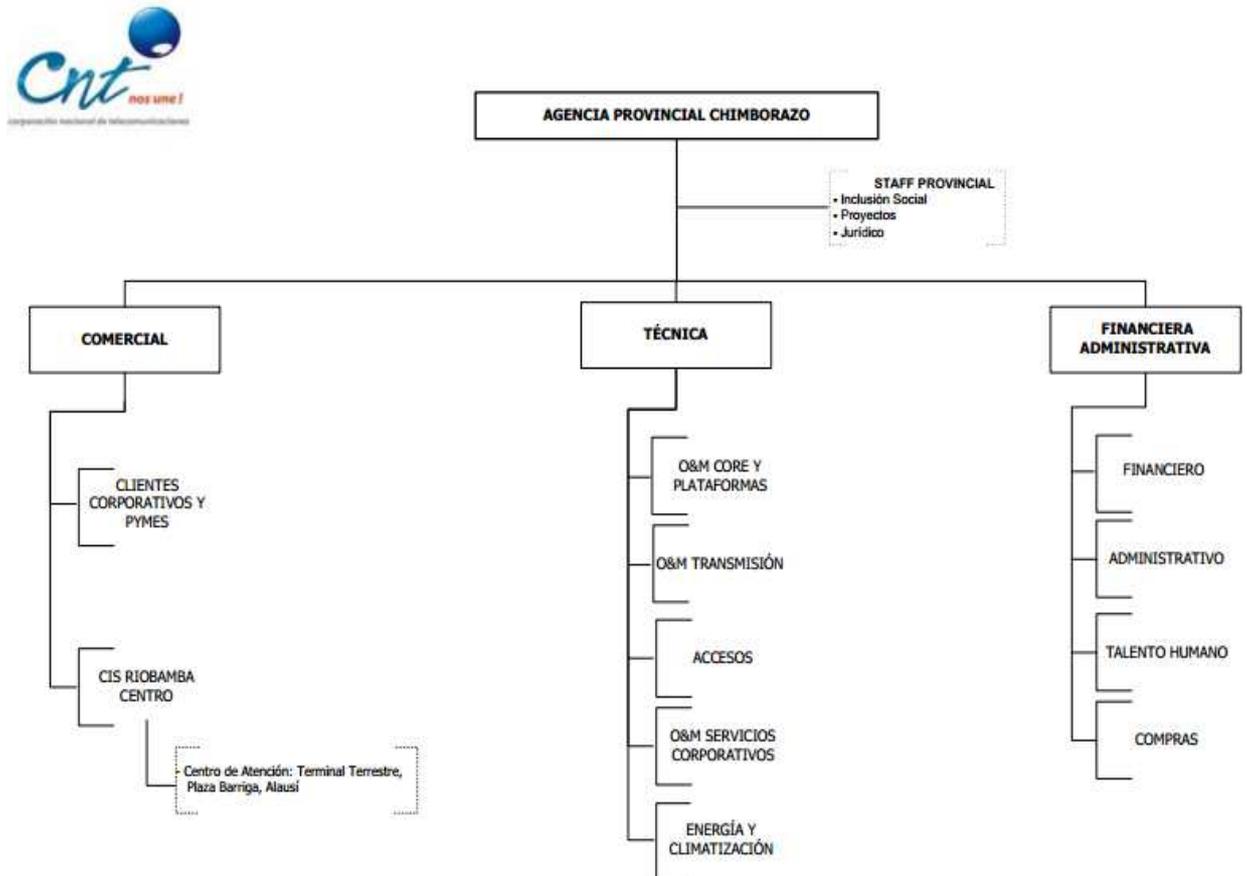
### **1.7.2 Objetivos Específicos**

1. Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa, con un portafolio de productos y servicios flexible, de valor agregado y ajustado a los requerimientos de los segmentos corporativo y masivo.
2. Ser la Empresa Pública que posibilita el acceso de los ciudadanos a la banda ancha y Tecnologías de Información y Comunicación, impulsando su uso a nivel nacional.
3. Proveer productos y servicios de telecomunicaciones convergentes, innovadores, de calidad y con excelencia en la atención al cliente.
4. Ser el proveedor de soluciones de telecomunicaciones para el Sector Público, que contribuya con su desarrollo.
5. Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa, como resultado de la eficiencia productiva, incremento de clientes y su gestión socialmente responsable.

## **1.8. VALORES CORPORATIVOS**

- Trabajamos en equipo
- Actuamos con integridad
- Estamos comprometidos con el servicio
- Cumplimos con los objetivos empresariales
- Somos socialmente responsables

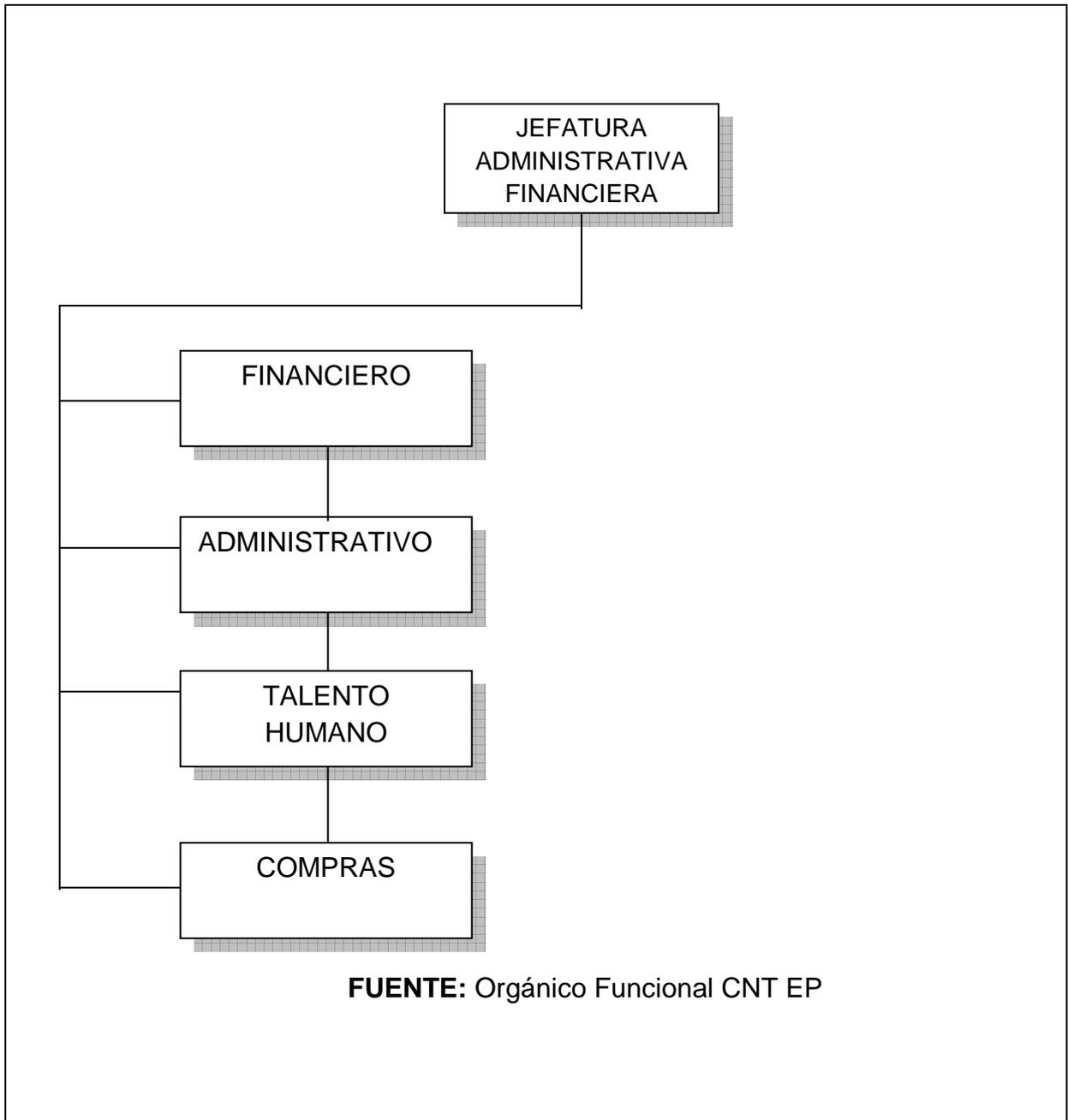
## 1.9. ESTRUCTURA ORGÁNICA



FUENTE: Orgánico Funcional CNT EP

GRAFICO No. 1: Organigrama Estructural de la CNT EP

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO CNT - EP RIOBAMBA**



## **1.10. BASE LEGAL**

La Empresa se rige por la Constitución Política de la República, la Ley de Telecomunicaciones, la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control y demás normas que le fueren aplicables.

- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- Ley del Régimen Tributario Interno.
- Ley de Contratación Pública.
- Código de Comercio.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.
- Código de Trabajo.
- Código de Procedimiento Penal.
- Código de Procedimiento Civil
- Código Penal.
- Código Civil.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **2.1. MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1. AUDITORIA.**

Es un proceso sistemático de control, verificación y evaluación de los libros contables, registros, documentos y procedimientos operativos con el fin de comprobar la corrección de los registros y las operaciones pertinentes, verificar la documentación y correspondencia, con las operaciones y evaluar el cumplimiento de los distintos procedimientos del ente, haciendo conocer finalmente un informe del citado proceso”<sup>4</sup>

##### **2.1.1.2 IMPORTANCIA**

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

Una auditoria además, evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia.

Una auditoria 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.

---

<sup>4</sup> O.GRECO, Diccionario Contable, 2da Edición, Valleta Ediciones: República de Argentina, 2000. Pág. # 57

### **2.1.1.3. OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA AUDITORÍA**

Los objetivos fundamentales de la Auditoría son los siguientes:

- ◆ Verificar la existencia de los objetivos y planes coherentes y realistas.
- ◆ Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- ◆ Verificar la confiabilidad de la información y de los métodos establecidos.
- ◆ Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- ◆ Coadyuvar a mantener la honestidad en la gestión administrativa y la preservación de la integridad moral de los trabajadores.

La auditoría no debe limitarse a una mera relación detallada de las deficiencias y dificultades encontradas, sino al estudio de las causas que la motivaron y ofrecer las soluciones encaminadas a que las mismas desaparezcan.

### **2.1.2. TIPOS DE AUDITORIA**

Las auditorías se inician con el establecimiento de objetivos, los que determinan el tipo de auditoría que debe practicarse y las normas a observarse.

Los tipos de auditoría, según se definen por sus objetivos, se clasifican como auditorías de gestión u operacional, financiera o de estados financieros, especial y fiscal.

#### **A. Auditorías de Gestión u Operacional.**

Una auditoría de gestión u operacional es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programas, actividad o función, que tenga como propósito mejorar la acción de la administración y facilitar la toma de decisiones de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

Esta auditoría tiene el propósito de determinar si la entidad auditada:

- Aplica políticas idóneas para efectuar sus adquisiciones.
- Adquiere el tipo de recursos que requiere, con la calidad y en la cantidad apropiada, cuando se necesitan y al menor costo posible.

- Evita la duplicación de esfuerzos de su personal y el trabajo de poca o ninguna utilidad.
- Evita el ocio y exceso de personal.
- Utiliza procedimientos operativos eficientes.
- Emplea la menor cantidad posible de recursos (personal, instalaciones) para producir bienes o prestar servicios en la cantidad, calidad y oportunidad apropiada.
- Cumple las leyes y regulaciones que pudieran afectar significativamente la adquisición, salvaguarda y uso de sus recursos.

## **B. Auditoría Financiera o de Estados Financieros**

Esta auditoría tiene como propósito determinar si la:

- Información financiera se presenta de acuerdo con criterios establecidos o declarados expresamente.
- Entidad auditada ha cumplido requisitos financieros específicos.
- Estructura de control interno de la entidad con respecto a la presentación de los estados financieros y salvaguarda de los activos.

Esta auditoría ha sido diseñada e implementada para lograr los objetivos de control.

## **C. Auditoría Especial**

La auditoría especial, consiste en la verificación, de una parte de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o de situaciones especiales y responde a una necesidad específica.

Esta auditoría puede referirse a los siguientes asuntos financieros:

Segmentos de estados financieros, información financiera (por ejemplo, estados de ingresos y gastos, estados de efectivo recibido y gastado, de activos fijos); modificaciones presupuestarias; y variaciones entre los resultados financieros planificados y los reales.

Controles internos sobre el cumplimiento de las leyes y regulaciones, como las que rigen las rendiciones y presentación de informes sobre donaciones y contratos (incluyendo propuestas, montos facturados, liquidaciones, etc.).

Los controles internos sobre la información financiera y salvaguarda de activos, incluyendo las medidas de seguridad y control sobre los sistemas computarizados.

#### **D. Auditoría Fiscal**

La auditoría fiscal consiste en el examen de las operaciones relacionadas con los tributos al fisco, a los que está obligada la entidad estatal o persona natural o jurídica del sector no estatal, con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponda, dentro de los plazos y formas establecidas y proceder conforme a derecho.

##### **2.1.3. RIESGOS DE LA AUDITORÍA**

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor
- Regulaciones legales y profesionales
- Identificar errores con efectos significativos

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

**Riesgo Inherente.** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.

**Riesgo de Control.** De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.

**Riesgo de Detección.** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

#### **2.1.4. EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA**

Es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel del riesgo presente en cada caso.

El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en cuatro grados posibles estos son:

- ✓ Mínimo
- ✓ Bajo
- ✓ Medio
- ✓ Alto

La evaluación del nivel del riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor. Es la base para la determinación del enfoque de auditoría a obtener, por lo tanto debe ser un proceso cuidadoso y realizado por quienes poseen la mayor capacidad y experiencia en un equipo de trabajo.<sup>5</sup>

#### **2.1.5. EVIDENCIA DE LA AUDITORÍA**

La evidencia de auditoría es el elemento de juicio que obtiene el auditor como resultado, de las pruebas que ejecuta para validar la información que surge del sistema de información del auditado.

La evidencia para que tenga valor de prueba, dese ser suficiente, competente y pertinente.

La evidencia es **suficiente** (característica cuantitativa), si el alcance de las pruebas es adecuado. Solo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho.

---

<sup>5</sup> MALDONADO E. Milton K, Auditoría de Gestión, 2da Edición, Quito 2001

La evidencia es **competente** (característica cualitativa), si guarda relación con el alcance de la auditoría y además es creíble y confiable.

La evidencia es **pertinente**, si el hecho se relaciona con el objeto de la auditoría.

#### **2.1.6. TIPOS DE EVIDENCIA**

**Física.** Es obtenida mediante la visualización de los activos tangibles (efectivo, stocks, bienes de uso, etc.) Proporciona evidencia sobre la existencia de ciertos activos, pero generalmente necesita ser complementado por otro tipo de evidencia.

**Documental.** Información obtenida de la revisión de documentos tales como comprobantes de pago, facturas, contratos, etc. La confiabilidad del documento depende de la forma como fue creado y su propia naturaleza.

**Testimonial.** Información obtenida de fuentes externas, como proveedores, bancos, abogados o especialistas.

**Analítica.** Esta evidencia proporciona una base de respaldo para con la razonabilidad de una partida específica, identificando movimientos anormales, falta de uniformidad en la aplicación de los principios contables, etc.

#### **2.1.7. HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual relevada durante el examen a un área, actividad u operación.

Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de la entidad, programa o proyecto bajo examen que merecen ser comunicados en el informe

Los **requisitos** que debe reunir un hallazgo de auditoría son:

- ✓ Debe ser significativo.
- ✓ Basado en hechos y evidencias precisas documentadas en papeles de trabajo.

- ✓ Debe ser objetivo.
- ✓ Debe ser convincente para una persona que no ha participado en la auditoría.

Los **atributos** del hallazgo de auditoría son:

ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN	SIGNIFICADO
Condición	Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad u transacción. Refleja el grado en que los criterios o estándares están siendo logrados o aplicados.	Lo que es
Criterio	Son las metas que la entidad fiscalizada está tratando de lograr o los estándares relacionados con su logro. Constituyen las unidades de medida que permiten la evolución de la condición.	Lo que debe ser
Causa	Razón o razones fundamentales por las cuales se presentó la condición, o el motivo por el que no se cumplió el criterio o el estándar. Las recomendaciones deben estar directamente relacionadas con las causas que se hayan identificado.	Por qué sucede
Efecto	Resultado o consecuencia real o potencial que resulta de la comparación entre la condición y el criterio que debió ser aplicado., deben definirse en lo posible en términos cuantitativos.	La consecuencia por la diferencia entre lo que es y lo que debe ser

**Tabla No. 1: Atributos del Hallazgo**

## **2.2. AUDITORIA DE GESTIÓN**

### **2.2.1. CONCEPTO**

Es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.<sup>6</sup>

### **2.2.2. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización.

Por medio de los trabajos que realiza el auditor administrativo, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño. Respecto de las necesidades específicas de la

---

<sup>6</sup>[http://members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/gestion.html](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html)

dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización.

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas. Enseguida de una investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas.<sup>7</sup>

### **2.2.3. ELEMENTOS DE GESTIÓN**

La planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implementación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones en razón de su responsabilidad social de rendimiento de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor evalúa la gestión, en cuanto a las cinco “E”, esto es, ECONOMIA, EFICIENCIA, EFICACIA, ECOLOGIA Y ETICA.

**Economía.-** Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presten el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad. La responsabilidad gerencial también se define

---

<sup>7</sup>[http://members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/gestion.html](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html)

por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad, el criterio de economía en su administración.

**Eficiencia.-** La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas; que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas, que se cumplan los parámetros técnicos-productivos, que garantice la calidad; que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar.

**Eficacia.-** La eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto, por lo que se debe comprobar que la producción o el servicio se hayan cumplido en la cantidad y calidad esperada.

**Ecología.-** Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.

**Ética.-** Expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constituciones, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

## **2.2.4. PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y TALENTO HUMANO**

### **FASE I: Conocimiento preliminar o diagnóstico**

- ✦ Visita de observación a la entidad.
- ✦ Revisión de archivos y papeles de trabajo.
- ✦ Determinar indicadores.
- ✦ Detectar el FODA.
- ✦ Evaluación de la estructura de control interno.
- ✦ Definición de objetivos y estrategias de auditoría.

## **FASE II PLANIFICACIÓN**

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

## **FASE III EJECUCIÓN**

- ✦ Aplicación de programas.
- ✦ Preparación de los papeles de trabajo.
- ✦ Hojas resumen de los hallazgos por componente.
- ✦ Definición de la estructura del informe.

## **FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

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

## **FASE V SEGUIMIENTO**

- ✦ De hallazgos y recomendaciones al término de la auditoría.
- ✦ Recomendaciones después de uno o dos años.

### **2.2.4.1 FASE I: Conocimiento preliminar o diagnóstico**

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.

### **2.2.4.2. FASE II: Planificación**

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y las siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detalladas para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución de examen, también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados, finalmente los resultados de la auditoría esperados, conociendo de las fuerzas y debilidades y de las oportunidades de mejora de la Institución cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

#### **2.2.4.3. FASE III: Ejecución**

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrollan los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad apropiada (suficiente, competente y relevante basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

#### **2.2.4.4. FASE IV: Comunicación de Resultados**

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la Auditoría de Gestión define, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos, pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el grado del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia y economía en la gestión y uso de los recursos de la entidad auditada.

#### **2.2.4.5. FASE V: Seguimiento**

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

#### **2.2.5. TALENTO HUMANO**

Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de un recurso humano eficaz y eficiente para el cumplimiento de sus objetivos.

#### **2.2.6. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Es un fenómeno bastante reciente, pues anteriormente las organizaciones se encargaban sólo de controlar y dirigir de forma racional el personal para que se desempeñara satisfactoriamente en sus labores. La idea es ir más allá y concebir a la organización como un todo y no como intereses particulares de un solo individuo. “Es el resultado de una configuración de las formas de pensamiento y aprendizaje de la empresa, las relaciones de poder, las formas de influencia y cambio, los instrumentos de motivación y recompensa.”

#### **2.2.7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL<sup>8</sup>**

**2.2.7.1. CONCEPTO.-** La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano de las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño.

**2.2.7.2. IMPORTANCIA.-** Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones

---

<sup>8</sup>Gestión del Talento Humano, Tercera Edición, Idalberto Chiavenato, Edición 2009.

correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, las organizaciones también deben saber cómo desempeñan sus actividades. Las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

1. **Recompensas.-** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
2. **Realimentación.-** La evaluación proporciona información de la percepción que tiene las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
3. **Desarrollo.-** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o desarrollo personal).
4. **Relaciones.-** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe que tan bien evalúan su desempeño.
5. **Percepción.-** La evaluación proporciona a cada colaborador medir para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
6. **Potencial de desarrollo.-** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.
7. **Asesoría.-** La evaluación ofrece, al gerente a al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

### 2.2.7.3. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- ✓ **Mejora el Desempeño:** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- ✓ **Políticas de Compensación:** La Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.
- ✓ **Decisiones de Ubicación:** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- ✓ **Necesidades de Captación y desarrollo:** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- ✓ **Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- ✓ **Imprecisión de Información:** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- ✓ **Errores en el Diseño de Puesto:** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores
- ✓ **Desafíos Externos:** En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos

factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

## **2.2.8. RECOMPENSAS Y SANCIONES**

Las organizaciones desarrollan sistemas de recompensas que provocan un efecto directo en su capacidad para atraer, retener y motivar a los trabajadores. Por una parte, las recompensas buscan incentivar la contribución de las personas para alcanzar los objetivos y la rentabilidad de la organización.

### **2.2.8.1. Capacitación**

Es el proceso de desarrollo cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.

### **2.2.8.2. Cuál es el enfoque de la capacitación**

La capacitación además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización.

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y en consecuencia, el desempeño de la organización. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos y conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización.

### **2.2.8.3. Factores que afectan la capacitación y el desarrollo**

No cabe duda de que el cambio es el factor que más afecta las actividades de capacitación y desarrollo.

- 1. El apoyo de la alta gerencia.-** Tal vez sea el requisito fundamental para el éxito de las actividades de capacitación y desarrollo. Sin él cualquier programa de capacitación y desarrollo se convierte en un desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo.

El apoyo debe ser real y constante y se debe comunicar con claridad a toda la organización. La manera más eficaz de hacerlo es con la participación activa de los ejecutivos en los programas de capacitación.

- 2. El compromiso de los especialistas y los generalistas.-** Todos los gerentes, tanto los especialistas en administración de personal como los gerentes de línea, deben estar directa y estrechamente ligados a los programas de capacitación y desarrollo. Cabe decir que la responsabilidad fundamental es de los gerentes de línea, desde el presidente hasta la base de organización.

Los profesionales de capacitación y desarrollo deben proporcionar su experiencia técnica.

- 3. Los avances tecnológicos.-** Ningún factor tiene más influencias en las capacitaciones y desarrollo que la tecnología de la información.
- 4. La complejidad de la organización.-** Las organizaciones planas y horizontales tienen pocos niveles jerárquicos y dan la impresión de que solo son arreglos simples de personas y tareas. No hay nada más engañoso. Las tareas de los individuos y de los equipos se amplían y enriquecen y el resultado es que las personas pasan más tiempo en el puesto y desempeñan tareas gradualmente más complejas y que exigen nuevos conocimientos.

Los rápidos cambios que registran la tecnología, los productos, los sistemas y los métodos de trabajo tienen enormes repercusiones en los requisitos del trabajo y provocan que las personas necesiten aumentar sus habilidades y desarrollar actitudes que les permitan adaptarse a los cambios que se derivan del adelgazamiento, la innovación tecnológica y las demandas de los clientes por mejores productos y servicios.

El resultado es la creciente complejidad de las actividades, porque las personas son las que deben hacer todas esas cosas. Todo lo anterior se refleja en nuevas necesidades de capacitación y desarrollo.

**5. Los principios de aprendizaje.-** el propósito de la capacitación y desarrollo es el cambiar en el comportamiento de las personas, que deben aprender la información para que pueda hacer cambio. En este sentido, las ciencias conductuales han beneficiado a los programas de capacitación y desarrollo con sus principios de aprendizaje que facilitan el proceso de cambio de las personas.

**6. Otros procesos de la administración de personal.-** Las actividades de capacitación y desarrollo depende de todos los demás procesos de la administración del personal.

Si el reclutamiento y la selección introducen candidatos que no tienen las calificaciones necesarias, entonces se requerirá de un programa de capacitación y desarrollo adecuado para mejorarlos y llevarlos a obtener calificaciones más altas. Los programas de capacitación y desarrollo están sujetos a la influencia de los paquetes de remuneración de la organización, la manera en que la organización evalúa el desempeño de sus colaboradores y su forma de promoverlos y recompensarlos.

### **2.2.9. ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANOS**

La administración de talento humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al aumento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los

conocimientos, las habilidades, etc. De los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

En la administración de empresas, se denomina talento humano al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Talento Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objeto básico que persigue la función de Talento Humano con estas tareas es alinear las políticas de Talento Humano con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Talento Humano está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa.

#### **2.2.10. MÉTODO PARA EL DESARROLLO DE PERSONAS**

Existen muchos métodos para el desarrollo de las personas, así como técnicas para desenvolver las habilidades personales dentro del trabajo (como la rotación de puestos, los puestos de asesoría y la asignación de comisiones) y fuera del trabajo como los cursos y seminarios, los ejercicios de simulación y la capacitación fuera de la empresa).

- 1. La rotación de puestos:** Significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de puestos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical significa que la persona es ascendida provisionalmente a un puesto más complejo. La rotación horizontal funciona como una transferencia lateral de corto plazo y tiene por objeto que la persona adsorba conocimiento y experiencias de igual complejidad.

La rotación de puestos representa un excelente método para ampliar la exposición de la persona a las operaciones de la organización y para transformar a los especialistas en generalistas. Permite aumentar las experiencias individuales y estimula el desarrollo de nuevas ideas, al, al mismo tiempo que brinda la posibilidad de una evaluación más amplia y confiable del desempeño del trabajador.

2. **Puestos de asesoría:** Significa brindar a la persona que tiene gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso. La persona trabaja como asistente de staff o en equipos de asesoría directa y desempeña diferentes tareas bajo la guía y con el apoyo de un administrador.
3. **Asignación de comisiones:** Significa brindar a la persona la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización. Por lo general, esas comisiones son de naturaleza temporal y actual como fuerzas diseñadas para resolver un problema específico y proponer soluciones alternas y recomendaciones para su implantación. Las asignaciones temporales son interesantes y desafiantes porque permite que la persona tenga más contacto con otros miembros de la organización, amplíe su comprensión y goce de más oportunidades de crecimiento.
4. **Participación en cursos y seminarios externos:** Es una forma tradicional de desarrollar por cursos formales, clases y seminarios. Brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades conceptuales y analíticas. Se realiza con cursos o seminarios interno, con la ayuda de consultores, proveedores, etc. Actualmente, las organizaciones utilizan la tecnología de la información para ofrecer enseñanza a distancia, con una facilidad que puede estar en otro lugar, mientras la presentación transmite simultáneamente en varios lugares, como en el caso de la videoconferencia.
5. **Ejercicios de simulación:** La simulación ha extrapolado la selección de personal y también se ha convertido en una técnica de capacitación y desarrollo. Los ejercicios de simulación incluyen estudios de casos, juegos de empresas,

simulación de funciones etc. En el análisis de los estudios de caso se utiliza la experiencia de otras organizaciones para que la persona describa y diagnostique problemas reales, analice las causas, plantee soluciones alternas, seleccione la que considera mas adecuada y la implante. El estudio de casos despierta estimulantes discusiones entre los participantes y brinda excelentes oportunidades para que la persona defienda sus habilidades analíticas y sus opiniones.

Los juegos de empresas y ejercicios de dramatización colocan a la persona en el papel de autor de problemas administrativos o de participantes en ellos. Los ejercicios de simulación tienen la ventaja de que permiten crear un ambiente similar al de las situaciones reales en las que trabajan la persona, pero los elevados costos que implican las acciones reales indeseables. No obstante, es difícil simular todas las situaciones de la vida cotidiana.

6. **Capacitación fuera de la empresa:** Una tendencia reciente es utilizar capacitación externa, muchas veces relacionada con la búsqueda de nuevos conocimientos que no existen dentro de la organización y que se deben obtener fuera de ella. Por lo general, este tipo de capacitación es proporcionada por organizaciones que se especializan en entrenamiento y desarrollo y que ofrecen esquemas integrados, con un enfoque para enseñar a los empleados la importancia de trabajar en conjunto, en equipo.

#### **2.2.11. CONTROL INTERNO<sup>9</sup>**

Es un conjunto de procesos debidamente estructurados, que deben ser aplicados en todas las actividades de una organización con el fin de que su funcionamiento armónico coadyuve al logro de las metas y objetivos propuestos.

##### **2.2.11.1 IMPORTANCIA**

El control interno es importante por:

- Por qué de no existir todas las actividades estarían cotizadas.

---

<sup>9</sup>Auditoría un Enfoque Integral, Samuel Alberto Mantilla B., Doceava Edición. Pag.62-66

- Proporciona en todos los hechos y actitudes de una organización un sentido de autocontrol.
- Para lograr que la gestión administrativa y financiera de una organización funciones en términos de eficiencia, eficacia y economía.
- Por la necesidad de cumplir la misión y objetivos institucionales.

#### **2.2.11.2. OBJETIVOS**

La implantación de un sistema de control interno en una entidad tiene como objetivos:

- Asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos definidos por la alta dirección.
- Coordinar las funciones y procedimientos para promover la eficiencia.
- Garantizar la emisión de información útil, confiable y oportuna.
- Salvaguardar los activos y prevenir el cometimiento de errores e irregularidades.
- Contribuir al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.

#### **2.2.11.3. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO**

La aplicación del control interno, presupone que la organización estimule a su personal al laborar con adhesión a las disposiciones emitidas por la dirección, de modo que se alcancen los fines propuestos.

Se han definido cinco componentes críticos para el éxito del sistema de control interno:

- Ambiente de Control.- Establece la orientación a seguir en la entidad e influye en la conciencia de control por parte de los empleados de la entidad. Este elemento define la disciplina y la estructura de la organización consecuentemente, el ambiente de control es el cimiento sobre el que descansan los demás componentes del control interno.

- Evaluación de riesgo.- Es el proceso que debe conducir a la entidad para identificar y evaluar cualquier riesgo que tenga relevancia para sus objetivos.
- Actividades de control.- Son políticas y procedimientos establecidas para asegurar el cumplimiento de las disposiciones emitidas por la gerencia.
- Información y Comunicación.- Estos elementos claves ayudan a la gerencia a cumplir a cabalidad con sus responsabilidades; para esto, es menester que se definan adecuados canales de comunicación e información a todo nivel.
- Vigilancia.- Es el proceso a través del cual se comprueba la calidad del desempeño del control interno en el transcurso del tiempo}+
- **.11.4. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<sup>10</sup>**

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

**Cuestionarios.** Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplicable”. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En las entrevistas, no solo se procura obtener un Si, No, o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista,

---

<sup>10</sup> Auditoria un Enfoque Integral, Samuel Alberto Mantilla B., Doceava Edición. Pag.62-66

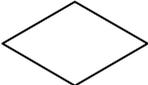
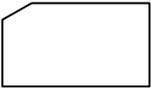
necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

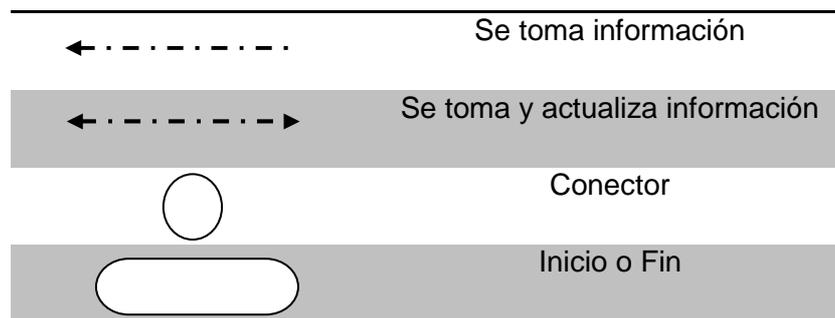
Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología
2. Diseñar el flujograma
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales

A continuación se presentan la simbología de flujogramas:

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	Proceso
	Decisión
	Documento
	Documento Pre-numerado
	Registro (Libro, tarjetas, etc.)
	Tarjeta Perforada
	Archivo
	Desplaza un documento para explicar desviaciones del sistema
	Actualizar la Información



**TABLA No. 2: Simbología de Flujogramas**

**Descriptivo o Narrativo.** Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.

El relevamiento se los hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.

**Matrices.** El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.

## **CAPITULO III**

### **3. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

#### **3.1 ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

El programa de trabajo tiene por objeto establecer los procedimientos y actividades que se van a realizar en la Auditoría de Gestión al talento humano del departamento administrativo y financiero para el mejoramiento de la cultura y comportamiento organizacional en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP de la ciudad de Riobamba periodo 2011 de esta manera reunir evidencias suficientes, pertinentes y validas con las que se pueden sustentar los juicios a emitir respecto al área examinada, por tanto debe estar elaborado de manera clara y precisa de tal forma que posibilite y agilite la ejecución de lo programado.

A continuación se presenta el esquema del Programa de Auditoría, considerando los objetivos y procedimientos necesarios para el examen.

**PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**ENTIDAD:** CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES – EP RIOBAMBA

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Departamento Administrativo

**OBJETIVOS:** Obtener un Conocimiento Preliminar de la CNT EP y de su estructura organizacional con el propósito de definir lineamientos de la auditoría de gestión.

**PROCEDIMIENTOS GENERALES:**

1. Información Archivo Permanente
2. Evaluación del sistema de control interno
3. Determinación de la eficiencia en la gestión institucional
4. Identificación de las debilidades y alternativas de Mejora

Nº	PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
<b>I FASE</b>				
1	Visita a las oficinas de la CNT EP	DG1	<b>A.J.C.G.</b>	04/06/2012
2	Realizar una carta al gerente, con el fin de dar a conocer el trabajo a realizarse y obtener información general de la Corporación.	DG2	<b>A.J.C.G.</b>	15/06/2012
3	Realizar una entrevista al Jefe del departamento administrativo-financiero y al personal del Departamento Administrativo.	DG3	<b>A.J.C.G.</b>	25/06/2012
4	Evaluación y análisis de la misión y de la visión institución.	DG4	<b>A.J.C.G.</b>	28/06/2012
5	Realizar el Análisis FODA del Departamento Administrativo	DG5	<b>A.J.C.G.</b>	02/07/2012

**Tabla No. 3 Programa de Auditoría**

Elaborado por: A.J.C.G	Fecha: 04/06/2012
Supervisado por: J.B.A	Fecha: 10/07/2012

### 3.1.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN

**FECHA:** 04-06-2012

#### 1.- DENOMINACIÓN:

CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES – EP

#### 2.- DOMICILIO:

Calle José Veloz y Tarqui

#### 3.- TELÉFONOS:

**Oficina:** 032962001

#### 4.- HORARIO DE ATENCIÓN

LUNES – VIERNES: 8:00 – 13:00

14:00 – 17:00

#### 5.- OBJETIVO PRINCIPAL DE LA ENTIDAD

Establecer un sistema de telecomunicaciones eficiente, económico y seguro; y cubrir la demanda de los servicios en el menor tiempo posible.

#### 6.- ORGANIZACIÓN

- ❖ NIVEL DIRECTIVO
- ❖ NIVEL DE ADMINISTRACION Y PLANIFICACIÓN
- ❖ NIVEL DE ADMINISTRACIÓN DE OPERACIÓN

Elaborado por: A.J.C.G	Fecha: 04/06/2012
Supervisado por: J.B.A	Fecha: 10/07/2012

## 7.- PRODUCTOS Y SERVICIOS PRINCIPALES

- Telefonía Fija
- Telefonía Móvil
- Internet Fijo
- Internet Móvil
- Telefonía Pública

## 10.- LEYES A LAS CUALES SE RIGE

La Empresa se rige por la Constitución Política de la República, la Ley de Telecomunicaciones, la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control y demás normas que le fueren aplicables.

- ✓ Contraloría General del Estado
- ✓ Reglamento Orgánico de la CNT.
- ✓ Ley del Régimen Tributario Interno.
- ✓ Ley de Contratación Pública.
- ✓ Código de Comercio.
- ✓ Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.
- ✓ Código de Trabajo.

## 11.- AUDITORIAS DE GESTIÓN ANTERIORES

**SI**            **NO X**

## 12.- ALCANCE DEL EXÁMEN

La Auditoria de Gestión aplicada al Departamento Administrativo para el mejoramiento de la cultura y comportamiento organizacional en la CNT-EP de la ciudad de Riobamba en el periodo 2011

Elaborado por: A.J.C.G	Fecha: 04/06/2012
Supervisado por: J.B.A	Fecha: 10/07/2012

### 3.1.2 CARTA AL GERENTE

Riobamba, 15 de Junio del 2011

**Ingeniero**

**Javier Dávalos**

**GERENTE GENERAL DE CNT- EP**

**Presente**

Reciba un cordial saludo y el deseo de éxitos al frente de tal delicadas funciones, a través de la presente me permito comunicarle que en atención a la solicitud entregada en la que consta con su autorización se efectuará la Auditoría de Gestión al Departamento Administrativo de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP por el periodo comprendido de enero a diciembre del 2011, con el objetivo de mejorar la cultura y el comportamiento organizacional.

En la Auditoria de Gestión se realizarán pruebas técnicas y de campo, como la evaluación basada en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen definidos en un cuestionario, además la descripción de las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que permitirán realizar una revisión y análisis de documentos, con el fin de obtener evidencia que sustente mi opinión.

A la vez solicito de la manera más comedida se brinde las facilidades por parte del personal del departamento, para acceder a la información necesaria, la misma que ayudará al cumplimiento de los objetivos planteados en la auditoria.

Hago propicia la oportunidad para reiterarle mi agradecimiento.

Atentamente

Johanna Cuzco

Elaborado por: A.J.C.G	Fecha: 15/06/2012
Supervisado por: J.B.A	Fecha: 10/07/2012

## **EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP**

### **3.1.3. EVALUACIÓN DE LA MISIÓN DE LA CNT EP**

#### **MISIÓN**

“Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial”

## CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN

**ENTIDAD:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP Sucursal Riobamba.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Conocer si la misión de la CNT EP permite que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir para el cumplimiento de objetivos.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
1	¿La Corporación tiene un concepto de misión que exprese claramente su razón de ser?	6	0
2	¿El enunciado de la misión contiene elementos que distinguen a la empresa de sus competidores?	4	2
3	¿La alta dirección define claramente el negocio de la empresa?	6	0
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la Corporación?	6	0
5	¿El enunciado de la misión contiene conceptos que denotan valor para sus diferentes partes interesadas?	6	0
6	¿La filosofía de la misión sustenta un nivel de responsabilidad social?	5	1
7	¿Es la misión realmente una guía de actuación?	6	0
8	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas son congruentes con el contenido de la misión?	6	0
9	¿La misión se ha formulado en términos claros?	5	1
<b>TOTALES</b>		<b>50</b>	<b>4</b>

Tabla No. 4 Cuestionario para analizar la misión

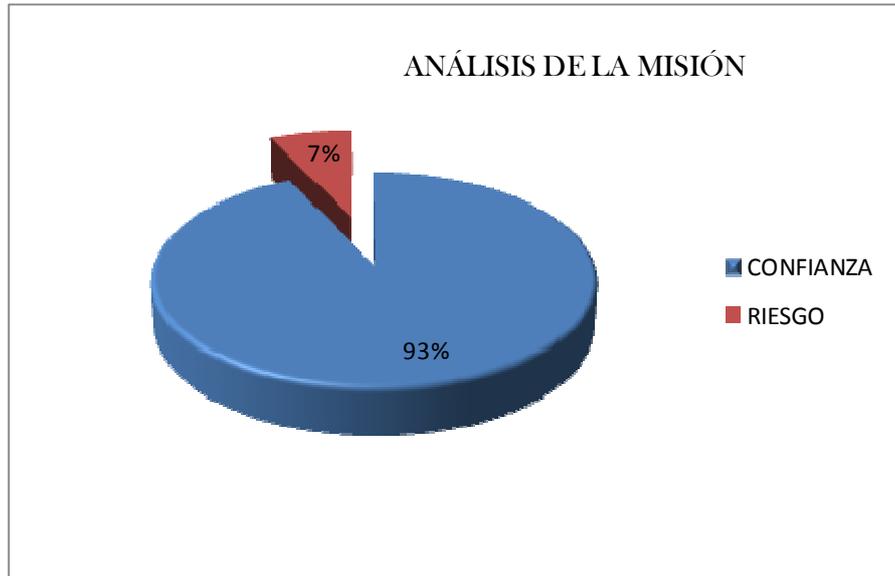
**FUENTE:** Encuestas realizadas al personal ver anexos 1 y 2

**Confianza = 50/54**

**Confianza = 93%**

**Riesgo = 7%**

**Gráfico N°2 Resultado Análisis de la Misión**



### **EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MISIÓN**

Al evaluar la misión, se ha determinado que su planteamiento, aplicación y aceptación de los receptores, se encuentra en 93% de confianza.

En la misión de la CNT EP, se puede observar claramente la razón para lo cual fue creada, el enunciado de la misión se presenta en un lenguaje claro y sencillo en un 83%, es difundida y se mantiene presente entre el personal de la Institución.

El enunciado de la misión está latente en el personal por ende están conscientes del aporte que proporcionan para el crecimiento y fortalecimiento de la institución, además la misión constituye una orientación que permite a los funcionarios, guiar a los clientes. Como conclusión podemos decir que la misión actual se encuentra adecuadamente establecida lo que le permite al departamento tener una base sólida de administración.

### 3.1.4. EVALUACIÓN DE LA VISIÓN DE LA CNT EP

#### VISIÓN

“Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos”

#### CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISIÓN

**ENTIDAD:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP Sucursal Riobamba.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Conocer si la visión que tiene la CNT EP define claramente lo que quiere ser a Largo Plazo

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
1	¿Tiene la Institución una visión que defina claramente lo que quiere ser a Largo Plazo un periodo comprendido entre 2011 al 2015?	6	0
2	¿El enunciado de visión contiene conceptos que denotan el valor que estará creada para los clientes?	6	0
3	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la empresa?	4	2
4	¿La difusión de la visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?	5	1
5	¿Los programas, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido de la visión?	6	0
6	¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?	6	0
7	¿El contenido de la visión, su producción y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarla?	6	0
8	¿La visión es deseable por sus receptores, porque en ella identifican oportunidades de desarrollo?	6	0
<b>TOTALES</b>		<b>45</b>	<b>3</b>

**Tabla N°5 Cuestionario para Análisis Visión**

**FUENTE:** Encuestas realizadas al personal ver anexos 1 y 2

**Confianza = 45/48**

**Confianza = 94%**

**Riesgo = 6%**

**Gráfico N°3 Resultado del Análisis de la Visión**



### **EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA VISIÓN**

Al evaluar la visión, se ha determinado que el planteamiento, aplicación y aceptación de los receptores, se encuentra en 94% de confianza.

La visión define claramente lo que quiere ser CNT a largo plazo, este enunciado destaca el valor y beneficios que la empresa estará ofreciendo a sus clientes – usuarios; de manera que se convierte en deseable por sí misma, particularmente para su personal porque se identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales.

Es importante que la visión sea difundida a todos los actores de la organización y se debería definir un plazo en el cual la corporación desea alcanzar su posición.

### 3.1.5. ANÁLISIS FODA

El siguiente análisis FODA se lo realizó en base a visitas a la entidad, entrevista a los funcionarios e información entregada por el Jefe del Departamento.

#### ANÁLISIS INTERNO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Talento Humano con experiencia</li> <li>2. Personal con amplia flexibilidad al cambio</li> <li>3. Comprometido e identificado con el cambio</li> <li>4. Apoyo de la alta dirección</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de programas de capacitación dirigidas al personal del área</li> <li>2. No se aplica plan de carrera</li> <li>3. Falta de políticas para el desarrollo personal, selección, inducción y evaluación</li> <li>4. Inexistencia de planes de motivación al personal</li> </ol>

Tabla N°6: Fortalezas y Debilidades

**ANÁLISIS EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo del Estado ecuatoriano.</li> <li>2. Convenio y Alianzas Estratégicas con empresas líderes en capacitación.</li> <li>3. Capacitación en el exterior en empresas contratistas.</li> <li>4. Inversión y mejora tecnológica el estado ha invertido más de 6.600 km de fibra óptica para que 24 provincias del Ecuador estén conectadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia</li> <li>2. Políticas y normativas exigidas por el organismo gubernamental.</li> <li>3. Inestabilidad laboral</li> <li>4. Cambio de empresa privada a empresa pública</li> </ol>

**Tabla N°7: Oportunidades y Amenazas**

## MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Para la evaluación del desenvolvimiento del departamento la ponderación será la siguiente:

La clasificación que se usará en los parámetros son:

1 = Debilidad grave o muy importante

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

EL resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados internos la clasificación puede ser entre 4 máximo que implica que la empresa está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 2,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tienen más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

Para el análisis de factores internos y externos existen métodos que permiten realizar dicha verificación, tales como:

**MATRIZ FODA MATEMATICA:** es una versión que reduce la subjetividad de la información del análisis FODA tradicional mediante la aplicación de algoritmos y métodos matemáticos y de interpretación de gráficos. Estos permiten identificar cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que pueden incluir realmente en el curso futuro de los acontecimientos, a fin de posibilitar la creación de Objetivos específicos para cada una de esas variables.

**MATRIZ CAUSA EFECTO:** La Matriz de Causa Efecto es muy efectiva en el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios basándose en el cliente. Este tipo de diagrama facilita la identificación de relaciones que pudieran existir entre dos o más factores, sean estos: problemas, causas, procesos, métodos, objetivos,

o cualquier otro conjunto de variables. Una aplicación frecuente de este diagrama es el establecimiento de relaciones entre requerimientos del cliente y características de calidad del producto o servicio, también permite conocer relacionar las diferentes variables de entrada y salida de un proceso, en correspondencia con la importancia que tienen para el cliente.

Para la evaluación del desenvolvimiento del departamento se efectuará un análisis FODA matemático.

### MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

FORTALEZAS				
N	FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERACIÓN
1	Talento Humano con experiencia	0.12	4	0.48
2	Personal con amplia flexibilidad al cambio	0.12	4	0.48
3	Comprometido e identificado con el cambio	0.12	4	0.48
4	Apoyo de la alta dirección	0.12	4	0.48
DEBILIDADES				
5	Carencia de programas de capacitación dirigidas al personal del área	0.13	2	0.26
6	No contar con herramientas para mejorar la productividad	0.13	2	0.26
7	Falta de políticas para el desarrollo personal, selección, inducción y evaluación	0.13	1	0.13
8	Inexistencia de planes de motivación al personal	0.13	1	0.13
TOTAL $\Sigma$		1,00		2.70

Tabla N°8: Ponderación de las Fortalezas y Debilidades

## ANALISIS DE LOS FACTORES INTERNOS CLAVES

El resultado de 2.70, indica que el departamento tiene más fortalezas que debilidades, por lo que se requiere persistir y preservar las acciones ejecutadas gracias a las cuales se ha logrado obtener dichas fortalezas.

También se hace necesario la implementación de nuevas estrategias para tratar de solucionar las debilidades aún existentes que a pesar de ser pocas afectan a la consecución de los objetivos por la institución.

### MATRIZ DE MEDIOS EXTERNO

Para la evaluación del desenvolvimiento del departamento la ponderación será la siguiente:

La clasificación que se usara en los parámetros son:

1 = Amenaza importante o mayor

2 = Amenaza menor

3 = Oportunidad menor

4= Oportunidad importante

EL resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la clasificación. Se calcula la suma del resultado ponderado de cada uno de los factores.

En los resultados externos la clasificación puede ser entre 4 máximo que implica que el departamento tiene mayores oportunidades y 1 mínimo que indica que el departamento enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 2,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tienen más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio se posee más oportunidades que amenazas.

## MATRIZ DE MEDIOS EXTERNO

DG4  
6/7

OPORTUNIDADES				
N°	FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERACIÓN
1	Apoyo del Estado ecuatoriano	0.12	4	0.48
2	Convenio y Alianzas Estratégicas con empresas líderes en capacitación	0.12	4	0.48
3	Capacitación en el exterior en empresas contratistas.	0.12	4	0.48
4	Inversión y mejora tecnológica el estado ha invertido más de 6.600 km de fibra óptica para que 24 provincias del Ecuador estén conectadas.	0.12	4	0,48
AMENAZAS				
5	Competencia	0.13	2	0.26
6	Políticas y normativas exigidas por el organismo gubernamental	0.13	1	0.13
7	Inestabilidad laboral	0.13	2	0.26
8	Cambio de empresa privada a empresa pública	0.13	2	0.26
	TOTAL $\Sigma$	1,00	27	2.83

Tabla N°9: Ponderación de las Fortalezas y Debilidades

## ANÁLISIS DE LOS MEDIOS EXTERNOS

Como resultado del análisis se obtuvo 2,83 lo cual indica que el Departamento tiene más oportunidades que amenazas, por lo tanto se deberán tomar medidas precautelares como mantener una constante capacitación a su personal en cuanto al avance tecnológico en lo que se refiere al mejoramiento del servicio de telefonía e internet para brindar un excelente servicio a la ciudadanía tales medidas deben ayudar a que las oportunidades sean aprovechadas de manera y medida correcta, y tomando en cuenta siempre las amenazas que rodean al entorno.

### **3.2. VALORACIÓN DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**Corporación Nacional de Telecomunicaciones – EP**

**Programa de Auditoria de Gestión**

**(FASE 2)**

La Planificación Estratégica es básica para que las organizaciones usen un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias.

El objetivo principal es auditar el proceso mencionado anteriormente, para así poder emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones, ya que el razonamiento de las decisiones estratégicas será más importante que la decisión en sí.

Durante la auditoría, se observará y consultará al personal de la organización para confirmar el nivel de comprensión y cumplimiento de los procedimientos. Se examinarán las evidencias objetivas de los documentos y registros para comprobar el cumplimiento, tanto de las políticas y procedimientos como de las diferentes normas a las cuales se rige la institución. La conformidad o no conformidad con los procedimientos del cliente será registrada por los auditores así como las observaciones que se pudieran detectar.

Los hallazgos encontrados se comunicarán al representante de la organización en el momento, y mediante un informe final.

**OBJETIVOS:** Analizar al personal con el fin de evaluar los requerimientos para un mejor desempeño.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
	<b>II FASE</b>			
<b>1</b>	Seleccione el componente que se va a realizar la auditoria	<b>P1</b>	A.J.C.G.	09/07/2012
<b>2</b>	Evalúe el control interno  a) Entorno de control  Cuestionario  b) Evaluación de riesgos  Cuestionario	<b>P2</b>	A.J.C.G.	17/07/2012
	c) Actividades de control Cuestionario			
	d) Información y comunicación Cuestionario			
	e) Supervisión y Monitoreo Cuestionario Evaluación de los componentes de Control Interno			
<b>3</b>	Realice el informe de control interno	<b>P3</b>	A.J.C.G.	07/08/2012
<b>4</b>	Realizar el Memorando de planificación de Auditoría.	<b>P4</b>	A.J.C.G.	14/08/2012

**Tabla N° 10 PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II**

Elaborado por: A.J.C.G	Fecha: 09/07/2012
Supervisado por: J.B.A	Fecha: 16/08/2012

## A) AMBIENTE DE CONTROL

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** CNT-EP

**COMPONENTE:** Entorno de Control

**ALCANCE:** Integridad y valores éticos

**FECHA:** 17/07/2012

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si el Departamento establece valores éticos basados en estándares de conducta, es decir, si mantiene una cultura de organización que debe ser comunicada y puesta en práctica.

<b>1.1 INTEGRIDAD Y VALORES</b>												
Nº	REGUNTAS	ADM.-FIN		T.T.H.H.		CONT.		INCOP		BODEGA		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Tiene el departamento un código de conducta?	1		1		1		1		1		Existe un código de conducta
2	¿Existe pronunciamientos relativos a los valores éticos?		0		0		0		0		0	No se han realizado campañas ni capacitaciones sobre temas relacionados a los valores éticos
3	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre el tema de valores éticos y de conducta?		0		0		0		0		0	
4	¿En la dirección ven a una persona a imitar?		0		0		0		0		0	
5	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?		0		0		0		0		0	No existe una comunicación y fortalecimiento sobre el tema de los valores éticos ✖
<b>TOTAL</b>		<b>Σ</b>	<b>2</b>		<b>2</b>		<b>1</b>		<b>2</b>		<b>2</b>	<b>9</b>

**Tabla N° 11 INTEGRIDAD Y VALORES CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

$$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{9}{25} = 36\%$$

$$\text{Calificación Total} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Calificación Ponderada}} = \%$$

Confianza = 36 % Baja

Riesgo = 64 % Alto

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: CNT-EP

COMPONENTE: Entorno de Control

ALCANCE: Compromiso Competencia profesional del personal

FECHA: 17/07/2012

MOTIVO DEL EXAMEN: Evaluar si la gerencia se interesa por el grado de competencia existente en el departamento así como su nivel de habilidad y conocimientos.

1.2 COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL													
Nº	REGUNTAS	ADM.-FIN		T.T.H.H.		CONT.		INCOP		BODEGA		OBSERVACIONES	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	¿Existen descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden los trabajos específicos?	1		1		1		1		1		Existe a nivel Nacional no por cada agencia	
2	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente?	1		1		1		1		1			
3	¿La institución se preocupa por la formación profesional?		0	1			0		0		0	Se realiza Capacitaciones tres veces al año ¥	
4	¿Tiene un sistema que le permite llevar un control adecuado de la cantidad de capacitaciones?		0		0		0		0		0		
5	¿Tienen deseos de superarse para contribuir con la entidad?	1		1		1		1		1			
6	¿Sus habilidades son valoradas en la institución?	1		1		1		1		1			
<b>TOTAL</b>			<b>Σ</b>	<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>4</b>		<b>5</b>	<b>24</b>

**Tabla N° 12 COMPROMISO PROFESIONAL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

$$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{24}{30} = 80\%$$

Confianza = 80 % Alto

Riesgo = 20 % Bajo

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** CNT-EP

**COMPONENTE:** Entorno de Control

**ALCANCE:** Filosofía Administrativa y Estilo de Operación

**FECHA:** 17/07/2012

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si los factores más relevantes del departamento son las actitudes mostradas hacia los procedimientos de la información, principios y criterios.

1.3 FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN												
Nº	REGUNTAS	ADM.-FIN		T.T.H.H.		CONT.		INCOP		BODEGA		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La información Financiera la mantienen en red con las demás áreas?	1		1		1		1		1		
2	¿Existe delegación de autoridad y de responsabilidad?	1		1		1		1		1		
3	¿Existe rotación de personal en las funciones del departamento?		0		0		0		0		0	No existe rotación del personal
4	¿El jefe Administrativo revisa si se está cumpliendo con las funciones designadas a cada uno de los empleados?	1		1		1		1		1		
<b>TOTAL</b>		<b>Σ</b>	<b>3</b>	<b>3</b>		<b>3</b>		<b>3</b>		<b>3</b>		<b>15</b>

**Tabla N° 13 FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

$$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{15}{20} = 70\%$$

Confianza = 70%    Alta

Riesgo = 30 %    Bajo

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** CNT-EP

**COMPONENTE:** Entorno de Control

**ALCANCE:** Estructura organizativa

**FECHA:** 17/07/2012

**MOTIVO DE EXAMEN:** Verificar si con la estructura organizativa se puede controlar eficazmente las actividades que realiza el departamento y que al mismo tiempo la información fluya de una manera comprensiva.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA												
Nº	REGUNTAS	ADM.-FIN		T.T.H.H.		CONT.		INCOP		BODEGA		OBSERVACIONES
		SI	NO									
1	¿La estructura organizativa es apropiada?	1		1		1		1		1		La estructura organizativa se encuentra claramente definida
2	¿La definición de responsabilidades de los principales directivos es adecuada?	1		1			0			1		
3	¿Los principales directivos reflejan los conocimientos necesarios para cumplir con sus responsabilidades?	1		1		1		1		1		
4	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad?	1		1		1		1		1		
5	¿Hay empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión?	1		1		1		1		1		
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>25</b>

**Tabla N° 14 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

$$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{25}{25} = 100\%$$

Confianza = 100 %      Alta

Riesgo = 0%              Baja

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** CNT-EP

**COMPONENTE:** Entorno de Control

**ALCANCE:** Asignación de autoridad y responsabilidad.

**FECHA:** 17/07/2012

**MOTIVO DE EXAMEN:** Establecer si se toma en cuenta la asignación de responsabilidad y autoridad, para las actividades de gestión y si se efectúa el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.

1.5 ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD												
Nº	REGUNTAS	ADM.-FIN		T.T.H.H.		CONT.		INCOP		BODEGA		OBSERVACIONES
		SI	NO									
1	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?		0		0		0		0		0	Los empleados son delegados de acuerdo a su capacidad
2	¿El Jefe del departamento revisa si se está cumpliendo con la función designada a cada área?	1		1		1		1		1		
3	¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?	1		1		1			0	1		Revisa mediante informes y reuniones mensuales
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>		<b>2</b>		<b>2</b>		<b>1</b>		<b>2</b>		<b>9</b>

**Tabla N° 15 ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

$$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{9}{15} = 60\%$$

Confianza = 60%      Moderado

Riesgo = 40%      Moderado

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** CNT-EP

**COMPONENTE:** Entorno de Control

**ALCANCE:** Políticas y prácticas en materia de Talento Humano **FECHA:** 17/07/2012

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Se tiene como objetivo poner en práctica políticas que permitan un mejor reclutamiento de personas, de esta manera que sean competentes dentro de los propósitos que tenga el departamento.

1.6 POLÍTICAS Y PRACTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS												
Nº	REGUNTAS	ADM.-FIN		T.T.H.H.		CONT.		INCOP		BODEGA		OBSERVACIONES
		SI	NO									
1	¿Para la selección del personal se convoca a concurso?	1		1		1			0	1		Se establece un procedimiento de selección y contratación
2	¿Tienen políticas y procedimientos para contratar?	1		1		1		1		1		
3	¿Se procede con la entrevista previa, pruebas de conocimiento y técnicas?	1		1		1			0	1		
4	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?	1		1		1		1		1		
5	¿Existe un sistema de control de asistencia?	1		1		1		1		1		
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>3</b>		<b>5</b>		<b>23</b>

**Tabla N° 16 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

$$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{23}{25} = 92\%$$

Confianza = 92%      Alto

Riesgo = 8%      Bajo

## B) EVALUACIÓN DE RIESGOS

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: CNT-EP

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

ALCANCE: Objetivos

FECHA: 17/07/2012

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si el Departamento tiene definidos los objetivos ya que es una condición previa para la valoración de riesgos.

2.1 OBJETIVOS													
Nº	REGUNTAS	ADM.-FIN		T.T.H.H.		CONT.		INCOP		BODEGA		OBSERVACIONES	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	¿Se encuentra informado sobre los objetivos planteados en el departamento?	1		1		1		1		1		Al momento que ingresa le informan cual es el objetivo el Jefe máximo es quien les informa sobre los objetivos	
2	¿Los objetivos del departamento son claros y conducen al establecimiento de metas?	1		1		1		1		1			
3	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad y cada actividad?	1			0	1		1		1		Existe objetivos a nivel institucional	
4	¿El departamento cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?		0	1		1		1		1			
5	¿Cuándo los objetivos no están cumpliéndose el jefe toma debidas precauciones?		0	1		1			0	1			
<b>TOTAL</b>			<b>Σ</b>	<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>		<b>4</b>		<b>5</b>	<b>21</b>

**Tabla N° 17 OBJETIVOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

$$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{21}{25} = 84\%$$

Confianza = 84%      Alto

Riesgo = 16%      Bajo

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** CNT-EP

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgos

**ALCANCE:** Riesgos

**FECHA:** 17/07/2012

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Evaluar los riesgos en un proceso interactivo, la administración debe centrar los riesgos en las áreas del departamento, poniendo énfasis en aquellos que puedan afectar al Talento humano.

2.2 RIESGOS												
Nº	REGUNTAS	ADM.-FIN		T.T.H.H.		CONT.		INCOP		BODEG A		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con el Jefe del departamento?		0		0		0		0		0	El departamento no está preparado para afrontar un riesgo inesperado
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?		0		0		0		0		0	
3	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son factores internos y externos?		0		0		0		0		0	
4	¿Se recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante a aquellos que deben tomar acción?		0		0		0		0		0	
5	¿Identificado un riesgo en el departamento administrativo financiero se involucra a toda la Institución para que sea tomado en cuenta?		0		0		0		0		0	
<b>TOTAL</b>			$\Sigma$									0

**Tabla N°18 RIESGOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

$$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{0}{25} = 0 \%$$

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** CNT-EP

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgos

**ALCANCE:** Análisis de riesgos y su proceso

**FECHA:** 17/07/2012

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados. Una vez hecha la medición se podrán clasificar en orden de prioridad

2.3 ANÁLISIS DE RIESGOS Y SU PROCESO												
Nº	REGUNTAS	ADM.-FIN		T.T.H.H.		CONT.		INCOP		BODEGA		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para disminuirlos?		0		0		0		0		0	No existe medidas de precaución
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?		0		0		0		0		0	
3	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?		0		0		0		0		0	
<b>TOTAL</b>			$\Sigma$									0

**Tabla N° 19 ANÁLISIS DE RIESGOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

$$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{0}{15} = 0 \%$$

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** CNT-EP

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgos

**ALCANCE:** Manejo del cambio

**FECHA:** 17/07/2012

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar si los procedimientos internos son adecuados, mejoran el control y se adaptan a la necesidad del departamento.

2.4 MANEJO DEL CAMBIO												
Nº	REGUNTAS	ADM.-FIN		T.T.H.H.		CONT.		INCOP		BODEGA		OBSERVACIONES
		SI	NO									
1	¿Se mantienen actualizados los procedimientos y la base legal a la que se rige la Institución?	1		1		1		1		1		
2	¿Es comunicado sobre los riesgos posibles que pueden afectar al departamento?		0		0		0		0		0	No existe medidas precautelares que se pueden tomar frente un riesgo
3	¿Está en la capacidad de reaccionar frente a un posible riesgo?	1		1		1		1		1		
5	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?		0		0		0		0		0	
6	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que puedan afectar al departamento?	1		1		1		1		1		
<b>TOTAL</b>	<b>Σ</b>	<b>3</b>		<b>15</b>								

**Tabla N° 20 MANEJO DE CAMBIO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

$$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{15}{30} = 50\%$$

Confianza = 50%      Moderado

Riesgo = 50%      Moderado

**C) ACTIVIDADES DE CONTROL**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD:** CNT-EP

**COMPONENTE:** Actividades de Control

**ALCANCE:** Tipos de Actividades de Control

**FECHA:** 17/07/2012

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Interpretar a los controles preventivos, controles para detectar, controles manuales, computarizados y administrativos.

3.1 TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL												
Nº	REGUNTAS	ADM.-FIN		T.T.H.H.		CONT.		INCOP		BODEGA		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes?	1		1		1		1		1		El máximo Jefe quien revisa en cuanto al tratamiento, registro que realiza los empleados y la autorización como la revisión de lo que hace el Jefe inmediato.
2	¿Cada área opera, coordinada e interrelaciona con las otras áreas del departamento?	1		1		1		1		1		
3	¿La documentación sobre transacciones y hechos significativos es exacta y completa?	1		1		1		1		1		
4	¿Para los diversos actos y transacciones del departamento se tiene primero la autorización del Gerente?	1		1		1		1		1		
5	¿El acceso a la información relevante del departamento está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?	1		1		1		1		1		Cada empleado dispone de una clave en su computador de esta manera impide el ingreso a obtener información.

6	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera?		0		0		0		0		0	
<b>TOTAL</b>		$\Sigma$	5		5		5		5		5	25

**Tabla N° 21 TIPOS DE ACTIVIDADES CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

$$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{25}{30} = 83\%$$

Confianza = 83%      Alta

Riesgo = 17%      Bajo

## D) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: CNT-EP

COMPONENTE: Información y Comunicación

ALCANCE: Información

FECHA: 17/07/2012

MOTIVO DEL EXAMEN: Capturar información pertinente, relaciona con las actividades tanto internas como externas.

<b>4.1 INFORMACIÓN</b>												
Nº	REGUNTAS	ADM.-FIN		T.T.H.H.		CONT.		INCOP		BODEGA		OBSERVACIONES
		SI	NO									
1	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?	1		1		1		1		1		
2	¿La información es recopilada mediante sistemas de información?	1		1		1		1		1		
3	¿Se coordina los sistemas de información con información externa?	1		1		1		1		1		
4	¿Se utilizan reportes para brindar información a los demás departamentos de la institución?	1		1		1		1		1		Cada área el departamento entrega sus informes correspondientes de esta manera estén todos bien informados sobre las actividades que ocurre.
5	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?	1		1		1		1		1		
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>25</b>

**Tabla N° 22 INFORMACIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

$$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{25}{25} = 100 \%$$

Confianza = 100%      Alto

Riesgo = 0 %      Baja

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** CNT-EP

**COMPONENTE:** Información y Comunicación

**ALCANCE:** Comunicación

**FECHA:** 17/07/2012

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de sus gestión.

4.2 COMUNICACIÓN												
Nº	REGUNTAS	ADM.-FIN		T.T.H.H.		CONT.		INCOP		BODEGA		OBSERVACIONES
		SI	NO									
1	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?	1		1		1		1		1		Existe una comunicación adecuada en la información que tiene cada área
2	¿Existen canales abiertos de comunicación dentro del departamento?	1		1		1		1		1		
3	¿La comunicación entre sus compañeros sobre los aspectos relevantes es confiable?	1		1		1		1		1		
4	¿Si tiene problemas personales tiene suficiente confianza para comunicarle a su superior?	1		1		1		1		1		
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>		<b>4</b>		<b>4</b>		<b>4</b>		<b>4</b>		<b>20</b>

**Tabla N° 23 COMUNICACIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

$$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{20}{20} = 100\%$$

Confianza = 100%      Alto

Riesgo = 0%      Bajo

**E) SUPERVISIÓN Y MONITOREO**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD: CNT-EP**

**COMPONENTE: Supervisión**

**ALCANCE: Actividades de monitoreo.**

**FECHA: 17/07/2012**

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si las actividades de monitoreo de las operaciones diarias del departamento son prácticas y seguras.

5.1 ACTIVIDADES DE MONITOREO												
Nº	REGUNTAS	ADM.-FIN		T.T.H.H.		CONT.		INCOP		BODEGA		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Es supervisado en las actividades regulares que desempeña?		0		0		0		0		0	No existe supervisión continua por parte de la administración en todo el personal.
2	¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia física de los recursos?	1		1		1		1		1		
3	¿Existe controles para detectar posibles fraudes por parte de los empleados?		0		0		0		0		0	No efectúa un control de desempeño de actividades de la institución
4	¿Se compara información generada internamente con otra preparada por entidades externas?	1		1		1		1		1		
<b>TOTAL</b>			<b>Σ</b>	<b>2</b>		<b>2</b>		<b>2</b>		<b>2</b>		<b>10</b>

**Tabla N°24 ACTIVIDADES DE MONITOREO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

$$CT = \frac{CT}{CP} = \frac{10}{20} = 50\%$$

Confianza = 50%            Moderado

Riesgo = 50%            Moderado

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** CNT-EP

**COMPONENTE:** Supervisión

**ALCANCE:** Reporte de Deficiencias

**FECHA:** 17/07/2012

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento del sistema de control, junto con la magnitud del riesgo y la probabilidad de ocurrencia

5.2 REPORTE DE DEFICIENCIAS												
Nº	REGUNTAS	ADM.-FIN		T.T.H.H.		CONT.		INCOP		BODEGA		OBSERVACIONES
		SI	NO									
1	¿Se considera los informes provenientes de fuentes externas para valorar el sistema de control interno?	1		1		1		1		1		Los informes que proviene de fuentes externas son tomados en cuenta para valorar un sistema de control
2	¿Se comunica las deficiencias encontradas en el departamento a los superiores inmediatos?	1		1		1		1		1		
3	¿Se realizan autoevaluaciones de control interno en las funciones que desempeñan?	1		1		1		1		1		
<b>TOTAL</b>	<b>Σ</b>	<b>3</b>		<b>15</b>								

**Tabla N° 25 REPORTE DE DEFICIENCIAS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{15}{15} = 100 \%$$

Confianza = 100%      Alto

Riesgo = 0 %      Bajo

### 3.3 DESARROLLO DE HALLAZGOS O EXÁMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS

#### 3.3.1 Evaluación de hallazgos

#### RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE CADA COMPONENTE

Se recopila las conclusiones y recomendaciones del cuestionario de control interno:

#### COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>	En el departamento administrativo financiero existe un código de conducta el cual no es de interés por sus empleados, debido que no existe una comunicación y fortalecimiento sobre el tema de los valores éticos	El código de ética que tiene la CNT debe ser difundido a cada uno de sus empleados, el mismo que debe contener las respectivas sanciones en el caso de incumplimientos. Además se recomienda que se realice talleres grupales de esta manera fortalecer los valores éticos.
<b>COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL</b>	En la CNT EP existe un manual de funciones que se aplica a nivel nacional, no existe un manual específico para cada región. Los empleados del departamento reciben capacitaciones tres veces al año.	Es recomendable que se realice un manual de funciones de acuerdo a los requerimientos de cada provincia. Es necesario que al personal se le capacite constantemente el cuales le permitirá superarse y de esta manera contribuir con el cumplimiento de las metas institucionales.

<p align="center"><b>FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN</b></p>	<p>La filosofía administrativa y de estilo de operación es adecuada debido a que se realiza la delegación de autoridad y de responsabilidad, el jefe administrativo revisa el cumplimiento de las funciones mediante informes que son entregados por los empleadores.</p> <p>En el departamento administrativo financiero no existe rotación del personal generando posibles problemas ante la ausencia de uno o más de sus colaboradores.</p>	<p>En el departamento administrativo financiero se debe emplear la rotación del personal de esta manera que se involucren en todos los procesos, adquiriendo experiencia, conocimientos y agilidad en el desarrollo de las actividades de cada área.</p>
<p align="center"><b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b></p>	<p>La estructura organizativa del departamento se encuentra claramente definida en cuanto a responsabilidades y líneas de autoridad.</p>	<p>Todo empleado debe estar al tanto de las posibles actualizaciones que se realicen en la estructura organizativa.</p>
<p align="center"><b>ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b></p>	<p>La asignación de autoridad y responsabilidad se lo hace mediante el desenvolvimiento de cada individuo, el jefe del departamento revisa el cumplimiento de las funciones mediante informes y reuniones mensuales.</p>	<p>Tomar en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleadores permitirá agilizar las tareas asignadas debido a que estos empleados por estar desempeñado por mucho tiempo su cargo están más al tanto.</p>
<p align="center"><b>POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS</b></p>	<p>Para el ingreso del nuevo personal se encuentra establecido un procedimiento de selección y contratación, el mismo que permite tener al empleado idóneo</p>	<p>Al momento de contratar al personal basarse en lo que se encuentra establecido en el procedimiento de contratación y selección del personal.</p>

**Tabla N° 26 EVALUACIÓN COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL**

<p>Elaborado por: A.J.C.G</p>	<p>Fecha: 17/07/2012</p>
<p>Supervisado por: J.B.A</p>	<p>Fecha: 16/08/2012</p>

**COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGO**

	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>OBJETIVOS</b>	El jefe administrativo financiero es quien informa a los empleados sobre los objetivos que se plantean, dichos objetivos son claros y conduce al establecimiento de metas	Buscar que se cumplan siempre los objetivos del departamento y si no es así aplicar medidas correctivas
<b>RIESGOS</b>	Los empleados del departamento no están preparados para afrontar un riesgo inesperado.	En el caso de darse riesgos deben ser comunicados al jefe inmediato o la gerencia, de esta manera adoptar medidas para disminuir el impacto que puede afectar el normal desenvolvimiento de las actividades
<b>ANÁLISIS DE RIESGOS Y SU PROCESO</b>	No se valoran la probabilidad de la ocurrencia de un riesgo por lo tanto no existe medidas de precaución	Se recomienda los altos directivos que midan los posibles riesgos para determinar acciones preventivas y de esta manera así poder valorar la probabilidad de que ocurra el riesgo en las actividades que desempeñan los empleados
<b>MANEJO DEL CAMBIO</b>	No existe medidas precautelares que se puede tomar frente a un posible riesgos además los empleados de cada área no se encuentran capacitados para actuar y salvaguardar los intereses de la institución.	Es necesario que el personal se encuentre capacitado para prevenir los riesgos en las actividades que se lleva a cabo de la misma forma comunicarlos de forma inmediata a la gerencia y sea el quien valore el grado de impacto y de solución de los mismos.

**Tabla N° 27 EVALUACIÓN COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS**

Elaborado por: A.J.C.G	Fecha: 17/07/2012
Supervisado por: J.B.A	Fecha: 16/08/2012

**COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL**

	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	El Jefe es quien revisa en cuanto al tratamiento, registros que realiza los empleados y la autorización como la revisión lo hace el Jefe inmediato a la persona a quien corresponda, cada empleado dispone de una clave de seguridad en su computador de esta manera impida que se ingrese a obtener información relevante.	Es recomendable que la clave que tienen en su computador se le cambio por lo menos una vez cada mes de esta manera se podrá evitar el ingreso no autorizado de otras personas. Al momento de realizar una actividad que requiere la autorización de la máxima autoridad debe ser comunicada con anticipación.

**Tabla N°28 EVALUACIÓN COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL**

Elaborado por: A.J.C.G	Fecha: 17/07/2012
Supervisado por: J.B.A	Fecha: 16/08/2012

**COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>INFORMACIÓN</b>	El departamento maneja un sistema de información adecuado el que permite procesar la información de forma oportuna agilizando de esta manera la toma de decisiones por parte de los empleados. Los empleados entregan los respectivos informes sobre las actividades que desempeñan los cuales son revisados por el jefe del departamento verificando el cumplimiento oportuno, de esta manera los empleados de las diferentes áreas se encuentran al tanto de las novedades que puedan existir	Exigir a toda la organización conocer la importancia de estar al tanto de lo que sucede fuera de la institución, ya que podrían ayudar con el sistema de información para detectar ciertas situaciones de interés, además será necesario considerar algunos aspectos que pueda afectar en la planificación.
<b>COMUNICACIÓN</b>	Existe una comunicación adecuada en la información que tiene cada área para poder corregirlos a tiempo. Se comunica al Jefe superior del desempeño actual de la institución.	Entre los subordinados debe existir comunicación precisa y clara para que no exista duplicidad de funciones.

**Tabla N° 29 EVALUACIÓN COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Elaborado por: A.J.C.G	Fecha: 17/07/2012
Supervisado por: J.B.A	Fecha: 16/08/2012

**COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>ACTIVIDADES DE MONITOREO</b>	No existe supervisión continua por parte de la administración en todo el personal. El director no efectúa un control del desempeño de actividades de la institución.	Los Jefes realizarán por su cuenta inspecciones esporádicas del desempeño de los empleados con la finalidad de comprobar las evaluaciones efectuadas por la administración. Y que la administración efectúe un control exhaustivo para mejora el desempeño.
<b>REPORTE DE DEFICIENCIAS</b>	Los informes que provienen de fuentes externas son tomados en cuenta para valuar un sistema de control y para el reporte de deficiencias las que se comunican al nivel inmediato superior para que se tomen las medidas necesarias.	Se deberá dejar constancia de un informe para poder medir las deficiencias de cada uno de ellos mediante las evaluaciones.

**Tabla N° 30 EVALUACIÓN COMPONENTE SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

Elaborado por: A.J.C.G	Fecha: 17/07/2012
Supervisado por: J.B.A	Fecha: 16/08/2012

### **3.1.2 Informe de Control Interno**

#### **INFORME DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

El presente informe contiene las principales observaciones y debilidades encontradas en el sistema de Control Interno del Departamento Administrativo de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones – EP de Riobamba.

Además se detalla bajo cada observación la Norma de Control Interno que se debe considerar para mejorar estas debilidades.

##### **1. Debilidad:**

En el departamento administrativo financiero existe un código de conducta el cual no es de interés por sus empleados, debido que no existe una comunicación y fortalecimiento sobre el tema de los valores éticos.

##### **Criterio:**

##### **130-01 TITULO: HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL AMBIENTE DE CONTROL**

##### **Integridad y Valores Éticos:**

La máxima autoridad transmitirá el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos.

Los empleados y funcionarios deben captar y entender dicho mensaje. El nivel directivo demostrará continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.

El código de ética q tiene la CNT debe ser difundido a cada uno de sus empleados, el mismo que debe contener las respectivas sanciones en el caso de

incumplimientos. Además se recomienda que se realice talleres grupales de esta manera fortalecer los valores éticos.

## **2. Debilidad:**

En la CNT EP existe un manual de funciones que se aplica a nivel nacional no existe un manual específico para cada región. Los empleados del departamento reciben capacitaciones tres veces al año.

### **Criterio:**

#### **110– 05 TITULO: ACTITUD HACIA EL CAMBIO**

##### **Compromiso por la Competencia profesional del personal**

Toda entidad dispondrá de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, con las posibilidades de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

A continuación se señalan algunas condiciones que merecen particular atención: Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, entre otros.

Es recomendable que se realice un manual de funciones de acuerdo a los requerimientos de cada provincia. Es necesario que al personal se le capacite constantemente el cuales le permitirá superarse y de esta manera contribuir con el cumplimiento de las metas institucionales.

## **3. Debilidad:**

En el departamento administrativo financiero no existe rotación del personal generando posibles problemas ante la ausencia de uno o más de sus colaboradores.

La filosofía administrativa y de estilo de operación es adecuada debido a que se realiza la delegación de autoridad y de responsabilidad, el jefe administrativo revisa el cumplimiento de las funciones mediante informes que son entregados por los empleadores.

**Criterio:**

**300 – 05 TITULO: ROTACION, EVALUACION E INCENTIVOS**

**Filosofía Administrativa y Estilo de Operación**

La rotación del personal incluye un conjunto de acciones que están orientadas a ampliar sus conocimientos y experiencias, con el objeto de fortalecer la gestión institucional.

La rotación de personal, es la acción que conlleva al desplazamiento del servidor a nuevas funciones dentro de la misma área de trabajo con el propósito de ampliar sus conocimientos, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.

En el departamento administrativo financiero se debe emplear la rotación del personal de esta manera que se involucren en todos los procesos, adquiriendo experiencia, conocimientos y agilidad en el desarrollo de las actividades de cada área.

**4. Debilidad:**

La estructura organizativa del departamento se encuentra claramente definida en cuanto a responsabilidades y líneas de autoridad.

La asignación de autoridad y responsabilidad se lo hace mediante el desenvolvimiento de cada individuo, el jefe del departamento revisa el cumplimiento de las funciones mediante informes y reuniones mensuales.

**Criterio:**

**130-01 TITULO: HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL AMBIENTE DE CONTROL**

**Estructura Organizativa:**

La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información.

Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.

Todo empleado debe estar al tanto de las posibles actualizaciones que se realicen en la estructura organizativa.

Tomar en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleadores permitirá agilizar las tareas asignadas, debido a que estos empleados por estar desempeñado por mucho tiempo su cargo están más al tanto de las actividades.

**5. Debilidad:**

Para el ingreso del nuevo personal se encuentra establecido un procedimiento de selección y contratación, el mismo que permite tener al empleado idóneo.

**Criterio:**

**300 – 05 TITULO: ROTACION, EVALUACION E INCENTIVOS**

**Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos**

La rotación del personal incluye un conjunto de acciones que están orientadas a ampliar sus conocimientos y experiencias, con el objeto de fortalecer la gestión institucional.

Al momento de contratar al personal basarse en lo que se encuentra establecido en el procedimiento de contratación y selección del personal.

#### **6. Debilidad:**

Los empleados del departamento no están preparados para afrontar un riesgo inesperado.

No se valoran la probabilidad de la ocurrencia de un riesgo por lo tanto no existe medidas de precaución.

No existe medidas precautelares que se puede tomar frente a un posible riesgos además los empleados de cada área no se encuentran capacitados para actuar y salvaguardar los intereses de la institución.

#### **Criterio:**

#### **130-02 TITULO: HERRAMIENTAS PARA EVALUAR LOS RIESGOS DE CONTROL**

Para que una entidad tenga un control eficaz, debe tener objetivos establecidos. Los objetivos globales de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes, para describir los objetivos globales de la entidad y las estrategias clave que se han establecido.

En el caso de darse riesgos deben ser comunicados al jefe inmediato o la gerencia, de esta manera adoptar medidas para disminuir el impacto que puede afectar el normal desenvolvimiento de las actividades.

Se recomienda los altos directivos que midan los posibles riesgos para determinar acciones preventivas y de esta manera así poder valorar la probabilidad de que ocurra el riesgo en las actividades que desempeñan los empleados.

Es necesario que el personal se encuentre capacitado para prevenir los riesgos en las actividades que se lleva a cabo de la misma forma comunicarlos de forma

inmediata a la gerencia y sea él quien valore el grado de impacto y de solución de los mismos.

#### **7. Debilidad:**

El departamento maneja un sistema de información adecuado el que permite procesar la información de forma oportuna agilizando de esta manera la toma de decisiones por parte de los jefes superiores. Los empleados entregan los respectivos informes sobre las actividades que desempeñan los cuales son revisados por el jefe del departamento verificando el cumplimiento oportuno, de esta manera los empleados de las diferentes áreas se encuentran al tanto de las novedades que puedan existir. Existe una comunicación adecuada en la información que tiene cada área para poder corregirlos a tiempo. Se comunica al Jefe superior del desempeño actual de la institución.

#### **Criterio:**

#### **130-04 TITULO: HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL SISTEMA DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

#### **Comunicación:**

La comunicación es inherente al proceso de información, también se lleva a cabo en un sentido más amplio en relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos. La comunicación será eficaz en todos los niveles de la organización (tanto hacia abajo como hacia arriba y a lo largo de la misma) y con personas ajenas a la misma.

Exigir a toda la organización conocer la importancia de estar al tanto de lo que sucede fuera de la institución, ya que podrían ayudar con el sistema de información para detectar ciertas situaciones de interés, además será necesario considerar algunos aspectos que pueda afectar en la planificación.

Entre los subordinados debe existir comunicación precisa y clara para que no exista duplicidad de funciones.

#### **8. Debilidad:**

No existe supervisión continua por parte de la administración en todo el personal. El director no efectúa un control del desempeño de actividades de la institución.

#### **Criterio:**

Los Jefes realizarán por su cuenta inspecciones esporádicas del desempeño de los empleados con la finalidad de comprobar las evaluaciones efectuadas por la administración, y que la administración efectúe un control exhaustivo para mejorar el desempeño.

#### **9. Debilidad:**

Los informes que provienen de fuentes externas son tomados en cuenta para valuar un sistema de control y para el reporte de deficiencias las que se comunican al nivel inmediato superior para que se tomen las medidas necesarias.

#### **Criterio:**

Se deberá dejar constancia de un informe para poder medir las deficiencias de cada uno de ellos mediante las evaluaciones.

### **3.1.3 Indicadores de Gestión**

#### **Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP**

#### **Programa de Auditoría de Gestión (FASE 3)**

#### **INTRODUCCION**

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas. Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos. Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permite evaluar el desempeño de la empresa.

Los indicadores de gestión son una herramienta muy útil para la realización de una auditoría de gestión, estos indicadores pueden estar ya elaborados por la empresa auditada, en este caso el auditor los analizará como parte de su trabajo, sin embargo si no existen en la empresa los indicadores de gestión o el auditor considera necesario establecer más indicadores de los ya existentes, será el encargado de elaborar con criterio profesional y creatividad los indicadores que requiera para evaluar la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión empresarial.

Es absolutamente necesario que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión, porque lo que no se mide, no se mejora.

Los indicadores permiten medir:

- La eficiencia en el uso de los recursos
- La efectividad en el cumplimiento de metas y objetivos
- La Economía en los procesos
- El grado de satisfacción de los clientes internos y externos

<b>OBJETIVOS:</b> Obtener evidencia suficiente, competente y relevante mediante la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría.				
Desarrollo los hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones.				
Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
	<b>III FASE</b>			
1	Aplicar indicadores requeridos para analizar los componentes.		A.J.C.G.	10/08/2012
2	Determinar hallazgos e incluirlos en la hoja resumen de hallazgos.		A.J.C.G.	15/08/2012
3	Elaboración del informe		A.J.C.G.	15/09/2012

**Tabla N° 31 PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III**

Elaborado por: A.J.C.G	Fecha: 10/08/2012
Supervisado por: J.B.A	Fecha: 20/09/2012

## INDICADORES DE GESTIÓN

### INDICADORES DE EFICACIA

Se define como la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados.

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Actividades cumplidas}}{\text{Actividades planteadas}} * 100$$

$$\text{Rendimiento} = \frac{924}{984}$$

$$\text{Rendimiento} = 94\%$$

Mediante la aplicación de este indicador se ha determinado que el 94% de las actividades programadas son cumplidas por los empleados de forma oportuna, permitiendo que los objetivos institucionales se lleven a cabo.

### INDICADORES DE ECONOMÍA

El indicador de economía, evalúa la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

### PERSONAL CAPACITADO

$$\text{Personal Capacitado} = \frac{\text{Nº de personal capacitadas}}{\text{Total de personal del departamento}} * 100$$

$$\text{Personal Capacitado} = \frac{5}{7} = 71\%$$

La empresa otorga capacitación al personal, sin embargo se ha podido determinar que existen falencias en temas relacionados a seguridad, por lo que la empresa debería tomar acciones para fortalecer el conocimiento de sus empleados.

$$\text{Costo de Capacitaciones} = \frac{\text{Valor de las Capacitación del Dep. Adm. Fin}}{\text{Valor total de Capacitaciones de la entidad}} * 100$$

$$\text{Costo de Capacitaciones} = \frac{27.600,00}{43.020,00} = 64\%$$

El 64% del costo de capacitación se asignado para el Departamento Administrativo financiero siendo muy importante para el cumplimiento de los objetivos de la Institución.

$$\text{Personal contratado} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados dado de baja}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados contratados}} * 100$$

$$\text{Personal contratado} = \frac{7}{7} = 100\%$$

El 100% de los puestos vacantes han sido cubiertos.

## **4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Y COMUNICACIONES**

### **4.1 INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Riobamba, 10 de Diciembre del 2012

Señor Ingeniero

Javier Dávalos

**GERENTE DE LA CNT-EP**

Presente

Reciba un atento y cordial saludo y a la vez deseándole éxitos en sus funciones, la presente es para darle a conocer que se ha realizado la auditoría de gestión al Departamento Administrativo Financiero de la CNT-EP por el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del año 2011.

Esta auditoría de gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas aplicables en el Sector Público y Normas Técnicas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contienen exposiciones erróneas 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.

Se analizaron como componentes la planificación estratégica, indicadores de gestión, y aspectos relacionados con recursos humanos. Los resultados por su importancia se detallan a continuación:

En la Planificación estratégica, el 67% de los empleados opina que tiene conocimiento sobre la Misión y Visión de la Corporación en lo referente a la Visión se determinó que no existe un tiempo meta al cual se debe apuntar para el cumplimiento del enfoque a futuro que tiene la empresa.

El departamento a nivel interno cuenta con más fortalezas que debilidades, por lo que se requiere persistir y preservar las acciones ejecutadas gracias a las cuales se ha logrado obtener dichas fortalezas.

También se hace necesario la implementación de nuevas estrategias para tratar de solucionar las debilidades aún existentes que a pesar de ser pocas afectan a la consecución de los objetivos por la institución.

El Departamento a nivel externo, tiene más oportunidades que amenazas, por lo tanto se deberán tomar medidas precautelares como mantener una constante capacitación a su personal en cuanto al avance tecnológico en lo que se refiere al mejoramiento del servicio de telefonía e internet para brindar un excelente servicio a la ciudadanía tales medidas deben ayudar a que las oportunidades sean aprovechadas de manera y medida correcta, y tomando en cuenta siempre las amenazas que rodean al entorno.

En lo referente a los indicadores de gestión, las actividades programadas son cumplidas por los empleados de forma oportuna, permitiendo que los objetivos institucionales se lleven a cabo, sin embargo no hay que descuidar un 6% de incumplimiento a las tareas, lo mismo que puede generar a futuro un retraso en la ejecución y el cumplimiento de metas y objetivos de la Corporación.

Para el personal que labora en el Departamento y en si para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones – EP Riobamba no existen medidas precautelares que se

puedan tomar frente a posibles riesgos que puedan ocurrir con el fin de salvaguardar los intereses de la institución.

Cordialmente,

Srta. Johanna Cuzco G.

**Auditora**

## **4.2 INFORME CONFIDENCIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN**

Riobamba, 10 de Diciembre del 2012

Señor Ingeniero

Javier Dávalos

**GERENTE DE LA CNT-EP**

Presente

**REF: Informe confidencial a la administración por la auditoría de gestión al 31 de diciembre del 2011.**

He efectuado la auditoría de gestión a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones - EP de Riobamba, por el año 2011, de conformidad a lo previsto en el artículo 211 y 212 de la Constitución Política de la República del Ecuador, el artículo 303, numeral 8, letra a) de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.

Nuestra auditoría de gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Aplicables en el Sector Público y Normas Técnicas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado.

La administración de la empresa es la única responsable del diseño y operación del sistema de control interno, la planificación estratégica y la eficiencia de la gestión empresarial.

En vista de las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno, es posible que existan errores e irregularidades no detectados.

Basado en la revisión de ciertas áreas seleccionadas, detallamos las principales debilidades encontradas y las recomendaciones tendientes a mejorar cada área.

Para facilitar el análisis de nuestras recomendaciones, éstas se agruparon en tres grupos importantes:

1. Planificación estratégica
2. Indicadores de gestión
3. Aspectos relacionados con recursos humanos

Aprovecho la oportunidad para expresar mi agradecimiento por la cooperación que me ha sido dispensada por parte del personal de la Empresa durante la evaluación.

Quedo atenta para cualquier aclaración adicional que pueda desear sobre el presente informe.

Cordialmente,

Srta. Johanna Cuzco G.

**Auditora**

## 1. VALORACIÓN DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

### Observaciones

- La visión no tiene definido un tiempo meta.
- El 67% de los empleados opina que tiene conocimiento sobre la Misión y Visión de la Corporación.
- El departamento a nivel interno cuenta con más fortalezas que debilidades
- En el departamento administrativo financiero existe un código de conducta el cual no es de interés por sus empleados, debido que no existe una comunicación y fortalecimiento sobre el tema de los valores éticos.
- Los empleados del departamento no están preparados para afrontar un riesgo inesperado.
- No se valoran la probabilidad de la ocurrencia de un riesgo por lo tanto no existe medidas de precaución.
- No existe medidas precautelares que se puede tomar frente a un posible riesgos además los empleados de cada área no se encuentran capacitados para actuar y salvaguardar los intereses de la institución.
- No existe supervisión continua por parte de la administración en todo el personal. El director no efectúa un control del desempeño de actividades de la institución.
- Los informes que provienen de fuentes externas son tomados en cuenta para valuar un sistema de control y para el reporte de deficiencias las que se comunican al nivel inmediato superior para que se tomen las medidas necesarias.

## Recomendaciones

Se sugiere a la Administración lo siguiente:

- Es importante que la misión y visión sea difundida a todos los actores de la organización.
- Se debería definir un plazo en el cual la corporación desea alcanzar su posición.
- Se requiere persistir y preservar las acciones ejecutadas gracias a las cuales se ha logrado obtener las fortalezas actuales a nivel interno.
- Se hace necesaria la implementación de nuevas estrategias para tratar de solucionar las debilidades aún existentes que a pesar de ser pocas afectan a la consecución de los objetivos por la institución.
- Tomar medidas precautelares como mantener una constante capacitación a su personal en cuanto al avance tecnológico en lo que se refiere al mejoramiento del servicio de telefonía e internet para brindar un excelente servicio a la ciudadanía tales medidas deben ayudar a que las oportunidades sean aprovechadas de manera y medida correcta, y tomando en cuenta siempre las amenazas que rodean al entorno.
- El código de ética q tiene la CNT debe ser difundido a cada uno de sus empleados, el mismo que debe contener las respectivas sanciones en el caso de incumplimientos. Además se recomienda que se realice talleres grupales de esta manera fortalecer los valores éticos.
- Se recomienda los altos directivos que midan los posibles riesgos para determinar acciones preventivas y de esta manera así poder valorar la probabilidad de que ocurra el riesgo en las actividades que desempeñan los empleados.

- Es necesario que el personal se encuentre capacitado para prevenir los riesgos en las actividades que se lleva a cabo de la misma forma comunicarlos de forma inmediata a la gerencia y sea él quien valore el grado de impacto y de solución de los mismos.
- Los Jefes realizarán por su cuenta inspecciones esporádicas del desempeño de los empleados con la finalidad de comprobar las evaluaciones efectuadas por la administración. Y que la administración efectúe un control exhaustivo para mejorar el desempeño.
- Se deberá dejar constancia de un informe para poder medir las deficiencias de cada uno de ellos mediante las evaluaciones.

## **2. INDICADORES DE GESTIÓN**

### **Observaciones**

- En lo referente a los indicadores de gestión, en un 94% las actividades programadas son cumplidas por los empleados de forma oportuna, permitiendo que los objetivos institucionales se lleven a cabo.

### **Recomendaciones**

Se sugiere a la Administración lo siguiente:

- No hay que descuidar el 6% de incumplimiento a las tareas, el mismo que puede generar a futuro un retraso en la ejecución y el cumplimiento de metas y objetivos de la Corporación.

## **3. ASPECTOS RELACIONADOS CON RECURSOS HUMANOS**

### **Observaciones**

- El 83% de los empleados opina que la comunicación entre sus compañeros es buena, y el 17% Mala.

- El 67% de los empleados opina que el ambiente laboral de la empresa es bueno.

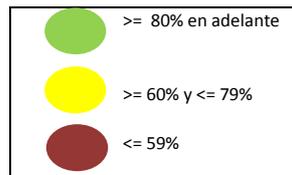
### **Recomendaciones**

Se sugiere a la Administración lo siguiente:

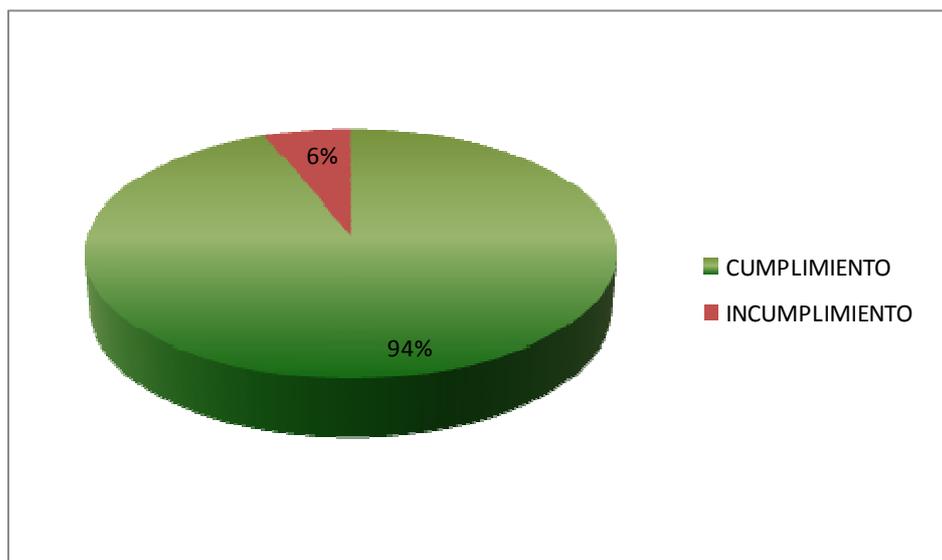
- Buscar estrategias de integración que ayuden a mantener una comunicación y relación más personal entre los empleados de la compañía para evitar posibles inconvenientes que generen incumplimiento a los objetivos del Departamento.

## COMPONENTES DE METAS CUMPLIDAS

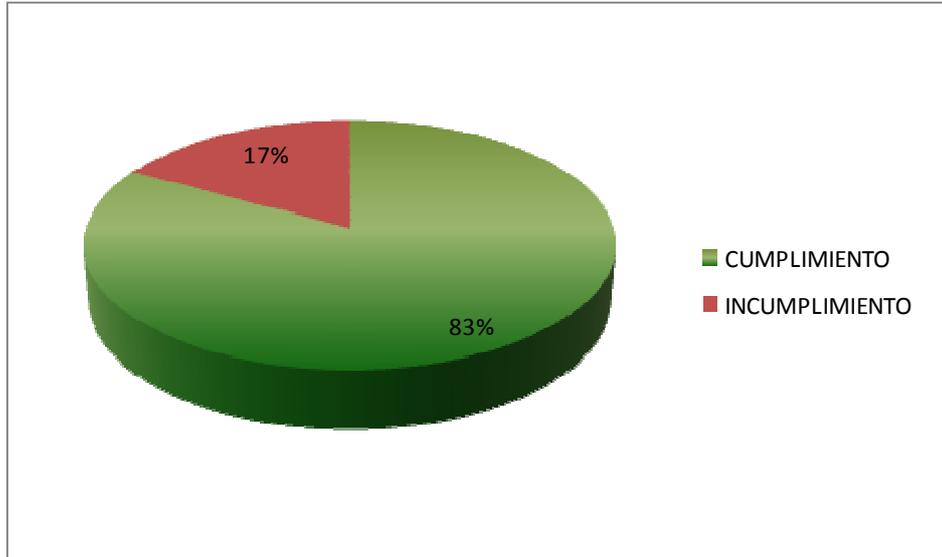
El Departamento evaluado mantiene los siguientes logrados que son medidos de acuerdo al siguiente umbral



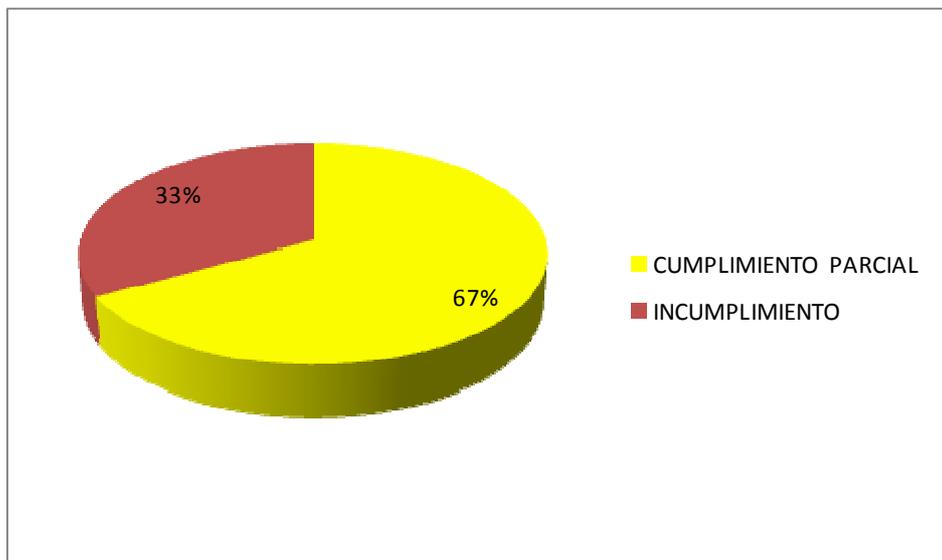
1. Mantener un 94% de cumplimiento referente a las actividades ejecutadas de forma oportuna.



2. El 83% de la comunicación interna entre los compañeros es buena.



3. El 67% de los empleados considera que el ambiente laboral de la empresa es bueno.



## **CAPITULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4. 1 CONCLUSIONES**

- Mediante la aplicación de los cuestionarios de control interno se evaluó y verificó la situación actual de la CNT- EP permitiendo determinar la necesidad de ejecutar una auditoría de gestión.
- En el departamento administrativo financiero existe un código de conducta el cual no es de interés para sus empleados, debido que no existe evidencia sobre los niveles de comunicación y fortalecimiento sobre el tema de los valores éticos
- En el departamento administrativo financiero no existe rotación del personal lo que genera problemas ante la ausencia de uno o más de sus empleados.
- La estructura organizativa del departamento se encuentra claramente definida en cuanto a responsabilidades y líneas de autoridad, posibilitando el logro de objetivos y alcanzar sus metas.
- Las actividades programadas son cumplidas en un 94% por los empleados de forma oportuna, permitiendo que los objetivos institucionales se lleven a cabo, y de esta manera satisfacer las necesidades del consumidor.
- Los empleados del departamento no están preparados para afrontar un riesgo inesperado, pues pese a tener la debida señalética, no realizan simulacros, para el efecto.

- No existe supervisión continua por parte de la administración en todo el personal, ya que no hay una buena relación entre compañeros de trabajo, el director no efectúa un control del desempeño de actividades del personal individualmente sino colectiva.
- Para seleccionar al personal de la CNT – EP se encuentra establecido un procedimiento adecuado, permitiendo de esta manera garantizar un proceso idóneo para seleccionar el personal requerido.
- El empleado que encuentra una novedad en el desarrollo de sus actividades lo comunica de forma inmediata a su jefe superior, el mismo que toma las medidas pertinente
- El informe resultado de la auditoría de gestión por el año 2011, indica claramente que los directivos y empleados se han desarrollado en un buen ambiente administrativo que les ha permitido ampliar competencias de mejoramiento continuo, y desenvolverse en un rol moderno de las empresas públicas.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- Poner en práctica las recomendaciones emitidas por la auditoría para que la institución tenga un mejor desarrollo social y económico tomando en cuenta los objetivos institucionales.
- El código de conducta que tiene la CNT debe ser difundido a cada uno de sus empleados, el mismo que debe contener las respectivas sanciones en el caso de incumplimientos. Además se recomienda que se realice talleres grupales para fortalecer los valores éticos.
- Toda entidad debe seleccionar y poseer capital humano especializado y actualizarlo permanentemente, pues al trabajar con un buen equipo de trabajo los resultados son satisfactorios y su rendimiento es productivo.
- Dar a conocer la importancia de tener una auditoría de gestión al recurso humano que les permita crecer y fortalecer como institución reduciendo los niveles de riesgos logrando así la efectividad en sus operaciones diarias.
- En el caso de darse riesgos naturales se recomienda realizar simulacros para que de esta manera los empleados estén prevenidos en cualquier momento que se de este peligro
- Es aconsejable que los Jefes realicen por su cuenta inspecciones esporádicas del desempeño de los empleados con la finalidad de comprobar las evaluaciones efectuadas por la administración. Y que la administración efectúe un control exhaustivo para mejorar el desempeño.

- Para cubrir el puesto vacante se recomienda cumplir con lo establecido en el manual de selección del personal de la CNT – EP
- Es necesario que los empleados mantengan una comunicación oportuna con el jefe superior, en cuanto a las novedades que encuentre en sus funciones ya que de esta manera actuara de forma inmediata.
- La administración del Departamento debe aplicar las recomendaciones planteadas en el informe final de este trabajo, ya que han sido realizadas sobre la base de los hallazgos encontrados y buscar la mejora de los procesos y actividades del Departamento Administrativo Financiero.

## RESUMEN

Se ha realizado la Propuesta de una Auditoria de Gestión aplicada al departamento Administrativo para el Mejoramiento de la Cultura y Comportamiento Organizacional en la CNT – EP de la Ciudad de Riobamba en el periodo 2011, para determinar los requerimientos y un mejor desempeño del personal

Se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos de investigación como el método deductivo y analítico, entrevistas, encuestas, un análisis FODA, documentos bibliográficos como virtuales que ayudaron a completar el estudio.

La propuesta de la Auditoria de Gestión aplicada al talento humano es implantar un manual de funciones que cumpla con los requerimientos de la institución, de valores éticos para generar un buen ambiente laboral y social y un plan de capacitación.

Como resultado obtendremos que un personal motivado, capacitado y con funciones definidas, mejorara su nivel de desempeño en la institución, logrando un excelente clima organizacional e imagen corporativa competitiva.

Se recomienda poner en marcha esta propuesta a fin de cumplir los objetivos propuestos por la entidad en el tiempo establecido, como punto de partida y principal soporte para llevar a cabo los cambios que se requiere alcanzar y ratificar.

## SUMMARY

A Management Auditing proposal has been carried out applied to the Administration Department for improving the culture and organizational behavior in the CNT-EP from Riobamba city 2011, in order to determine the requests and a better personal performance.

Different techniques and instruments of research have been used such as deductive and analytic method, interviews, surveys, a SWOT analysis, bibliographic records and virtual useful to complete this study.

The Management Auditing Proposal applied to human talent is to implement a procedures handbook to achieve with the institution requests, with ethic values for creating a good work and social environment and a training plan.

From result we will get pleased and trained staff and with accurate duties, will improve their performance level in the institution, achieving an excellent labor climate and competitive corporate image.

It is recommended to implement this proposal in order to fulfill the proposed objectives for the institution in the established time, as the beginning and principal support to carry out the changes that are required to achieve and ratify

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ **ARENS, Alvin A.; et al. Auditoria: Un Enfoque Integral.** 11 ed. México, McGraw-Hill, 2005
- ✓ **BADILLO, María:** “Guía de Auditoría de Gestión”, Riobamba, ESPOCH-EICA2009, 95 p.
- ✓ **CEPEDA, Gustavo: Auditoría y Control Interno,** Editorial McGraw-Hill, Bogotá, 2002, 326 p.
- ✓ **LEONARD, William. Auditoria Administrativa: Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativa.** México Diana, 1993.
- ✓ **MEJÍA LOPEZ, Cesar Bernardino. La Auditoria Administrativa como Instrumentos de Gestión para el Cumplimiento de los Objetivos Institucionales en la Universidad** Inca Garcilaso de la Vega, Tesis, Maestría en **Contabilidad** con mención en Auditoria, Lima–1996.
- ✓ **BASANTE VALVERDE, María Fernanda; OROZCO CHAVEZ, Joana Marcela. Auditoría de Gestión en la empresa Qualite.** Riobamba, Espoch,2009
- ✓ **FRANKLIN, Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio.** 2 Ed. México, Pearson Educación, 2007
- ✓ **DE LA PEÑA GUTIÉRREZ, Alberto. Auditoría: Un Enfoque Práctico.** Madrid, Paranifo, 2008
- ✓ **ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo. Administración de Riesgos E.R.M. y Auditoría INTERNET INTERNA.** Bogotá, Ecoediciones, 2006.
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos14/dictamen-auditor/dictamen.shtml>
- ✓ [www.gestiopolis.com/canales/fin/defigaud.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/fin/defigaud.htm)
- ✓ <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/mag2.htm>



# *ANEXOS*

## ANEXO 1: MODELO DE CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN

### CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN

**ENTIDAD:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP Sucursal Riobamba.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Conocer si la misión de la CNT EP permite que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir para el cumplimiento de objetivos.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
1	¿La Corporación tiene un concepto de misión que exprese claramente su razón de ser?		
2	¿El enunciado de la misión contiene elementos que distinguen a la empresa de sus competidores?		
3	¿La alta dirección define claramente el negocio de la empresa?		
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la Corporación?		
5	¿El enunciado de la misión contiene conceptos que denotan valor para sus diferentes partes interesadas?		
6	¿La filosofía de la misión sustenta un nivel de responsabilidad social?		
7	¿Es la misión realmente una guía de actuación?		
8	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas son congruentes con el contenido de la misión?		
9	¿La misión se ha formulado en términos claros?		

## ANEXO 2: TABULACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS PARA EL ANÁLISIS DE LA MISIÓN

Tabla N°1

### LA MISIÓN EXPRESA CLARAMENTE SU RAZÓN DE SER

1.- ¿La Corporación tiene un concepto de misión que exprese claramente su razón de ser?

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Johanna Cuzco

Fuente: Encuestas personal



El 100% del personal opina que la misión presenta claramente, su razón de ser.

**Tabla N°2**

**LA MISIÓN CONTIENE ELEMENTOS QUE DISTINGUEN A LA EMPRESA DE SUS  
COMPETIDORES**

2.- ¿El enunciado de la misión contiene elementos que distinguen a la empresa de sus competidores?

<b>INDICADORES</b>	<b>F. ABSOLUTA</b>	<b>F. RELATIVA</b>
SI	4	67%
NO	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Johanna Cuzco

**Fuente:** Encuestas personal



El 67% de empleados opina que la Misión de la empresa contiene elementos que la distinguen de sus competidores

**Tabla N°3**

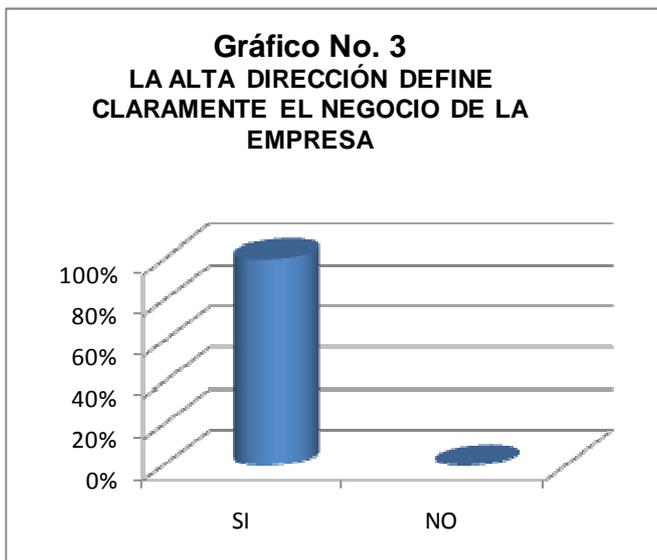
**LA ALTA DIRECCIÓN DEFINE CLARAMENTE EL NEGOCIO DE LA EMPRESA**

3.- ¿La alta dirección define claramente el negocio de la empresa?

<b>INDICADORES</b>	<b>F. ABSOLUTA</b>	<b>F. RELATIVA</b>
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Johanna Cuzco

**Fuente:** Encuestas personal



El 100% de empleados opina que la alta Dirección define claramente el negocio de la empresa

**Tabla N°4**

**LA MISIÓN ES DIFUNDIDA ENTRE EL PERSONAL**

4.- ¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la Corporación?

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Johanna Cuzco

**Fuente:** Encuestas personal



El 100% de empleados opina que la Misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la Corporación

**Tabla N°5**

**LA MISIÓN ES CONTIENE CONCEPTOS QUE DENOTAN VALOR PARA SUS  
DIFERENTES PARTES INTERESADAS**

5.- ¿El enunciado de la misión contiene conceptos que denotan valor para sus diferentes partes interesadas?

<b>INDICADORES</b>	<b>F. ABSOLUTA</b>	<b>F. RELATIVA</b>
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Johanna Cuzco

**Fuente:** Encuestas personal



El 100% de empleados opina que el enunciado de la Misión contiene conceptos que denotan valor para sus diferentes partes interesadas

**Tabla N°6**

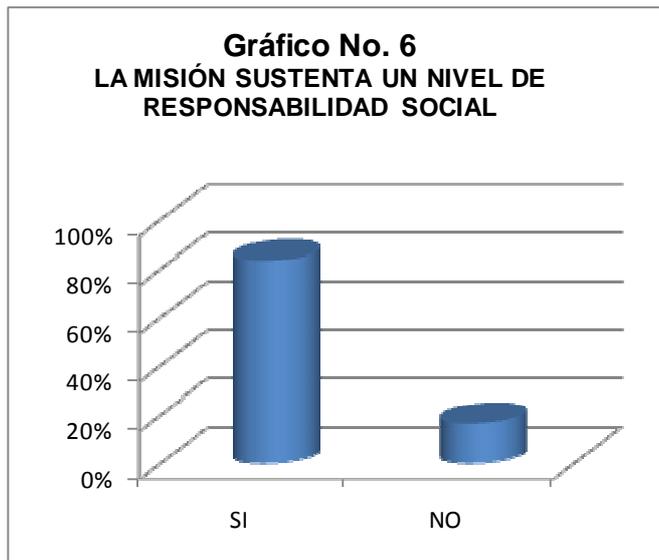
**LA MISIÓN SUSTENTA UN NIVEL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

6.- ¿La filosofía de la misión sustenta un nivel de responsabilidad social?

<b>INDICADORES</b>	<b>F. ABSOLUTA</b>	<b>F. RELATIVA</b>
SI	5	83%
NO	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Johanna Cuzco

**Fuente:** Encuestas personal



El 83% de empleados opina que la filosofía de la Misión sustenta un nivel de responsabilidad social.

**Tabla N°7**

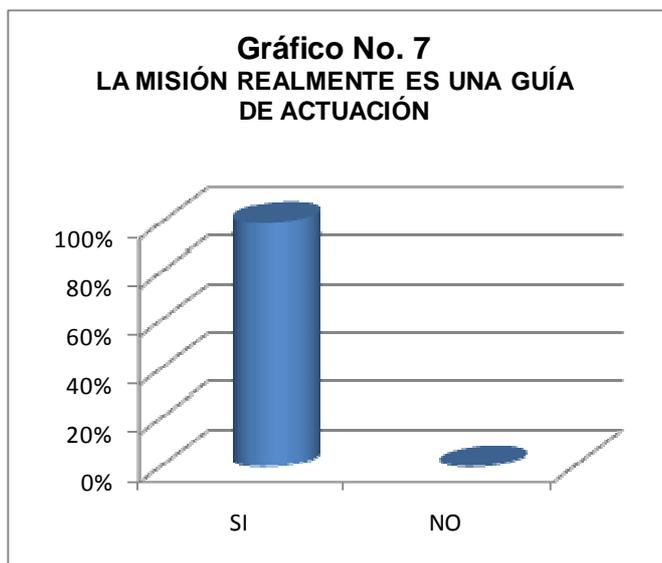
**LA MISIÓN REALMENTE ES UNA GUÍA DE ACTUACIÓN**

7.- ¿Es la misión realmente una guía de actuación?

<b>INDICADORES</b>	<b>F. ABSOLUTA</b>	<b>F. RELATIVA</b>
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Johanna Cuzco

**Fuente:** Encuestas personal



El 100% de empleados opina que la Misión realmente es una guía de actuación

**Tabla N°8**

**EXISTE CONGRUENCIA CON EL CONTENIDO DE LA MISIÓN**

8.- ¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas son congruentes con el contenido de la misión?

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Johanna Cuzco

**Fuente:** Encuestas personal



El 100% de empleados opina que los programas, acciones, estrategias y demás prácticas son congruentes con el contenido de la misión.

**Tabla N°9**

**LA MISIÓN SE HA FORMULADO EN TÉRMINOS CLAROS**

9.- ¿La misión se ha formulado en términos claros?

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	5	83%
NO	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Johanna Cuzco

**Fuente:** Encuestas personal



El 83% de empleados opina que la Misión se ha formulado en términos claros.

### ANEXO 3: MODELO DE CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISIÓN

#### CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISIÓN

**ENTIDAD:** Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP Sucursal Riobamba.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Conocer si la visión que tiene la CNT EP define claramente lo que quiere ser a Largo Plazo

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
1	¿Tiene la Institución una visión que defina claramente lo que quiere ser a Largo Plazo un periodo comprendido entre 2011 al 2015?		
2	¿El enunciado de visión contiene conceptos que denotan el valor que estará creada para los clientes?		
3	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la empresa?		
4	¿La difusión de la visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?		
5	¿Los programas, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido de la visión?		
6	¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?		
7	¿El contenido de la visión, su producción y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarla?		
8	¿La visión es deseable por sus receptores, porque en ella identifican oportunidades de desarrollo?		

## ANEXO 4: TABULACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS PARA EL ANÁLISIS DE LA VISIÓN

Tabla N°1

### LA VISIÓN DEFINE CLARAMENTE LO QUE QUIERE SER A LARGO PLAZO

1.- ¿Tiene la institución una visión que defina claramente lo que quiere ser a Largo Plazo?

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Johanna Cuzco

Fuente: Encuestas personal



El 100% de empleados opina que la Visión define claramente lo que quiere ser a largo plazo

**Tabla N°2**

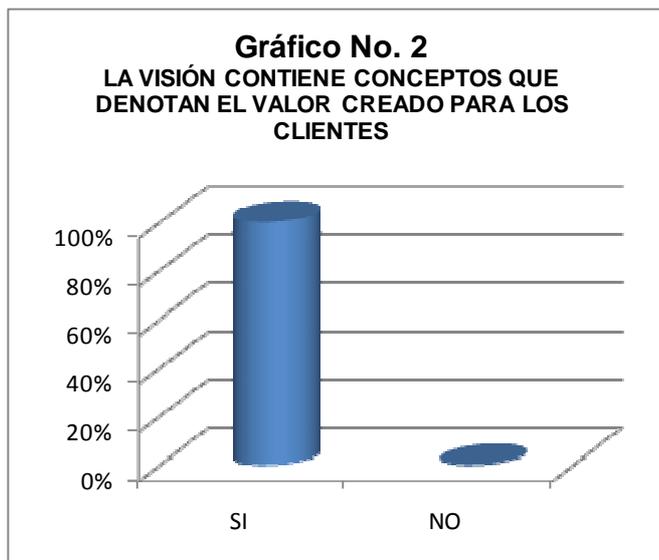
**LA VISIÓN CONTIENE CONCEPTOS QUE DENOTAN EL VALOR CREADO PARA LOS CLIENTES**

2.- ¿El enunciado de visión contiene conceptos que denotan el valor que estará creada para los clientes?

<b>INDICADORES</b>	<b>F. ABSOLUTA</b>	<b>F. RELATIVA</b>
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Johanna Cuzco

**Fuente:** Encuestas personal



El 100% de empleados opina que la Visión contiene conceptos que denotan el valor creado para los clientes

**Tabla N°3**

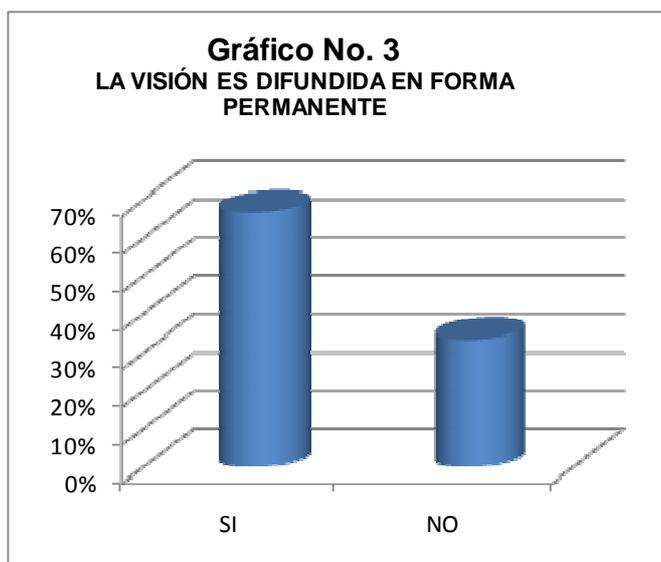
**LA VISIÓN ES DIFUNDIDA EN FORMA PERMANENTE**

3.- ¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la empresa?

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	4	67%
NO	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Johanna Cuzco

**Fuente:** Encuestas personal



El 67% de empleados opina que la Visión es difundida en forma permanente entre el personal de la empresa

**Tabla N°4**

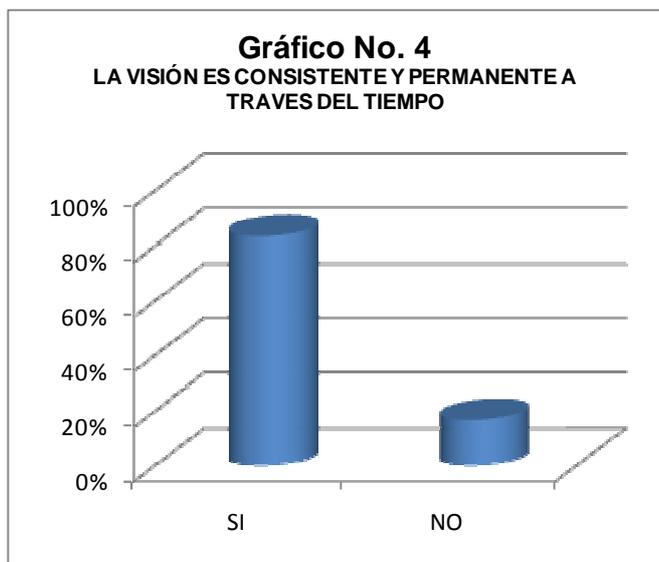
**LA VISIÓN ES CONSISTENTE Y PERMANENTE A TRAVES DEL TIEMPO**

4. ¿La difusión de la visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	5	83%
NO	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Johanna Cuzco

**Fuente:** Encuestas personal



El 83% de empleados opina que la difusión de la visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo

**Tabla N°5**

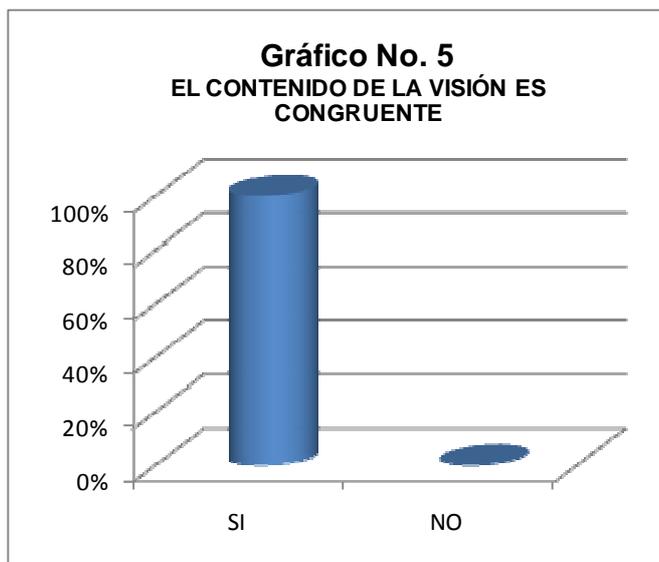
**EL CONTENIDO DE LA VISIÓN ES CONGRUENTE**

5.- ¿Los programas, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido de la visión?

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Johanna Cuzco

**Fuente:** Encuestas personal



El 100% de empleados opina que los programas, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido de la visión

**Tabla N°6**

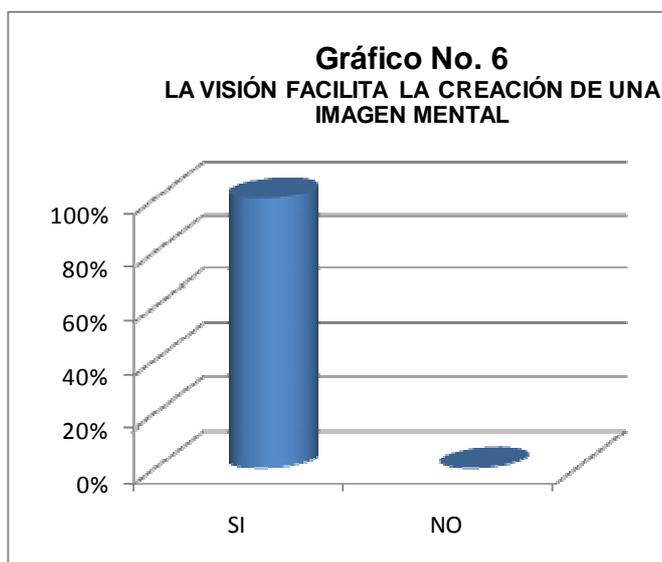
**LA VISIÓN FACILITA LA CREACIÓN DE UNA IMAGEN MENTAL**

6.- ¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?

<b>INDICADORES</b>	<b>F. ABSOLUTA</b>	<b>F. RELATIVA</b>
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Johanna Cuzco

**Fuente:** Encuestas personal



El 100% de empleados opina que el enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental

**Tabla N°7**

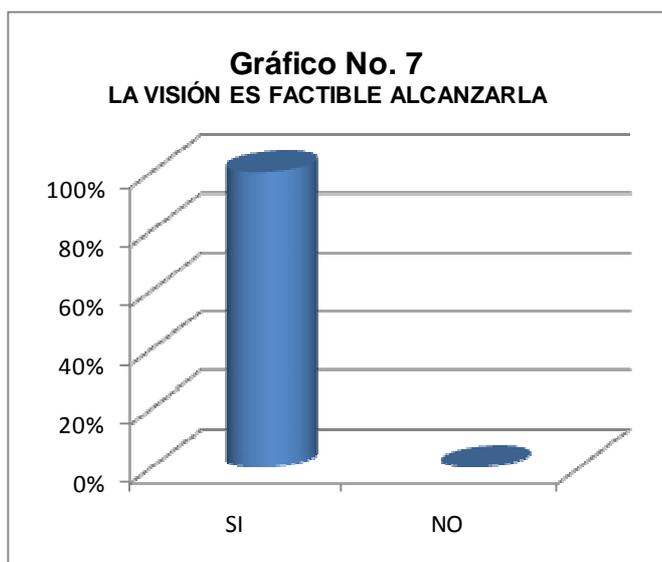
**LA VISIÓN ES FACTIBLE ALCANZARLA**

7.- ¿El contenido de la visión, su producción y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarla?

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Johanna Cuzco

**Fuente:** Encuestas personal



El 100% de empleados opina que el contenido de la visión, su producción y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarla.

**Tabla N°8**

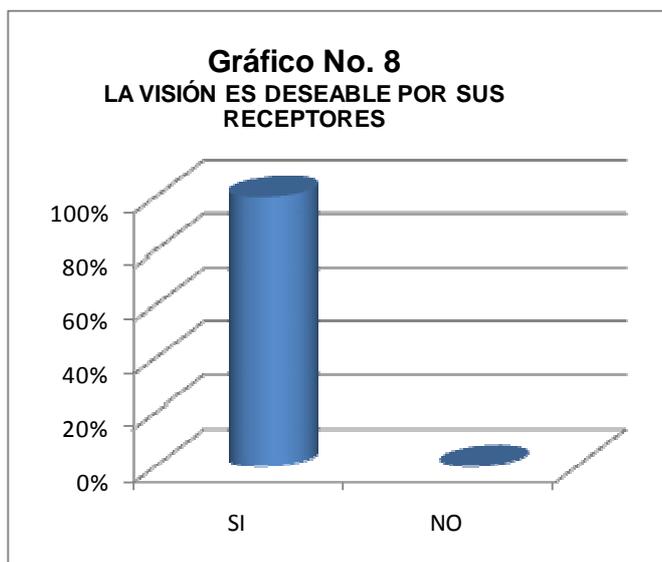
**LA VISIÓN ES DESEABLE POR SUS RECEPTORES**

8.- ¿La visión es deseable por sus receptores, porque en ella identifican oportunidades de desarrollo?

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Johanna Cuzco

**Fuente:** Encuestas personal



El 100% de empleados opina que la visión es deseable por sus receptores, porque en ella identifican oportunidades de desarrollo

**ANEXO 5: ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL  
DE TELECOMUNICACIONES – EP SUCURSAL RIOBAMBA**

**OBJETIVO:** Obtener información general de la CNT EP

**NOMBRE:**

**FECHA:**

**1. ¿La misión, visión y los objetivos de la CNT son claros, precisos y de conocimiento del personal?**

SI

NO

**2. ¿Bajo qué normas legales la Corporación se rige para desarrollar sus actividades?**

SI

NO

**3. ¿Posee la entidad un Reglamento Interno actualizado?**

SI

NO

**4. ¿Existe un manual de funciones que defina las actividades de cada individuo y que refleja la situación actual de la entidad?**

SI

NO

**5. ¿Cuenta la entidad con un organigrama funcional actualizado?**

SI

NO

**6. ¿Se realiza una evaluación del rendimiento de los empleados en los puestos de trabajo?**

SI

NO

**7. ¿Los ejecutivos implantan medios de motivación para el personal?**

SI

NO

**8. ¿Son buenas las relaciones entre el personal y sus jefes?**

SI

NO

**9. ¿Se realizan actividades de integración y convivencia entre el personal de los diferentes departamentos?**

SI

NO

**10. ¿Reciben cursos de liderazgo todos los dirigentes de la entidad?**

SI

NO

**ANEXO 6: ENTREVISTA AL JEFE ADMINISTRATIVO DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES – EP SUCURSAL RIOBAMBA**

**OBJETIVO:** Obtener información veraz y oportuna del Departamento Administrativo.

**NOMBRE:**

**FECHA:**

**1) ¿Qué tiempo lleva en sus funciones?**

.....

**1) ¿Realizan Planificación Estratégica?**

SI

NO

**2) ¿Existe métodos de difusión de la planificación estratégica hacia el personal?**

SI

NO

**¿Cuáles?**.....

.....

**3) ¿Se efectúan reuniones de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos de la institución?**

SI

NO

**4) ¿Cuáles son los atributos que más distinguen a su personal?**

Experiencia

Dedicación

Paciencia

Lealtad

Profesionalismo

Bajo ausentismo

5) **¿Considera que el departamento de Recursos Humanos de la Institución contrata a la persona correcta, sin importar la edad?**

.....  
.....

6) **¿Existe una buena comunicación entre el personal?**

SI  NO

7) **¿La Corporación otorga capacitaciones al personal del Departamento Administrativo?**

SI  NO

**¿Cada cuánto tiempo?.....**

8) **¿Cómo calificaría el desempeño del personal que labora en el Departamento Administrativo?**

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

9) **¿Considera que debería existir alguna mejora en el Departamento Administrativo?**

SI  NO

**¿Cuáles?.....**

.....

10) **¿Se ha realizado con anterioridad trabajos de Auditoría de Gestión en el Departamento Administrativo?**

SI  NO

**¿Cuáles fueron las observaciones?**

.....  
.....

11) ¿Cada que tiempo se evalúa el desempeño del personal?

.....  
.....

12) ¿Se implantan medios de motivación para el personal?

SI

NO

Cuales son.....

**ANEXO 7: ENTREVISTA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES – EP SUCURSAL RIOBAMBA**

**OBJETIVO:** Obtener información veraz y oportuna del Departamento Administrativo.

**NOMBRE:**

**FECHA:**

**1) ¿Qué tiempo lleva en sus funciones?**

.....  
.....

**2) ¿Tiene conocimiento sobre la Misión y Visión de la Corporación?**

SI

NO

**¿Cuáles son?**

MISIÓN	VISIÓN

**3) ¿Los objetivos establecidos son cumplidos en las fechas estimadas?**

SI

NO

**4) La comunicación entre sus compañeros es:**

Excelente

Buena

Mala

5) ¿Cada que tiempo existen cursos de capacitación?

.....  
.....

6) ¿Para ingresar a su puesto de trabajo paso por un proceso de selección de personal?

SI

NO

7) ¿Se encuentran bien definidas las funciones que desempeña en su puesto?

SI

NO

8) ¿Existe un agradable ambiente laboral?

SI

NO

## ANEXO 8: TABULACIÓN AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA CNT EP

### 1.- ¿Tiene conocimiento sobre la Misión y Visión de la Corporación?

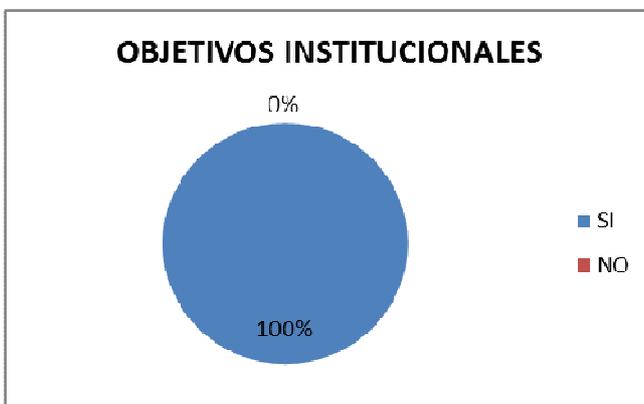
SI	4
NO	2



El 67% de los empleados opina que tiene conocimiento sobre la Misión y Visión de la Corporación

### 2.- ¿Los objetivos establecidos son cumplidos en las fechas estimadas?

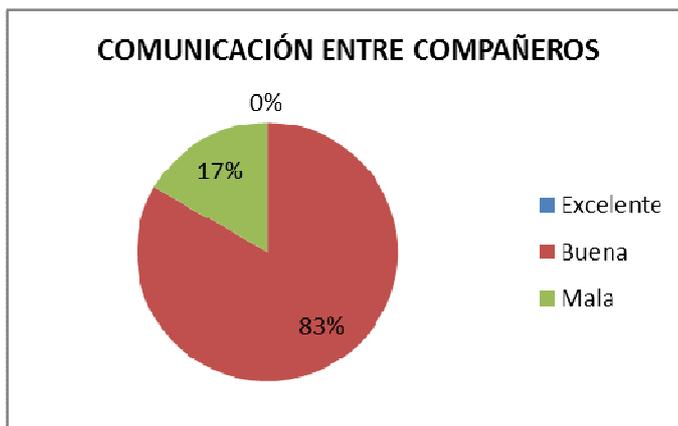
SI	6
NO	0



El 100% de los empleados opina que los objetivos establecidos son cumplidos en las fechas estimadas.

### 3.- ¿La comunicación entre sus compañeros es?

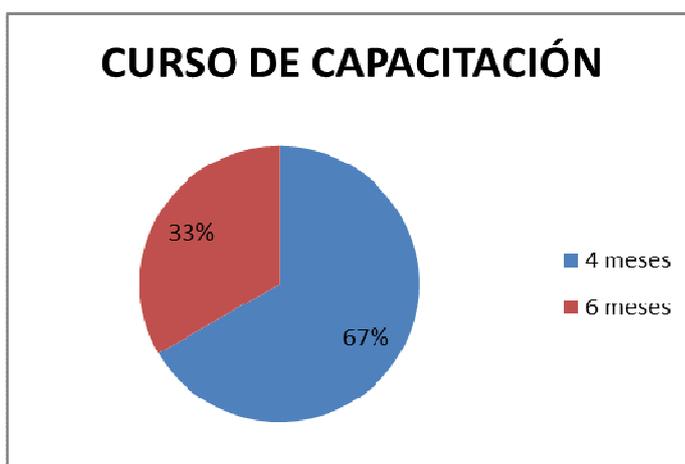
Excelente	0
Buena	5
Mala	1



El 83% de los empleados opina que la comunicación entre sus compañeros es buena, y el 17% Mala.

**4.- ¿Cada que tiempo existe cursos de capacitación?**

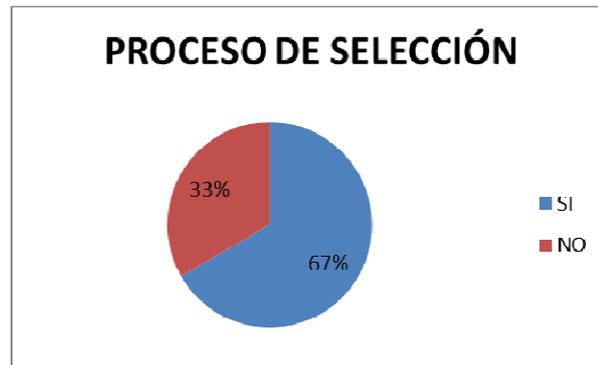
4 meses	4
6 meses	2



El 67% de los empleados opina que cada cuatros meses existen cursos de capacitación.

5.- ¿Para ingresar a su puesto de trabajo paso por un proceso de selección de personal?

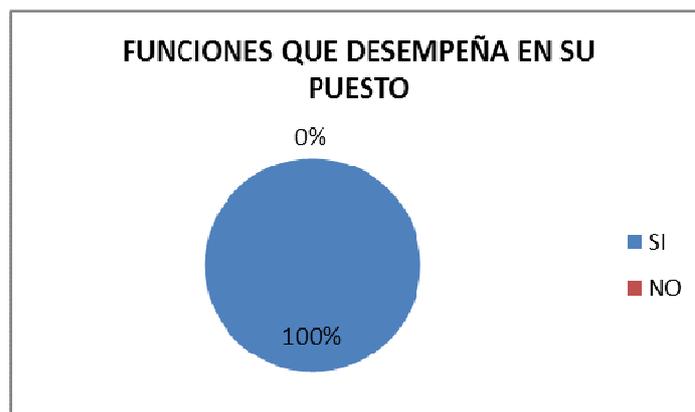
SI	4
NO	2



El 67% de los empleados opina que para ingresar a su puesto de trabajo pasó por un proceso de selección de personal.

6.- ¿Se encuentran bien definidas las funciones que desempeña en su puesto?

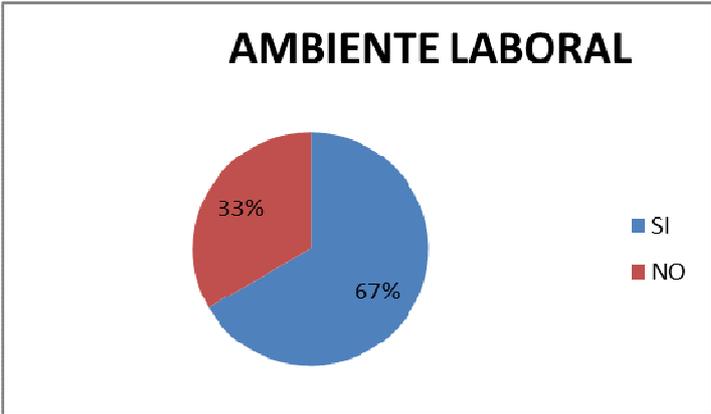
SI	6
NO	0



El 100% de los empleados opina que las funciones que desempeñan en su puesto se encuentran bien definidas

**7.- ¿Existe un agradable ambiente laboral?**

SI	4
NO	2



El 67% de los empleados opina que existe un agradable ambiente laboral.



