



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD- SUPERIOR**

**TEMA:**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE  
SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO  
HUMANO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE  
TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE,  
ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA  
ETAPA EP”**

**Trabajo de titulación previa a la obtención del título de Ingeniera en  
Contabilidad y Auditoría**

**AUTORA:**

**MARÍA AUGUSTA ORDOÑEZ GUICHAY**

**DIRECTOR:**

**ECON. CPA. TEODORO CUBERO ABRIL**

**CUENCA-ECUADOR**

**2016**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación le dedico principalmente a Dios, por haberme dotado de sabiduría, conocimiento e inteligencia durante estos años de estudio, Dios ha sido mi amigo fiel, que nunca falla, pues a pesar de los problemas y dificultades, me ha dado la motivación y la entereza para enfrentar problemas y seguir adelante, gracias por haberme permitido alcanzar este galardón conforme a tus promesas.

**María Augusta Ordoñez**

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi más sincero agradecimiento a la Empresa ETAPA EP y a todos sus funcionarios, empleados y colaboradores quienes me han otorgado todas las facilidades para la realización del trabajo de titulación.

Mi reconocimiento es para la Universidad del Azuay, a la Facultad de Administración de Empresas, a la Escuela de Contabilidad Superior y en especial a los docentes Econ. Teodoro Cubero, Ing. Humberto Jaramillo e Ing. Jaime Vélez quienes me han dado consejos, sugerencias muy acertadas para el desarrollo del trabajo de investigación. Se pretende que este trabajo sirva como guía de mejora para el Departamento de Talento Humano de la Empresa ETAPA EP.

A mis padres, hermana, amigos y en especial a la Ing. Hortencia Ordoñez por brindarme aliento ya que sin su apoyo incondicional no sería posible la obtención de este título profesional.

**María Augusta Ordoñez**

### **FIRMA DE RESPONSABILIDAD**

El contenido y conceptos emitidos son de exclusiva responsabilidad de la autora.

**María Augusta Ordoñez Guichay**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |           |
|--|-----------|
| DEDICATORIA .....                                    | ii        |
| AGRADECIMIENTOS .....                                | iii       |
| FIRMA DE RESPONSABILIDAD.....                        | iv        |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS .....                           | v         |
| ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS .....                   | vii       |
| ÍNDICE DE ANEXOS.....                                | ix        |
| RESUMEN.....   | x         |
| <br>   |           |
| INTRODUCCIÓN .....                                   | 1         |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO I.....</b>                               | <b>2</b>  |
| Introducción .....                                   | 2         |
| 1.1. Reseña Histórica .....                          | 2         |
| 1.2. Planificación Estratégica.....                  | 4         |
| 1.2.1. Misión .....                                  | 4         |
| 1.2.2. Visión .....                                  | 5         |
| 1.2.3. Valores .....                                 | 5         |
| 1.2.4. Objetivos .....                               | 7         |
| 1.2.5. Servicios.....                                | 7         |
| 1.2.6. Estructura Orgánica y funcional .....         | 10        |
| 1.2.7. Base Legal.....                               | 13        |
| 1.2.9. Estados Financieros.....                      | 15        |
| Conclusión. ....                                     | 20        |
| <br>   |           |
| <b>CAPITULO II .....</b>                             | <b>21</b> |
| Introducción .....                                   | 21        |
| 2.1. Concepto de la Auditoría de Gestión .....       | 21        |
| 2.2. Herramientas de la Auditoría de Gestión.....    | 22        |
| 2.2.1    Equipo Multidisciplinario .....             | 22        |
| 2.2.2.    Control Interno .....                      | 22        |
| 2.2.3.    Riesgos de Auditoría de Gestión .....      | 32        |
| 2.2.4.    Muestreo en la Auditoría de Gestión .....  | 33        |
| 2.2.5.    Evidencias Suficientes y Competentes ..... | 33        |
| 2.2.6.    Técnicas utilizadas.....                   | 35        |
| 2.2.7.    Papeles de trabajo .....                   | 37        |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.2.8. Programas de Auditoría .....              | 39        |
| 2.2.9. Indicadores de Gestión .....              | 39        |
| 2.3. Fases de la Auditoría de Gestión.....       | 40        |
| 2.3.1. Fase I: Conocimiento Preliminar .....     | 40        |
| 2.3.2. Fase II: Planificación .....              | 41        |
| 2.3.3. Fase III: Ejecución .....                 | 42        |
| 2.3.4. Fase IV: Comunicación de Resultados ..... | 42        |
| 2.3.5. Fase V: Seguimiento .....                 | 43        |
| Conclusión.....                                  | 43        |
| <b>CAPITULO III.....</b>                         | <b>44</b> |
| Introducción .....                               | 44        |
| 3.1. Fase I: Conocimiento Preliminar .....       | 44        |
| 3.2 Fase II: Planificación .....                 | 90        |
| 3.3 Fase III: Ejecución .....                    | 130       |
| 3.4. Fase IV: Comunicación de Resultados .....   | 214       |
| 3.5. Fase V: Seguimiento .....                   | 273       |
| Conclusión.....                                  | 281       |
| CONCLUSIONES GENERALES .....                     | 282       |
| RECOMENDACIONES GENERALES.....                   | 283       |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                  | 285       |

## ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

|   |     |
|---|-----|
| Cuadro N° 1.- Listado de Miembros del Directorio ETAPA .....  | 13  |
| Cuadro N° 2.- Listado Gerentes de ETAPA 2014.....   | 14  |
| Cuadro N° 3.- Estado de Resultados .....  | 15  |
| Cuadro N° 4.- Análisis Foda de la Empresa ETAPA EP .....  | 55  |
| Cuadro N° 5.- Matriz de Análisis Organizacional de Factores Internos .....                                      | 58  |
| Cuadro N° 6.- Matriz de Análisis Organizacional de Factores Externos .....                                      | 63  |
| Cuadro N° 7.- Cuestionario de Control Interno Coso I.....   | 68  |
| Cuadro N° 8.- Evaluación Específica de Control Interno para el Subcomponente<br>Selección del Personal.....     | 93  |
| Cuadro N° 9.- Evaluación Específica de Control Interno para el Subcomponente<br>Capacitación del Personal ..... | 99  |
| Cuadro N° 10.- Documentación del Personal .....   | 145 |
| Cuadro N° 11.- Perfil del Cargo de Asistente de Contact Center .....  | 153 |
| Cuadro N° 12.- Instrucción Superior del Personal .....  | 158 |
| Cuadro N° 13.- Plan de Capacitación.....  | 171 |
| Cuadro N° 14.- Personal Administrativo y Operativo de la Empresa ETAPA EP ...                                   | 173 |
| Cuadro N° 15.- Revisión del Plan de Capacitación 2014 con los Cursos o Eventos<br>Impartidos. ....              | 175 |
| Cuadro N° 16.- Personal Capacitado por Género.....  | 179 |
| Cuadro N° 17.- Inducción del Personal.....  | 180 |

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico N° 1.- Reseña Histórica.....                                      | 3   |
| Gráfico N° 2.-Servicio de Internet .....                                  | 7   |
| Gráfico N° 3.-Servicio de Telecomunicaciones .....                        | 8   |
| Gráfico N° 4 Servicio de Agua Potable.....                                | 9   |
| Gráfico N° 5.-Servicio de Saneamiento .....                               | 9   |
| Gráfico N° 6.-Estructura Organizacional .....                             | 12  |
| Gráfico N° 7.- Componentes COSO II - ERM.....                             | 26  |
| Gráfico N° 8.- Componentes del Coso III.....                              | 27  |
| Gráfico N° 9.- Métodos para la Evaluación del Control Interno.....        | 31  |
| Gráfico N°10.- Evidencias .....   | 34  |
| Gráfico N°11.-Marcas de Auditoría .....                                   | 38  |
| Gráfico N°12.- Actividades de la Fase de Conocimiento Preliminar.....     | 41  |
| Gráfico N°13.-Manual de Competencias .....                                | 136 |
| Gráfico N°14.-Portal Web Institucional .....                              | 137 |
| Gráfico N°15.-Nómina del personal discapacitado .....                     | 168 |
| Gráfico N°16.-Número de Participantes Capacitados por Departamentos ..... | 174 |
| Gráfico N°17.-Eventos de Capacitación por Gerencia y Subgerencia .....    | 174 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| Anexo N° 1 Evaluación Específica Subcomponente Selección del Personal .....                            | 287 |
| Anexo N° 2 Evaluación Especifica Subcomponente Capacitación del personal .....                         | 299 |
| Anexo N° 3 .- Cálculo para Obtener la Muestra de los Expedientes del Personal...                       | 305 |
| Anexo N° 4 .- Descripción de Cargos y Perfiles .....   | 306 |
| Anexo N°5 .- Cálculo para Obtener la Muestra de la Instrucción Superior Actualizada del Personal ..... | 310 |

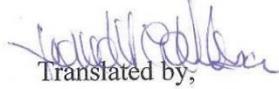
## **RESUMEN**

El presente trabajo de titulación consiste en la elaboración de una Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, aplicado al periodo comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014.

Esta tesis contiene aspectos importantes de la organización, una fundamentación teórica del objeto de estudio, la realización de la Auditoría de Gestión en base del proceso metodológico y finalmente se procede a emitir un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones, a fin de contribuir a la consecución de los objetivos y metas del Departamento de Talento Humano.

### ABSTRACT

This graduation work is about the development of performance auditing to the selection and training systems at the Human Resources Department of ETAPA EP Municipal Company of Telecommunications, Potable Water, Sewage and Wastewater Treatment of Cuenca, during January 1 to December 31, 2014. This research paper contains important aspects of the organization, a theoretical foundation of the subject matter, the development of Performance Auditing based on the methodological process; and finally, a report containing comments, conclusions and recommendations in order to contribute to achieve the objectives and goals of the Human Resources Department.



Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## INTRODUCCIÓN

La Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca ETAPA EP fue creada con el objetivo de contribuir a la satisfacción y al mejoramiento de la calidad de vida de la población cuencana, a través de la prestación de los servicios de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado y saneamiento ambiental.

En nuestros días, grandes y pequeñas empresas, necesitan de asesoramiento profesional especializado aplicado al campo de la auditoría de gestión, a fin de que la Gerencia pueda tomar decisiones acertadas. El presente trabajo de investigación se fundamentó en la realización de una Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación de la Empresa “ETAPA EP”, siendo esta una herramienta capaz de evaluar la eficacia de la gestión en relación a sus metas y objetivos.

La investigación proporcionará una importante ayuda al Departamento de Talento Humano de la empresa ETAPA EP, puesto que le permitirá detectar y conocer cuáles son sus debilidades y falencias, con el fin de tomar acciones preventivas y correctivas mediante las recomendaciones que propondremos para su mejoramiento.

## **CAPÍTULO I**

### **“LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA ETAPA EP”**

#### **Introducción**

En este capítulo se realiza una breve descripción de los aspectos relevantes e importantes de la empresa ETAPA EP, para lo cual me he apoyado en los planes estratégicos de los años 2010 y 2012, los mismos que ha sido debidamente actualizados y alineados a la estructura organizacional, de esta forma la institución estará en capacidad de enfrentar nuevos retos planteados en su estrategia empresarial.

#### **1.1. Reseña Histórica**

Las demandas tecnológicas de la ciudad de Cuenca, han obligado a la institución a mantenerse al ritmo de lo que exige su demanda, para ello ha incrementado y fortalecido sus servicios para beneficio de la colectividad. Actualmente la organización ha logrado posicionarse y ser líder dentro del mercado local gracias a la calidad y eficiencia en la prestación de servicios de telecomunicaciones, alcantarillado, agua potable y saneamiento, esto le ha permitido ser un referente a nivel nacional tanto para las empresas públicas como de las empresas privadas en la prestación de los servicios.

La empresa ETAPA ha logrado estar en alto sitio gracias al esfuerzo mancomunado y el trabajo en conjunto de cada uno de sus integrantes que forman parte del valioso capital humano de la entidad, puesto que se esfuerzan día a día de manera incansable con el propósito de presentar servicios con los más altos estándares de calidad en beneficio de la población Cuencana. Etapa tiene una larga trayectoria empresarial, por tanto esto se ve reflejado en el compromiso y en la gestión institucional de las diferentes administraciones y directorios que formaron parte de la entidad.

Es fundamental recalcar que uno de los primeros servicios que ofreció la Empresa ETAPA a la comunidad cuencana, fue el servicio de telefonía, puesto que en Octubre de 1945 se firmó un contrato con la Compañía L.M. Ericcson para la instalación de una planta automática. Mientras que en el año de 1946 se iniciaron trabajos de instalación del cableado para la dotación de servicios de telefonía fija. En 1948 se aprobó la Ordenanza para la creación de Empresa Municipal de Electricidad, Agua Potable y Teléfonos –EMLAT, con ello la empresa amplió el portafolio de servicios, con la finalidad de satisfacer las necesidades y exigencias de la colectividad. En 1964 la Municipalidad derogó la ordenanza, y como resultado la empresa no pudo asumir las competencias de los servicios públicos pasando a manos del Municipio de Cuenca.

La Empresa Pública Municipal de Telefonía, Alcantarillado y Saneamiento - ETAPA nace con atribuciones, autonomía financiera, funciones y personería jurídica en el año de 1968 con la alcaldía del Dr. Ricardo Muñoz Chávez.

La organización durante estos 40 años de vida institucional, ha ido experimentando un crecimiento a ritmo acelerado por lo que ha tenido que irse adaptando a las necesidades, requerimientos y requerimientos del mercado local, esto ha implicado que la institución actualice de manera constante su estructura orgánica y funcional.

### Gráfico N° 1.- Reseña Histórica



**Fuente:** <http://www.etapa.net.ec/Quienes-somos/Informacion-General>

## **1.2. Planificación Estratégica**

El plan estratégico corresponde a los servicios de telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento, En contexto define las principales directrices a seguir en el corto, mediano y largo plazo, con el propósito de garantizar el cumplimiento de objetivos y metas a nivel institucional en beneficio de la colectividad.

El Gerente y el Sugerente de Planificación de la entidad, se encargaron de definir el pensamiento y objetivos estratégicos institucionales, para lo cual establecieron un diagnóstico situacional de la empresa, esta definición constituye un aporte al proceso de planificación estratégica. El Subgerente de Planificación por disposición del Gerente General, realizó varios talleres con el propósito de difundir el plan estratégico a los subgerentes y demás funcionarios de los diferentes niveles organizacionales.

### **1.2.1. Misión**

La organización diferencia a la Subgerencia de Telecomunicación de la Subgerencia de Agua Potable, y Saneamiento, debido a que ambas áreas prestan diferentes servicios a la colectividad, sin embargo cuando hablamos de la de misión corporativa, la empresa establece una sola misión para ambas áreas de servicio, debido a que las dos se soportan en áreas de apoyo comunes: como financiera, comercial y talento humano, es decir que ambas subgerencias están alineadas entre sí.

ETAPA EP (2012) detalla a continuación la misión corporativa:

“Mejoramos la calidad de vida de las personas y contribuimos al desarrollo de las organizaciones proporcionando servicios innovadores y sustentables en sectores estratégicos para Ecuador” (p.8).

### **1.2.2. Visión**

#### **Visión de Telecomunicaciones**

La organización diferencia claramente a la Subgerencia de Telecomunicación de la Subgerencia de Agua Potable, y Saneamiento, debido a que ambas áreas prestan diferentes servicios a la colectividad, es por esta razón que la visión y el camino a seguir son completamente diferentes, es por ello que se plantea una visión independiente y diferente para cada área de servicio:

“Al 2017 ser reconocidos como la empresa que proporciona las soluciones más adecuadas del Mundo Digital para mejorar la calidad de vida de las personas y facilitar el desarrollo de las empresas en las comunidades en las que participa mediante la entrega de servicios innovadores, expertos y sustentables basados en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

#### **Visión de Agua Potable y Saneamiento**

Al 2017 ser reconocidos como la mejor empresa en la prestación sostenible de servicios de Agua Potable, Saneamiento y Ambientales, así como la de mayor innovación e investigación en temas operativos, ambientales y de energías limpias, en la que la población deposita su confianza y respaldo”. (ETAPA EP, 2014)

### **1.2.3. Valores**

#### **a) Trabajo en equipo**

Trabajamos día a día para alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas a nivel organizacional.

**b) Actitud de Liderazgo**

Estamos en la búsqueda del perfeccionamiento de cada uno de los servicios y productos que brindamos a la ciudadanía, de manera que logremos llegar a ser el mejor referente de desarrollo a nivel nacional tanto de las empresas públicas como de las privadas. Por lo que potenciamos e incentivamos el trabajo en equipo y el desarrollo de los talentos de la empresa.

**c) Vocación de servicio para satisfacer al cliente**

Los funcionarios de la entidad buscamos garantizar un servicio de calidad a través de la solución de las necesidades y requerimientos de los usuarios de los servicios.

**d) Generadores de desarrollo sustentable**

Con nuestros servicios mejoramos las condiciones de vida de la población cuencana, a través de los productos y servicios que proporcionamos, generamos valor de manera sustentable, manteniendo un adecuado balance entre el valor económico, social y medioambiental.

**e) Innovación**

La innovación es una herramienta que impulsa al talento humano a crear nuevos procesos, sistemas y productos, para atender las necesidades y requerimientos de los clientes.

#### 1.2.4. Objetivos

##### **Objetivos Estratégicos Corporativos:**

Para definir los objetivos corporativos primero la filosofía Empresarial debe estar alineada con el Plan de Gobierno Local.

Los objetivos estratégicos corporativos deben estar siempre alineados con cada una de las áreas de servicio y de apoyo de la institución como se detalla a continuación:

- a) "Garantizar eficiencia y sostenibilidad
- b) Mejorar la satisfacción del cliente
- c) Mejorar el clima laboral
- d) Diversificar los productos y servicios” (Plan Estratégico, 2012,p.22).

#### 1.2.5. Servicios

##### **Internet:**

La Empresa ETAPA EP ofrece a sus clientes servicio de internet que les permite estar contactados y navegar con una mayor velocidad de manera ilimitada.

**Gráfico N° 2.-Servicio de Internet**



**Fuente:** <http://www.etapa.net.ec/Productos-y-servicios/Internet/Planes-Internet-Televisi%C3%B3n>

### **Telecomunicaciones:**

La Empresa ETAPA EP brinda servicios de telecomunicaciones a sus clientes, siendo fundamental recalcar que uno de los primeros servicios que ofreció la empresa a la comunidad cuencana, fue el servicio de telefonía contribuyendo con el desarrollo de la colectividad por su valor histórico. Actualmente la mayoría de hogares cuencanos cuentan con una buena cobertura del servicio telefónico, esto ha permitido que la penetración del servicio supere a otras ciudades del Ecuador e incluso del mundo.

#### **Gráfico N° 3.-Servicio de Telecomunicaciones**



**Fuente:** <http://www.etapa.net.ec/Productos-y-servicios/Telefon%C3%ADa/Telefon%C3%ADa-Fija>

### **Servicios de Televisión satelital:**

La empresa oferta el servicio de televisión satelital con la mejor tecnología y con lo más bajos precios del mercado, a fin de proporcionar una buena y variada programación para las familias cuencanas.

### **Agua Potable:**

ETAPA EP es líder en el mercado local en la prestación del servicio de agua potable, pues ofrece a la ciudadanía un servicio con los más altos estándares de calidad, esto le ha hecho a la empresa ser acreedora de la certificación ISO 9001:2008 en los procesos de producción de agua, así como la acreditación ISO 17025 del laboratorio de agua potable, el cual realiza previamente controles y monitoreo de calidad antes de distribuir el agua a los diferentes sectores de Cuenca.

### Gráfico N° 4 Servicio de Agua Potable



**Fuente:** <http://www.etapa.net.ec/Agua-potable/Potabilizacion/Informacion-General>

### Saneamiento:

Los estudios de factibilidad ha demostrado que lo planes maestros elaborados en 1985 no fueron efectivos, debido a los sistemas existentes no estaban actuando conforme lo planificado, actualmente se ha detectado conexiones ilícitas por lo que ha tenido que intervenir con nuevos estudios técnicos para corregir las irregularidades y problemas detectados por la entidad. El sistema de alcantarillado actualmente conduce las aguas residuales a la planta de Ucubamba para su tratamiento, con ello se mejora las condiciones sanitarias y se preserva la naturaleza de la ciudad de Cuenca. (ETAPA EP, 2015)

### Gráfico N° 5.-Servicio de Saneamiento



**Fuente:** <http://www.etapa.net.ec/Productos-y-servicios/Saneamiento/Saneamiento>

### **Gestión Ambiental:**

La Empresa tiene un compromiso responsable con el cuidado y preservación del medio ambiente, ETAPA EP es la primera empresa en el país que asegura la gestión integral del agua, por ello lleva a cabo programas de educación ambiental, dirigidos a informar y a concientizar a la ciudadanía sobre el cuidado del agua y sobre los efectos que genera la contaminación ambiental.

#### **1.2.6. Estructura Orgánica y funcional**

La Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca Etapa EP. Esta está representada gráficamente mediante un organigrama que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos dentro de una organización, el organigrama funcional es muy importante dentro de la empresa puesto que le permite mostrar una representación de la división del trabajo indicando los cargos existentes y como la autoridad se asigna a los mismos.

La estructura orgánica y funcional contemplará los siguientes niveles de actividad:

**a. El Directivo:** a este nivel le compete el establecimiento de políticas y estrategias institucionales; otra de las atribuciones que tiene el directorio es velar por el fiel cumplimiento de los objetivos y metas, a través de los funcionarios que están en el Nivel Ejecutivo.

**b. El Nivel Ejecutivo:** está representado por la Gerencia General, las Gerencias filiales y las Subgerencias de Área. Al nivel ejecutivo le corresponde la formulación de programas y planes de acción, así como la ejecución de políticas establecidas por el directorio de la entidad.

**c. El Nivel Asesor:** está integrado por los funcionarios de asesoría jurídica, auditoría interna y planificación. El nivel asesor presta la asistencia y orientación en los asuntos relativos a su competencia.

**d. El Nivel de Apoyo:** está representado por la el departamento de talento humano, servicios administrativos, financieros y tecnológicos.

**e. El Nivel Operativo:** le corresponde la realización de los programas, proyectos y actividades de la Empresa.

**Denominación:** Gerencia General

**Nivel:** Ejecutivo

**Nivel de reporte:** Directorio

**Competencias organizacionales:**

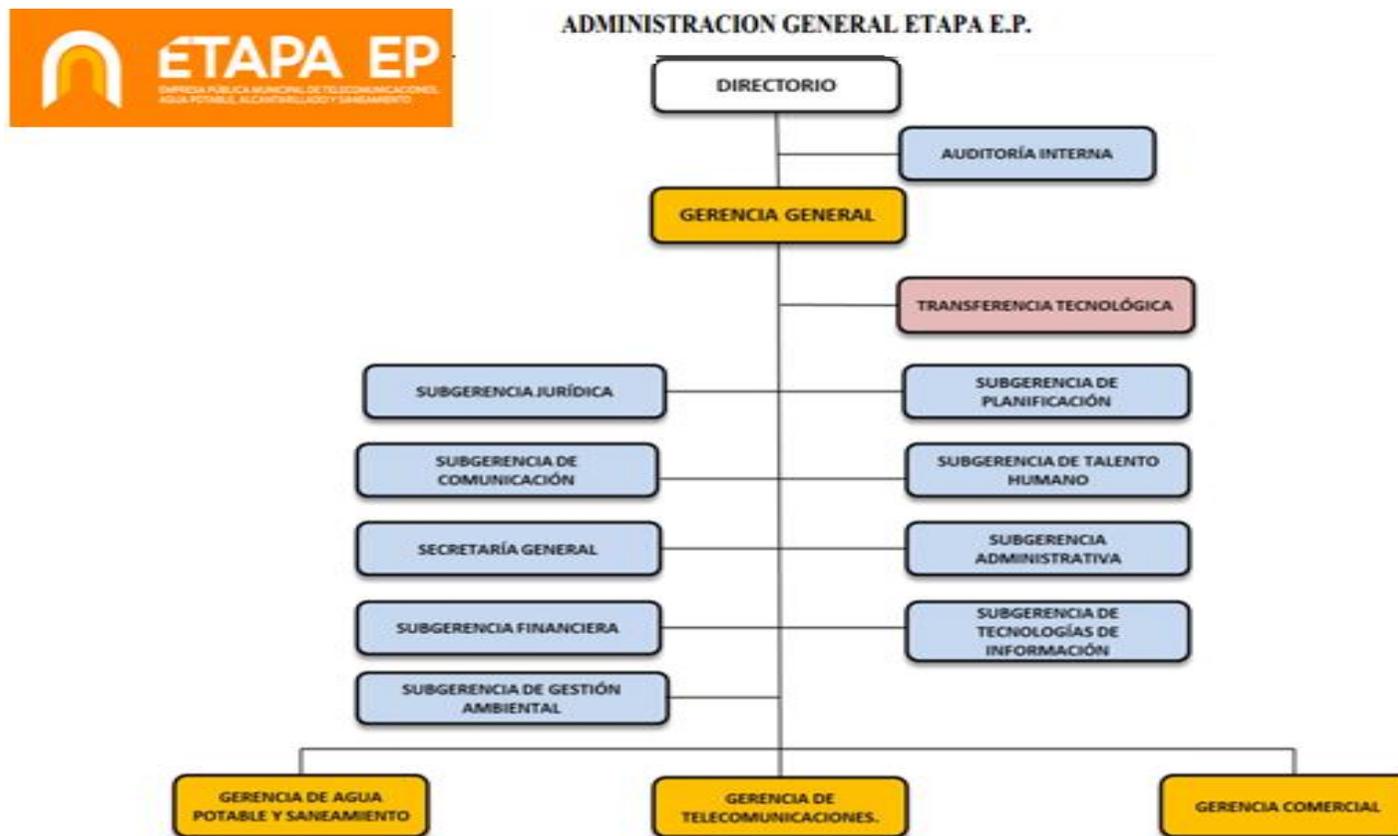
Comunicación efectiva

Trabajo en equipo

### **Gerencias y subgerencias**

1. Gerencia de telecomunicaciones
2. Gerencia de agua potable y saneamiento
3. Gerencia comercial
4. Auditoria
5. Subgerencia jurídica
6. Subgerencia de planificación
7. Secretaria general
8. Subgerencia de comunicación
9. Subgerencia de gestión de talento humano
10. Subgerencia financiera
11. Subgerencia administrativa
12. Subgerencia de gestión ambiental
13. Subgerencia de tecnologías de información.

Gráfico N° 6.-Estructura Organizacional



Fuente: <http://www.etapa.net.ec/Portals/0/LeyTransparencia/ORGANICOFUNCIONAL.pdf>

### 1.2.7. Base Legal

La Empresa ETAPA EP está regulada por normas y disposiciones de cumplimiento obligatorio, tales como la Constitución Política de la República del Ecuador; la Ley Orgánica de Empresas Públicas; Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas; Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización; Ley de Telecomunicaciones y la Ordenanza de Constitución de la Empresa. (ETAPA EP, 2014)

### 1.2.8. Miembros del Directorio

El Gobierno y la administración de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca “ETAPA EP” se ejercen a través del directorio, la Gerencia General y las demás unidades que colaboran para la consecución de los objetivos institucionales. Los miembros del Directorio de la Empresa Etapa EP están conformados de la siguiente manera:

**Cuadro N° 1.- Listado de Miembros del Directorio ETAPA**

| <b>NOMBRE</b>                           | <b>CARGO</b>                                     |
|---|--|
| <b>Ing. Marcelo Cabrera Palacios</b>    | ALCALDE DE CUENCA<br>Presidente del directorio   |
| <b>Dr. Christian Zamora Matute, PhD</b> | Miembro del Directorio                           |
| <b>Ing. Guillermo Argudo Vicuña</b>     | Miembro del Directorio                           |
| <b>POR DEFINIR</b>                      | Representante de la Ciudadanía                   |
| <b>POR DEFINIR</b>                      | Representante Cámaras de la Producción.          |
| <b>Ing. Iván Palacios.</b>              | GERENTE GENERAL<br>Representante del Directorio. |

**Fuente:** ETAPA EP  
**Elaborado por:** La Autora.

**Cuadro N°2.- Listado Gerentes de ETAPA 2014**

| <b>NOMBRES</b>                                    | <b>CARGO</b>                                    |
|---|---|
| <b>Ing. Iván Palacios.</b>                        | GERENTE GENERAL                                 |
| <b>Ing. Boris Piedra Iglesias</b>                 | GERENTE DE TELECOMUNICACIONES                   |
| <b>Ing. Elec. Pablo Hernán Morales Campoverde</b> | SUBGERENTE DE DESARROLLO DE RED                 |
|   | SUBGERENTE DE REGULACIÓN E INTERCONEXION        |
| <b>Ing. Elec. Luis Eduardo Peralta Quinde</b>     | SUBGERENTE DE OPERACIONES DE TELECOMUNICACIONES |
| <b>Ing. Omar Francisco Cueva Calle</b>            | GERENTE DE AGUA POTABLE                         |
| <b>Ing. Civ. Diego Arturo Cárdenas Cabrera</b>    | SUBGERENTE DE OPERACIONES AP Y SANEAMIENTO      |
| <b>Ing. Manuel Eugenio Cordero Ordoñez</b>        | SUBGERENTE DE DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA     |
| <b>Abg. Francisco José Talbot Soeiro</b>          | GERENTE COMERCIAL                               |
| <b>Ing. Sebastián Mauricio Vélez Vega</b>         | SUBGERENTE DE SERVICIO AL CLIENTE               |
| <b>Ing. Javier Esteban Coronel Lemarie</b>        | SUBGERENTE DE MERCADEO                          |
| <b>Ing. Francisco Xavier Crespo Cisneros</b>      | SUBGERENTE DE VENTAS                            |
| <b>Bio. Manuel Antonio Morales Mite</b>           | SUBGERENTE AMBIENTAL                            |
| <b>Ing. Miriam Patricia Jara Esquivel</b>         | SUBGERENTE DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO (E)     |
| <b>Ing. Juan Guamán</b>                           | SUBGERENTE DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION     |
| <b>Dr. José Javier Peña Aguirre</b>               | SUBGERENTE JURIDICO                             |
| <b>Econ. Tania Milena Durán Enrique</b>           | SUBGERENTE ADMINISTRATI                         |
| <b>Dr. Esteban Francisco Coello Muñoz</b>         | SUBGERENTE FINANCIERO                           |
| <b>Econ. Julio Olmedo Escobar Álvarez</b>         | SUBGERENTE DE PLANIFICACION                     |
| <b>Econ. Gladys Victoria Fernández</b>            | AUDITORA INTERNA                                |
| <b>Dr. Henry Fernando Coellar Paredes</b>         | SECRETARIO GENERAL                              |

**Fuente:** ETAPA EP  
**Elaborado por:** La Autora

1.2.9. Estados Financieros

Cuadro N°3.- Estado de Resultados

|  |                              |                       |
|--|------------------------------|-----------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS   |                              |                       |
| DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014   |                              |                       |
|  | RESULTADOS DE EXPLOTA        |                       |
| 624  | VENTA DE BIENES Y SER        |                       |
| 62402  | VENTA DE PRODUCT. Y M        |                       |
| 6240201  | PRODUCTOS AGROP. Y FO        | -98,760.22            |
| 6240299  | VENTA DE PROD.Y MATER        | -2,051,830.91         |
|  | <b>TOTAL DE VTA.BIENES Y</b> | <b>-2,150,591.13</b>  |
| 62403  | VENTAS NO INDUSTRIALE        |                       |
| 6240301  | AGUA POTABLE                 | -14,800,978.41        |
| 6240303  | ALCANTARILLADO               | -7,329,763.26         |
| 6240305  | TELECOMUNICACIONES           | -43,145,182.79        |
| 6240399  | OTROS SERV.TEC.ESPECI        | -3,818,153.06         |
| 6240402  | VENTAS DE DESECHOS Y         | -39,636.25            |
|  | <b>TOTAL VTAS.NO INDUSTR</b> | <b>-69,133,713.77</b> |
|  | (-)COSTOS DE VENTAS          |                       |
| 63802  | COSTO VTAS.PROD.Y MAT        | 235.98                |
| 63803  | COSTO VTAS.NO INDUSTR        | 59,269,303.27         |
|  | <b>TOTAL DE COSTOS VENTA</b> | <b>59,269,539.25</b>  |
|  | <b>RESULTADO DE EXPLOTAC</b> | <b>-12,014,765.65</b> |
|  | RESULTADO OPERACIONAL        |                       |
|  | TASAS Y CONTRIBUCIONES       |                       |
| 62301  | TASAS GENERALES              |                       |
| 6230102  | ACCESO A LUGARES PUBL        | -5,810.00             |
| 6230107  | VENTA DE BASES               | -5,050.00             |
| 6230112  | PERMISOS,LIC.Y PATENT        | -11,050.00            |
| 6230199  | OTRAS TASAS GENERALES        | -433,564.41           |
| 62304  | CONTRIBUCIONES               |                       |
| 6230409  | OBRAS DE ALCANTARILLA        | -149.60               |
| 6230411  | CONST.Y AMPL.OBRAS AG        | -1,466,109.58         |
|  | <b>TOTAL TASAS Y CONTRIB</b> | <b>-1,921,733.59</b>  |
|  | TOTAL TASAS Y CONTRIB        |                       |
| 631  | (-)GASTOS EN INVER.PU        |                       |
| 63151  | INVERS.DE DESARR.SOCI        | 0.00                  |
| 63153  | INVER.BIENES USO PUBL        | 1,304,202.59          |
|  | <b>TOTAL GTOS.INVER.PUBL</b> | <b>1,304,202.59</b>   |
| 633  | (-)GASTOS EN REMUNERA        |                       |
| 6330105  | REMUNERACIONES UNIFIC        | 2,987,300.79          |
| 6330106  | SALARIOS UNIFICADOS          | 491,273.49            |
| 6330203  | DECIMOTERCER SUELDO          | 344,564.23            |
| 6330204  | DECIMOCUARTO SUELDO          | 79,567.98             |
| 6330235  | REMUN.VARIABLE X SUBR        | 164,139.45            |
| 6330306  | REFRIGERIOS                  | 50,376.27             |
| 63304  | SUBSIDIOS                    |                       |

|         |                              |                     |
|---------|------------------------------|---------------------|
| 63305   | REMUNERACIONES TEMPOR        |                     |
| 6330509 | HORAS EXTRAORDINARIAS        | 55,795.80           |
| 6330510 | SERV.PERS.X CONTRATO         | 198,007.24          |
| 6330512 | SUBROGACION                  | 205,297.96          |
| 63306   | APORTES PAT.AL IEES          |                     |
| 6330601 | APORTE PATRONAL              | 380,040.28          |
| 6330602 | FONDO DE RESERVA             | 294,071.12          |
| 63307   | NDEMNIZACIONES               |                     |
| 6330704 | COMPENSACION X DESAUC        | 35,637.25           |
| 6330706 | POR JUBILIACION              | 0.00                |
| 6330707 | COMPENS.X VAC. NO GOZ        | 62,120.64           |
| 6330709 | COMPENS.X RENUNC.VOLU        | 152,945.50          |
|         | <b>TOTAL GTOS.REMUNERACI</b> | <b>5,501,138.00</b> |
| 634     | BIENES Y SERV.CONSUMO        |                     |
| 63401   | SERVICIOS BASICOS            |                     |
| 6340104 | ENERGÍA ELECTRICA            | 80,196.80           |
| 6340105 | TELECOMUNICACIONES           | 480.18              |
| 6340106 | SERVICIOS DE CORREO          | 6,656.18            |
| 63402   | SERVICIOS GENERALES          |                     |
| 6340201 | TRANSPORTE DE PERSONA        | 56,819.90           |
| 6340202 | FLETES Y MANIOBRAS           | 470.00              |
| 6340204 | EDICION,IMP.REPROD.PU        | 39,397.47           |
| 6340205 | ESPECTACULOS SOC.CULT        | 33,650.85           |
| 6340206 | EVENTOS PUBLICOS Y OF        | 1,459.34            |
| 6340208 | SERVICIOS DE VIGILANC        | 183,951.25          |
| 6340209 | SERVICIOS DE ASEO            | 42,019.29           |
| 6340210 | SERVICIOS DE GUARDERI        | 30,296.65           |
| 6340217 | DIFUSION E INFORMACIO        | 0.00                |
| 6340218 | PUBL.MEDIOS COM.MASIV        | 0.00                |
| 6340219 | PUBL.Y PROP.OTROS MED        | 64,893.00           |
| 6340299 | OTROS SERVICIOS GENER        | 200,608.54          |
| 63403   | TRASLADOS,VIAT.Y SUBS        |                     |
| 6340301 | PASAJES AL INTERIOR          | 15,978.60           |
| 6340302 | PASAJES AL EXTERIOR          | 1,502.12            |
| 6340303 | VIATICOS Y SUBS.INTER        | 8,662.50            |
| 6340304 | VIATICOS Y SUBS.EXTER        | 2,727.95            |
| 63404   | INSTALAC.MANTEN.Y REP        |                     |
| 6340402 | GTOS.EN LOCALES,EDIFI        | 22,520.39           |
| 6340403 | GASTOS EN MOBILIARIOS        | 1,752.50            |
| 6340404 | GASTOS EN MAQ.Y EQUIP        | 10,232.28           |

|         |                              |                     |
|---------|------------------------------|---------------------|
| 6340405 | GASTOS EN VEHICULOS          | 21,733.24           |
| 6340418 | GTOS MANT AREAS VERDE        | 2,887.00            |
| 6340499 | OTROS GTOS EN INST.MA        | 0.00                |
| 63405   | ARRENDAMIEN.DE BIENES        |                     |
| 6340502 | ARR.EDIFI.LOCALES Y R        | 132,268.99          |
| 6340504 | ARREND MAQ Y EQUIPO          | 4,300.00            |
| 63406   | CONTRAT.ESTUD.E INVE         |                     |
| 6340601 | CONSULT.ASES.E INVEST        | 48,800.00           |
| 6340602 | SERVICIOS DE AUDITORI        | 1,620.00            |
| 6340603 | SERVICIOS DE CAPACITA        | 44,249.49           |
| 6340605 | ESTUDIO Y DISEÑO PRO         | 41,350.00           |
| 63407   | GASTOS EN INFORMATICA        |                     |
| 6340701 | DESARROLLO DE SIST.IN        | 0.00                |
| 6340702 | ARR.Y LICENC.PAQ.INFO        | 34,999.00           |
| 6340703 | ARR.DE EQUIPOS INFORM        | 114,934.47          |
| 6340704 | MANT.Y REP.EQUIP.Y SI        | 1,125.00            |
| 63408   | BIENES DE USO Y CONSU        |                     |
| 6340801 | ALIMENTOS Y BEBIDAS          | 12,803.69           |
| 6340802 | VESTUARIO L. PRENDAS         | 126,947.70          |
| 6340803 | COMBUSTIBLES Y LUBRIC        | 12,647.98           |
| 6340804 | MATERIALES DE OFICINA        | 48,616.73           |
| 6340805 | MATERIALES DE ASEO           | 2,674.34            |
| 6340806 | HERRAMIENTAS                 | 412.79              |
| 6340807 | MAT.DE IMP.FOT.REP.PU        | 675.47              |
| 6340808 | INTRUMEN.MEDICO MENOR        | 45.00               |
| 6340809 | MEDICINAS Y PROD.FARM        | 4,927.98            |
| 6340811 | MAT.DE CONST.ELEC.PLO        | 4,730.42            |
| 6340813 | REPUESTOS Y ACCESORIO        | 11,973.66           |
| 6340899 | OTROS BIENES DE USO Y        | 6,715.94            |
| 63445   | BINES MUEBLES NO DEPR        |                     |
| 6344503 | MOBILIARIOS                  | 348.24              |
| 6344504 | MAQUINARIA Y EQUIPOS         | 504.20              |
| 6344507 | EQUIP.SIST.Y PAQ.INFO        | 0.00                |
|         | <b>TOTAL GTOS.B.Y SERV.C</b> | <b>1,486,567.12</b> |
| 635     | GASTOS FINANCIEROS           |                     |
| 63501   | IMPTOS.TASAS Y CONTRI        |                     |
| 6350101 | IMPUESTO AL VALOR AGR        | 63,702.43           |
| 6350199 | OTROS IMP.TASAS Y CON        |                     |
| 63504   | SEGUROS,COM.FIN.Y OTR        |                     |
| 6350401 | SEGUROS                      | 180,461.07          |
| 6350403 | COMISIONES BANCARIAS         | 80,472.38           |
| 6350406 | COSTAS JUDICIALESS           | 0.00                |
| 6350415 | INDEM.X SENTENCIAS JU        | 0.00                |

|         |                              |                      |
|---------|------------------------------|----------------------|
| 6350501 | DIETAS                       | 0.00                 |
|         | <b>TOTAL DE GTOS FINANCI</b> | <b>324,635.88</b>    |
|         | <b>RESULTADO DE OPERACIO</b> | <b>6,694,810.00</b>  |
| 626     | TRANSFERENCIAS RECIBI        |                      |
| 62601   | TRANSF.Y DONAC.SEC.PU        |                      |
| 6260103 | DE EMPRESAS PUBLICAS         | -120,000.00          |
| 62602   | DONA.CORR.SECT.PRIV.I        |                      |
| 62603   | DONAC.CORR.SECT.EXTER        |                      |
| 62604   | AP.Y PART.CORR.SEC.PU        |                      |
| 62621   | TT/ Y DONAC.CAPIT.SEC        |                      |
| 6262102 | DEL GOBIERNO CENTRAL         | 0.00                 |
| 6262106 | DE ENTIDADES FINAN.PU        | -2,985,254.62        |
| 62622   | DONAC.CAPIT.PRIV.INTE        |                      |
| 6262204 | DEL SECT.PRIV.NO FINA        | -1,792,226.64        |
| 62623   | DOAC.CAP.SEC.EXTERNO         |                      |
|         | <b>TOTAL TT/. RECIBIDAS</b>  | <b>-4,897,481.26</b> |
| 636     | TRANSFEREN.ENTREGADAS        |                      |
| 63601   | TT/.CORR.AL SECT.PUBL        |                      |
| 6360101 | AL GOBIERNO CENTRAL          | 0.00                 |
| 6360102 | A ENTID.DESCE.Y AUTO         | 558,437.05           |
| 6360204 | AL SECTOR PRIVADO NO         | 70,871.40            |
| 63621   | TT/DE CAP.AL SECT.PUB        |                      |
| 63622   | TT/.CAP.AL SEC.PRIV.I        |                      |
|         | <b>TOTAL TT/.ENTREGADAS</b>  | <b>629,308.45</b>    |
|         | <b>TRANSFERENCIAS NETAS</b>  | <b>-4,268,172.81</b> |
| 625     | RENTA DE INVERS.Y OTR        |                      |
| 62501   | RENTAS DE INVERSIONES        |                      |
| 6250101 | INTER.X DEP.A PLAZO          | -226,145.84          |
| 6250199 | INTERESES X OTRAS OPE        | -70,639.40           |
| 62502   | RENTAS DE ARR.DE BIEN        |                      |
| 6250202 | RENTAS DE EDIF,LOCALE        | -1,680.00            |
| 6250204 | RENTA DE MAQ.Y EQUIPO        | -555,444.60          |
| 6250299 | OTRAS RENTAS DE ARREN        | 0.00                 |
| 6250207 | RENTA DE EQUIPOS, SIS        | -51,864.67           |
| 62503   | INTERESES POR MORA           |                      |
| 6250301 | TRIBUTARIAS                  | -472,930.12          |
| 62504   | MULTAS                       |                      |
| 6250404 | INCUMPLIMIENTOS CONTR        | -282,674.44          |
| 6250499 | OTRAS MULTAS                 | -42,786.13           |
|         | <b>TOTAL DE RENTAS INV.Y</b> | <b>-1,704,165.20</b> |
| 635     | GASTOS FINANC.Y OTROS        |                      |
| 63502   | INTERES.DEUDA PUBLICA        |                      |
| 6350202 | INT.SEC.PUBLIC.NO FIN        | 42,867.34            |

|                    |                              |                       |
|--------------------|------------------------------|-----------------------|
| 6350203            | INT.SEC.PRIV.FINANCIE        | 231,680.17            |
| 6350206            | COMISIONES Y OTROS CA        | 28.80                 |
| 63503              | INT.DEUDA PUBL.EXTERN        |                       |
|                    | <b>TOTAL DE GTOS FINANCI</b> | <b>274,576.31</b>     |
|                    | <b>RESULTADO FINANCIERO</b>  | <b>-1,429,588.89</b>  |
| 62421              | VENTA DE B.MBLES ADMI        |                       |
| 6242103            | VENTA DE BOBILIARIOS         |                       |
| 62422              | VTAS.BIENES MBLES PRO        |                       |
| 6242203            | VENTAS DE MOBLILIARIO        | -411.48               |
| 6242204            | VTAS.MAQ. Y EQUIPOS          | -935.58               |
| 6242206            | VENTAS DE HERRAMIENTA        | 0.00                  |
| 6242207            | VTAS.EQUIP.SIST.PAQUE        | 0.00                  |
| 638                | COSTO DE VENTAS B.MUE        |                       |
| 63821              | COSTOS.B.MBLES.ADMINI        | 0.00                  |
| 63822              | COSTOS B.MBLES.PRODUC        | 124.33                |
|                    | <b>TOTAL VENTA BIENES</b>    | <b>-1,222.73</b>      |
|                    | DEPRECIACIONES Y AMOR        |                       |
| 63851              | DEPREC.BIEN.ADMINISTR        | 350,078.45            |
| 63892              | COSTO DE PERD.EN EXIS        | 6,533.96              |
| 63893              | COSTO PERD.BIENES L/D        | 904.88                |
|                    | <b>TOTAL DEP,AMORT.Y OTR</b> | <b>357,517.29</b>     |
| 62521              | GARANTÍAS Y FIANZAS          |                       |
| 6252101            | EJECUCION DE GARANTIA        |                       |
| 62522              | INDEMNIZAC. Y VAL.NO         |                       |
| 6252201            | INDEMNIZACIONES X SIN        | -239,599.68           |
| 62524              | OTROS INGRESOS NO CLA        |                       |
| 6252499            | OTROS NO ESPECIFICADO        | -176,070.73           |
|                    | <b>TOTAL RENT.INV.Y OTRO</b> | <b>-415,670.41</b>    |
| 629                | ACTUALIZACIONES Y AJU        |                       |
| 62951              | ACTUALIZACION DE ACTI        | -2,540.55             |
| 62952              | AJUSTES DE EJERC.ANTE        | -844,503.22           |
| 639                | ACTUALIZACIONES Y AJU        |                       |
| 63953              | AJUSTES DE EJERC.ANTE        | 771,380.98            |
|                    | <b>TOTAL DE ACTUAL.Y AJU</b> | <b>-75,662.79</b>     |
|                    | <b>TOTAL OTROS ING.Y GAS</b> | <b>-135,038.64</b>    |
|                    | <b>RESULTADO DEL EJERCIC</b> | <b>-11,152,755.99</b> |
| -----              |                              | -----                 |
| ING. IVAN PALACIOS | DR. ESTEBAN COELLO MUÑOZ     | CPA.                  |
| GERENTE GENERAL    | SUBGERENTE FINANCIERO        | CLAUDIA LAZO          |
|                    |                              | CONTADORA             |

Fuente: Departamento de Contabilidad de la Empresa ETAPA EP 2014

## **Conclusión**

En este capítulo hemos analizado aspectos relevantes de la Empresa Pública “ETAPA” como lo son: la reseña histórica, planificación estratégica, valores y objetivos, para lo cual me he apoyado en los planes estratégicos de los años 2010 y 2012, los mismos que ha sido debidamente actualizados y alineados a la estructura organizacional, finalmente puedo concluir que la institución presta un amplio portafolio de servicios y productos, con el propósito de contribuir a la satisfacción y al mejoramiento de la calidad de vida de la población cuencana.

## CAPITULO II

### FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### **Introducción**

En este capítulo formularemos y analizaremos el concepto de la Auditoría de Gestión, objetivos, herramientas y demás técnicas empleadas, además explicaremos cómo ha ido evolucionando el sistema de control interno. Para lo cual enunciaremos los componentes que lo integran, es necesario recalcar que el presente trabajo de investigación aplicaremos el modelo Coso I, el mismo que está integrado por cinco componentes, ya que se trata de una Empresa Pública, que se somete a las Normas de Control Interno del Sector Público emitidas por la Contraloría General del Estado. Finalmente concluiré detallando cada una de las fases de la Auditoría de Gestión.

#### **2.1. Concepto de la Auditoría de Gestión**

“Según la Guía metodológica emitida por la Contraloría General del Estado (2011), define el concepto de la Auditoría de Gestión como el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación a sus objetivos” (p.6)

#### **Objetivos:**

- Determinar el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos a nivel institucional.
- Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto y legalidad en la administración de los recursos.
- Establecer si la entidad está ejecutando los planes, programas, proyectos y actividades definidos, con sujeción del Plan Nacional de Desarrollo.

- Garantizar la óptima utilización de los recursos humanos, materiales y tecnológicos de la organización.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas, programas y políticas.

## **2.2. Herramientas de la Auditoría de Gestión**

### **2.2.1. Equipo Multidisciplinario**

El equipo multidisciplinario está integrado por profesionales en auditoría y por especialistas de varias áreas o disciplinas que intervienen de acuerdo a la naturaleza de las operaciones de la entidad, la designación del equipo de trabajo se realiza en la fase de conocimiento preliminar, es decir que el equipo de trabajo se establece desde el inicio del examen.

### **2.2.2. Control Interno**

En la actualidad es muy importante que los funcionarios de todos los niveles jerárquicos comprendan la importancia de establecer un sistema de control interno dentro de las organizaciones, a fin de detectar cualquier desviación que pudiera afectar al logro y a la consecución de objetivos empresariales. Por ello es fundamental implementar mecanismos de control que garanticen el cumplimiento de leyes y normativas establecidas para regular el funcionamiento de las empresas tanto públicas como privadas, también es de suma importancia que los controles implementados puedan hacer frente a las necesidades y exigencias del entorno cambiante, de manera que se proporcione una seguridad razonable con el propósito de mejorar la rentabilidad y rendimiento de las empresas.

El control interno es una herramienta integral que es aplicable para todo tipo de empresas, sin embargo cada organización puede implementar de manera distinta de acuerdo a sus necesidades y a su estructura organizacional, el control interno tiene como finalidad solucionar problemas potenciales, disminuir el impacto del riesgo sobre los activos y optimizar el manejo de los recursos de la organización. Hoy en día

los autores tienen diferentes conceptos y puntos de vista relacionados con el término control interno, pero es necesario destacar el concepto proporcionado por Landino (2009), “se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar las operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas” (p.6).

El ejercicio del control interno se aplicará de forma previa, continua y posterior como se detalla a continuación:

- **Control Previo.-** El control previo en la fase de planeación contribuye a prevenir eventos o acontecimientos futuros que pudieran afectar al logro de los objetivos organizacionales.
- **Control Continuo.-** Este control se ejecuta en forma periódica, con el propósito de inspeccionar y constatar la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la ley.
- **Control Posterior.-** Es importante señalar que el control posterior no puede controlar los acontecimientos pasados, de modo que los auditores solo realizan comentarios, conclusiones y recomendaciones, a fin de mejorar la gestión institucional a través de acciones correctivas que permitan prevenir la ocurrencia de errores.

#### **Objetivo:**

Hoy en día las entidades necesitan de estrategias y mecanismos para alcanzar los objetivos y metas a nivel organizacional. Los objetivos se esquematizan en 3 categorías que se detallan a continuación:

- **Operaciones:** se refiere al óptimo manejo de los recursos de la entidad.

- **Información Financiera:** Consiste en la presentación y divulgación de información financiera libre de errores de importancia relativa, es decir que los estados financieros deben ser presentados de manera oportuna, transparente y confiable conforme lo establece los organismos de control y regulación.
- **Cumplimiento:** hace referencia al cumplimiento de leyes y normativas por parte de las empresas.

“El control interno no puede prevenir malos juicios o decisiones, o eventos externos que puedan, en ejecución de sus propósitos, causar el fracaso de un negocio. Por estas razones, el sistema de control interno puede proveer razonable seguridad tan solo cuando la gerencia en su papel vigilante y la junta entiendan de manera oportuna, de la extensión o alcance que hacia esos objetivos sea llevada la entidad” (Blanco Luna, 2012,p.198).

## **Análisis Histórico del Control interno**

### **Marco Integrado Coso I**

La temática del control interno ha sido una continua preocupación de los administradores y auditores a nivel mundial, por ello su enfoque y conceptualización ha ido cambiando a través del tiempo, debido a los requerimientos y necesidades de cada entidad.

El informe elaborado por el Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission, conocido como informe COSO, el mismo que fue promulgado en los Estados Unidos en el año de 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes relacionadas con el control interno, siendo una herramienta que promueve transparencia y la honestidad de la gestión de los funcionarios y administradores de todos los niveles jerárquicos sin excepción alguna.

**Los Componentes del Modelo Coso I está integrado por:**

1. “Ambiente Interno de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Establecimiento de Objetivos
4. Información y Comunicación
5. Supervisión y Monitoreo” (Contraloría General del Estado, 2001).

**Marco integrado de Control Interno MICIL**

El Marco integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), se emite en el año 2004 es un modelo basado en estándares de control interno para tipo de empresas sin importar su tamaño o naturaleza. El enfoque moderno del marco integrado de control interno se fundamenta en los valores y en los principios de ética del personal.

**Los Componentes Marco integrado de Control Interno para Latinoamérica MICIL está integrado por:**

1. “Ambiente de Control y Trabajo
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión” (Usaid, 2004).

**Marco Integrado Coso II – ERM**

La Committee of Sponsoring Organizations (COSO), con el apoyo de las agrupaciones profesionales, en el año 2004 se procedió a emitir el segundo informe con el nombre de Gestión de Riesgos Empresariales - Marco Integrado que para fines de estudio se denomina Coso II.

- El Coso II incorpora objetivos estratégicos: como una nueva categoría de objetivos institucionales. Igualmente incrementa a ocho el número de

componentes mediante la incorporación de tres componentes: Establecimiento de objetivos, identificación de eventos y respuesta a los riesgos.

- El Coso II se basa en el establecimiento de la gestión de riesgos mediante la aplicación de herramientas que permiten mitigar, evitar, compartir o aceptar el riesgo.

**El Modelo Coso II – ERM:** está integrado por 8 componentes:

1. “Ambiente Interno
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión” (Cubero Abril, 2009).

El CORRE se fundamenta en el Coso II y MICIL para adaptarlo a realidad ecuatoriana.

**Gráfico N° 7.- Componentes COSO II - ERM**



**Fuente:** Cubero Abril, Teodoro (Ed). (2009). *Manual Específico de Auditoría de Gestión*. Ecuador: Ilustre Municipio de Cuenca Pág.84.

### Coso III

En la actualidad las organizaciones deben implementar a sus operaciones un sistema de control interno que se adapte a la realidad y a los requerimientos de las empresas,

siendo la responsabilidad de la administración y de los altos directivos desarrollar un sistema que garantice el cumplimiento de los objetivos empresariales.

“El modelo COSO III fue actualizado en el año 2013 y desglosa los cinco elementos del control interno en 17 principios que se detallan a continuación:

1. Entorno de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Sistemas de información
5. Supervisión del sistema de control – Monitoreo” (Auditoool, 2015).

**Gráfico N° 8.- Componentes del Coso III**



**Fuente:** [http://www.iaiecuador.org/images/coso\\_resumen\\_ejecutivo\\_original.pdf](http://www.iaiecuador.org/images/coso_resumen_ejecutivo_original.pdf)

### **Componentes del Control Interno**

Para el presente trabajo de investigación aplicaremos el modelo Coso I el mismo que está integrado por cinco componentes, ya que se trata de una empresa pública, que se somete a las normas de control interno del sector público emitidas por la Contraloría General del Estado.

Los componentes del sistema se relacionan entre sí, de éstos se derivan el estilo de dirección de una entidad y están integrados en el proceso de gestión. Estos elementos se detallan a continuación:

## 1. Ambiente de Control

El ambiente de Control refleja espíritu ético que norma la conducta organizacional desde la perspectiva de control.

- a) **Los valores Éticos y la Integridad del Personal:** se basan en juicios de valor y estilos de gestión, que se traducen en normas de conducta, reflejando la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos del personal.
- b) **Autoridad y Responsabilidad:** Hace referencia a la forma como se impulsa al personal para que utilice mecanismos para solucionar problemas.
- c) **Estructura Organizacional:** Para el establecimiento de la estructura organizacional es necesario establecer canales de comunicación entre directivos y el personal de todas las áreas de la entidad, a fin de crear un buen ambiente laboral.
- d) **Políticas de Personal.:** Son prácticas aplicadas con el objetivo de regular la conducta y el comportamiento del personal a través del establecimiento de normas, políticas y reglamentos relacionados con el campo de recursos humanos.
- e) **Competencia profesional:** El departamento de Talento Humano debe contar con un Manual de Clasificación de Puestos al momento de reclutar y seleccionar al personal, puesto que el personal debe cumplir con los requerimientos y parámetros descritos en el mismo, de esta manera se garantiza que la persona contratada, cuente con un perfil idóneo y competente al momento de desempeñar una tarea en un cargo.
- f) **La Filosofía de Dirección y el Estilo de Gestión:** manifiestan que la alta dirección debe tomar medidas preventivas para contrarrestar y minimizar los riesgos que pueden estar inmersos dentro de la entidad.
- g) **La estructura organizativa:** es una representación gráfica en donde se detalla las funciones y los niveles jerárquicos dentro de una organización, el organigrama funcional es muy importante dentro de la empresa, puesto que le permite mostrar una representación de la división del trabajo, indicando los cargos existentes y como la autoridad se asigna a los mismos.

- h) La Asignación de Autoridad y Responsabilidad:** hace frente a las metas y objetivos organizativos, de acuerdo al tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades.
- i) Las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos:** deben estar actualizadas de acuerdo a la a las leyes, reglamentos y normativa vigente en términos de contratación, formación, código del trabajo, manual orgánico funcional etc.

## **2. Evaluación del Riesgos**

El control interno limita o minimiza el impacto del riesgo en las actividades de las organizaciones. El establecimiento de objetivos es un requisito previo para la evaluación de riesgos. Este componente permite que una entidad identifique los factores críticos del éxito y determina los criterios para medir el rendimiento.

## **3. Actividades de Control**

Las actividades de control consisten en el establecimiento de normas, políticas y procedimientos que garanticen la toma de medidas oportunas y necesarias para afrontar los riesgos que afectan al logro de objetivos institucionales. La administración de la entidad debe tomar acciones para establecer las actividades de control en todos los niveles, áreas, actividades de la organización a través de los siguientes elementos:

- “Políticas para el logro de objetivos
- Coordinación entre las dependencias de la entidad
- Diseño de las actividades de control” (Contraloría General del Estado, 2001,p.42).

## **4. Información y Comunicación**

Las personas deben conocer cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control, para lo cual es necesario que cada uno de los funcionarios tomen conciencia y conozcan las actividades que les toca desempeñar dentro de una área específica en la

empresa, de la misma manera cada departamento debe contar con información relevante, periódica y oportuna.

Es indispensable que los funcionarios sepan cómo están sus actividades relacionadas con el trabajo que realizan los demás, de tal manera que cada uno de los subalternos proporcionen fuentes de información veraz, oportuna y pertinente a sus superiores cuando lo soliciten de esta forma cada uno de los empleados está asumiendo sus tareas, roles y responsabilidades encomendadas en el puesto de trabajo.

## **5. Supervisión**

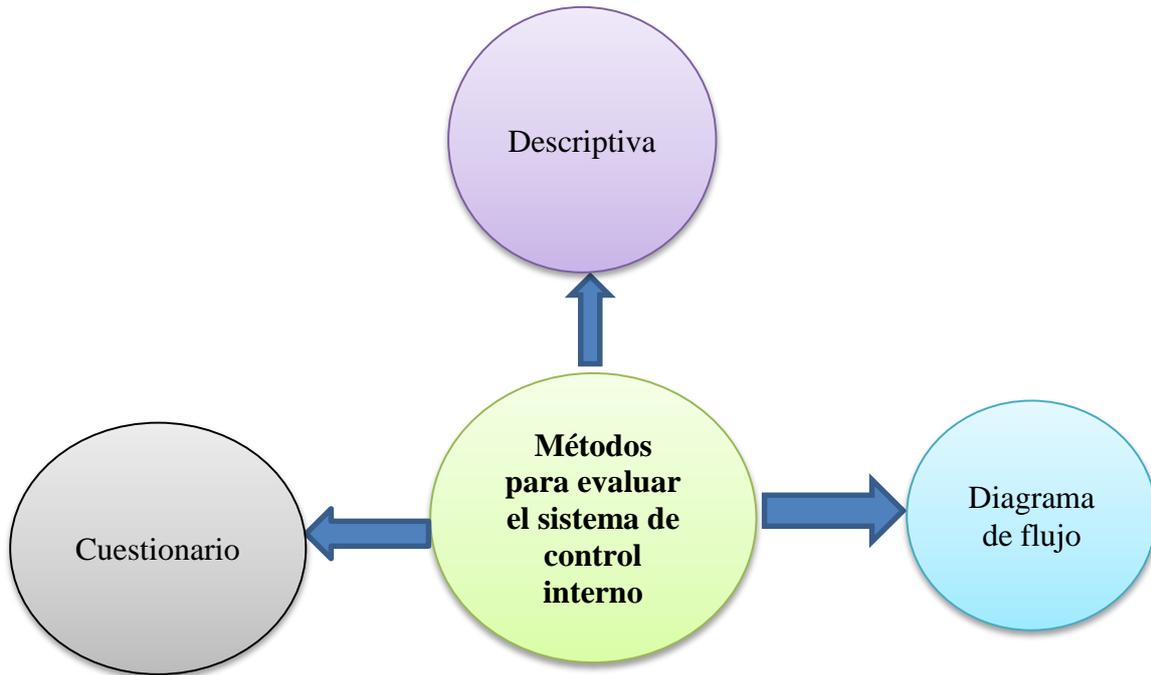
Es un proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo, puesto que todas las organizaciones poseen áreas y departamentos que están continuamente cambiando y evolucionando a través del tiempo, con ello se generan nuevos riesgos que se deben afrontar y mitigar a través de acciones preventivas y correctivas.

El monitoreo se lleva a cabo durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades.

### **Métodos para Evaluar el Sistema de Control Interno**

El auditor debe emitir el informe a la alta gerencia y demás funcionarios, para dar a conocer los resultados obtenidos de la evaluación del control interno, a fin de permitir la aplicación inmediata de las recomendaciones dentro de la entidad. La evaluación del sistema de control interno se realiza en la primera fase de Auditoría de Gestión, con el propósito de acumular información acerca del funcionamiento de los controles e identificar cuáles son los componentes que serán sometidos a pruebas y procedimientos de auditoría. Para la evaluación de control interno existen tres métodos que se observan a continuación en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 9.- Métodos para la Evaluación del Control Interno**



**Elaborado por:** La Autora

- **Descriptiva:** Este método consiste en transcribir detalladamente los distintos pasos del proceso operativo analizado en los papeles de trabajo. El tipo de levantamiento se realiza mediante entrevistas y observaciones de actividades, procesos, documentos y registros.
- **Cuestionarios:** En la Auditoría de Gestión se elaboran cuestionarios para evaluar el control interno del componente sujeto al examen, para lo cual se diseñan preguntas cerradas, que deben ser contestadas por los diferentes funcionarios, permitiendo al auditor estar en capacidad de identificar respuestas de tipo afirmativa como fortalezas mientras que las respuestas de tipo negativas serán validadas como debilidades en la estructura de control interno de la entidad. Es necesario que a más de respuestas se incluya una columna de observaciones en los cuestionarios con el propósito de hacer constar explicaciones adicionales que servirán como evidencia para corroborar con la veracidad de las respuestas dadas.
- **Diagrama:** Describe de manera gráfica y objetiva la estructura de control interno de los componentes sujetos al examen, este método a diferencia de otros sigue una secuencia lógica y ordena de cada una de las actividades y

procesos, permitiéndole al auditor evidenciar con mayor claridad las debilidades y fortalezas del control interno de los componentes auditados.

### 2.2.3. Riesgos de Auditoría de Gestión

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo que se debe planificar la auditoría, de manera que el auditor pueda estar en capacidad de detectar errores que sean de importancia relativa para la entidad. Existen tres categorías de riesgos que se detallan a continuación:

- **Riesgo Inherente:** Son errores generados a partir de las características propias de la organización.
- **Riesgo de Control:** Es la posibilidad de que el sistema de control interno de la entidad no esté en capacidad de prevenir o corregir los errores detectados.
- **Riesgo de Detección:** Este riesgo surge a partir de los errores no identificados por el sistema control interno y que tampoco han sido reconocidos por el auditor.

En la organización es necesario que los funcionarios encargados del control de la entidad identifiquen los factores generalizados del riesgo de auditoría a partir del establecimiento del nivel de confianza, respecto al funcionamiento del sistema de control interno, con la finalidad de valorar los riesgos inherentes relativos a la protección de los bienes, posteriormente es fundamental que los funcionarios identifiquen la existencia de cambios constantes dentro de la entidad, otro elemento clave que se deberá evaluar es la existencia de errores que han pasado inadvertidos o que no han podido ser detectados por el auditor debido a la complejidad del ambiente organizacional.

Mientras más grande es una entidad mayores son los riesgos a los que está expuesta la misma. Para la realización de estas actividades es necesario que la alta dirección de la entidad proporcione apoyo y todas las facilidades para el equipo multidisciplinario.

#### **2.2.4. Muestreo en la Auditoría de Gestión**

El auditor no puede establecer procedimientos de auditoría a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino a un conjunto denominado “muestra” con el propósito de obtener evidencia confiable, pertinente y suficiente para emitir el informe de auditoría. El auditor en la etapa de la planificación debe diseñar el tamaño y la estructura de la muestra, considerando los elementos de riesgo, los objetivos del examen y la naturaleza de la población.

##### **Pruebas sin medición estadística:**

Son pruebas de carácter subjetivo, basadas en el conocimiento, habilidad y experiencia profesional del auditor. Se debe aplicar estas pruebas a universos reducidos y heterogéneos. La aplicación de esta prueba es más simple y menos costosa porque emplea con mayor exigencia la apreciación profesional del auditor. La experiencia ha demostrado que el muestreo no estadístico es una herramienta óptima y fiable para la formulación de opiniones en Auditoría de Gestión.

##### **Pruebas con medición estadística:**

El método estadístico es científico porque el auditor puede aplicar tablas y fórmulas matemáticas que le permiten medir el grado de seguridad y nivel de precisión al momento de obtener resultados del muestreo. Este método genera objetividad al momento de obtener una muestra.

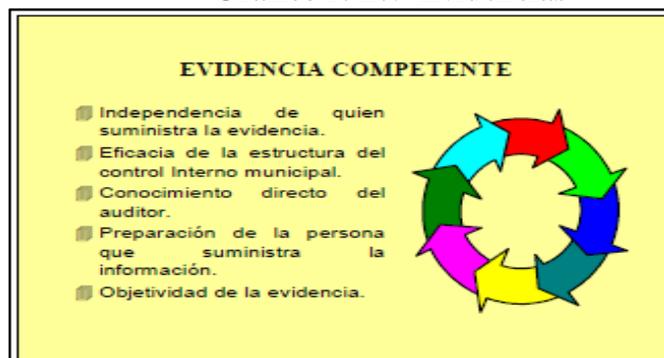
#### **2.2.5. Evidencias Suficientes y Competentes**

Las evidencias de auditoría son componentes claves que obtiene el auditor y que le permiten evidenciar y respaldar hechos, las evidencias de auditoría se sustentan en el contenido del informe de auditoría. El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias de auditoría de gestión, las evidencias se obtienen a través de la aplicación de las técnicas de auditoría.

Existen dos características de las evidencias que se detallan a continuación:

- **Evidencias Suficientes.-** Las evidencias son objetivas y convincentes para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones expresadas en el informe de auditoría. Para determinar si la evidencia es suficiente se podrá aplicar el criterio profesional del auditor y cuando sea conveniente se podrá aplicar métodos estadísticos para este propósito.
- **Evidencias Competentes.-** Cuando de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes. Existen criterios útiles para juzgar si una evidencia es competente como por ejemplo cuando la evidencia proviene de fuentes independientes de información, también la evidencia es más confiable cuando se ha establecido un sistema de control interno apropiado, cuando se obtiene evidencia de los documentos originales en lugar de copias, la evidencia testimonial puede ser más confiable cuando se obtiene en circunstancias que permite a los informantes expresar libremente sus criterios e ideas sobre un determinado hecho a diferencia de a aquella que se obtiene en circunstancias comprometedoras.

Gráfico N°10.- Evidencias



**Fuente:** Cubero Abril, Teodoro (Ed). (2009). *Manual Específico de Auditoría de Gestión*. Ecuador: Ilustre Municipio de Cuenca. Pág.106.

### Clases de Evidencias

- **Física.-** Esta evidencia se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros. Los resultados de la inspección y de la observación se pueden presentar a través de memorandos, gráficos, fotografías, mapas etc.
- **Testimonial.-** Este tipo de evidencia se obtiene a través de otras personas en forma de declaraciones o entrevistas hechas en el curso de una investigación, cuyas respuestas pueden ser verbales y escritas.
- **Documental.-** Son los documentos obtenidos a través de cartas, contratos y registros de contabilidad.
- **Analítica.-** Comprende cálculos, comparaciones, razonamiento y separación de la información en sus componentes.
- **Electrónica.-** La información es creada, transmitida y procesada de manera digital, los documentos electrónicos pueden tomar varias formas como por ejemplo imágenes, texto, audio, video y otros. Por lo que el auditor requiere contar con software apropiado para leer y entender la información.

#### 2.2.6. Técnicas utilizadas

En la Auditoría de Gestión es importante el juicio del auditor para la utilización de las prácticas más adecuadas, que le permitan al auditor obtener evidencia suficiente, competente y pertinente para sustentar en el informe de auditoría los comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se detalla a continuación las técnicas más utilizadas para la obtención de la evidencia suficiente, competente y relevante:

- **Comparación.-** Es una técnica de auditoría que se basa en la comparación de dos o más operaciones realizadas por la entidad auditada, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.
- **Observación.-** En las Fases 1 de conocimiento preliminar, 2 planificaciones y 3 Ejecución se emplea una verificación visual sobre aspectos físicos tales

como: documentos, materiales, etc. “La observación generalmente proporciona evidencia altamente confiable referida en el momento que se la lleva a cabo, pero no proporciona evidencia referida a otros momento” (Maldonado Espinosa, 2001,p.59).

- **Rastreo.**- Constituye el seguimiento y control de una operación, a fin de conocer y evaluar su ejecución.
- **Indagación.**-Esta técnica se emplea en forma directa mediante averiguaciones o conversaciones con cada uno de los funcionarios que se encuentren relacionados con la entidad sujeta a examen.
- **Entrevista.**- Es importante realizar entrevistas a los funcionarios de la entidad con el propósito de obtener información confirmada para la realización de la auditoría de gestión.
- **Encuesta.**-Son encuestas directamente practicadas a los funcionarios de la entidad auditada, con el objeto de obtener información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.
- **Análisis.**- Consiste en la separación minuciosa de la información para la correspondiente evaluación crítica, objetiva de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso.
- **Conciliación.**- Radica en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes, con el fin de determinar la validez y veracidad de la información sujeta bajo examen.
- **Confirmación.**-Se basa en la comunicación escrita, a fin de comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen.

- **Tabulación.**-Consiste en la agrupación de resultados que permiten llegar a conclusiones.
- **Comprobación.**- Consiste en verificar la legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación de respaldo.
- **Cálculo.**- Es la verificación aritmética de una operación o resultado.
- **Revisión Selectiva.**- Se basa en una breve o rápida revisión de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que requieren de una intervención inmediata.
- **Inspección.**-Involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su autenticidad, esta técnica se complementa con otras técnicas de auditoría.

### 2.2.7. Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son cédulas o documentos elaborados y obtenidos mediante medios magnéticos por el auditor durante el curso del examen. Los papeles de trabajo son muy importantes dentro de la Auditoría de Gestión, puesto que permiten evidenciar y respaldar el trabajo realizado por el auditor de forma suficiente, competente y pertinente. Los papeles de trabajo deben contener referencias lógicas y deben ser elaborados en forma clara y precisa para ser entendidos. Es fundamental que el auditor garantice la custodia y confidencialidad de los mismos.

### Custodia y archivos

Los funcionarios de las instituciones son responsables de la custodia y archivo de los papeles de trabajo, los mismos deberán ser organizados y archivados en forma sistematizada, los papeles de trabajo pueden ser únicamente entregados en caso de ser

solicitados por requerimiento judicial. Existen dos clases de archivo que se mencionan a continuación:

- **Archivo Permanente o Continuo:** Este archivo contiene información que sirve como base para las auditorías subsiguientes.
- **Archivo Corriente:** En los archivos corrientes se almacenan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período determinado.

### Marcas de Auditoría

Los auditores utilizan las marcas de auditoría para identificar o señalar el trabajo realizado mediante el uso de signos, tildes o claves de auditoría. Existen dos tipos de marcas de auditoría:

- **Las Marcas de Significado Uniforme:** Son utilizadas por el auditor con mayor frecuencia en cualquier tipo de auditoría.
- **Las Marcas de Auditoría que no son de Significado Uniforme:** Estas son elaboradas en base al criterio del auditor y para su comprensión necesitan que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

**Gráfico N°11.-Marcas de Auditoría**

| Símbolo | Significado                 |
|---------|-----------------------------|
| √       | Tomado de y/o chequeado con |
| S       | Documentación sustentatoria |
| ^       | Transacción rastreada       |
| Σ       | Comprobado sumas            |
| Δ       | Reejecución de cálculos     |
| α       | Verificación posterior      |
| C       | Circularizado               |
| Q       | Confirmado                  |
| N       | No autorizado               |
| Q       | Inspección física           |

**Fuente:** Cubero Abril, Teodoro (Ed). (2009). *Manual Específico de Auditoría de Gestión*. Ecuador: Ilustre Municipio de Cuenca. Pág. 120.

### **2.2.8. Programas de Auditoría**

El memorándum de planificación es la base fundamental para desarrollar el programa de auditoría durante la fase de ejecución. Los programas de auditoría aseguran que las técnicas de recolección de la evidencia concuerden con cada criterio establecido en la auditoría. Los programas de auditoría se caracterizan por ser específicos, los programas se elaboran luego de haber realizado un diagnóstico situacional de la entidad, en los programas se deberá detallar cuales son los objetivos específicos, el alcance de auditoría y los criterios definidos para cada uno de los componentes examinados, estos programas se desarrollan antes de recolectar evidencia y pueden ser revisados en cualquier momento durante la fase de ejecución.

### **2.2.9. Indicadores de Gestión**

El indicador de gestión muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada a partir de una o más variables numéricas, es necesario cuantificar y medir las actividades que se realizan dentro de una organización, con el objetivo de determinar en qué grado los resultados del proceso se han alcanzado. Para aplicar los indicadores de gestión dentro de una organización es importante que se encuentre implementado el sistema de control interno dentro de la misma, existe una gran diversidad de indicadores de gestión, pero depende de las necesidades y requerimientos de las entidades para seleccionar los indicadores que más les convenga aplicar.

#### **Uso de indicadores en Auditoría de Gestión**

Los indicadores de gestión miden la eficiencia y economía en el manejo de los recursos disponibles de la entidad, también permite establecer las características de los bienes producidos y los servicios prestados, gracias a los indicadores de gestión podemos determinar el grado de satisfacción de las necesidades de los clientes. Al momento de utilizar los indicadores de gestión debemos tener en cuenta la relación de los mismos con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la institución.

### **2.3. Fases de la Auditoría de Gestión**

En la Auditoría de Gestión se establece 5 fases que se detallan a continuación:

- “Conocimiento Preliminar
- Planificación
- Ejecución
- Comunicación de Resultados
- Seguimiento” (Contraloría General del Estado, 2001,p.107).

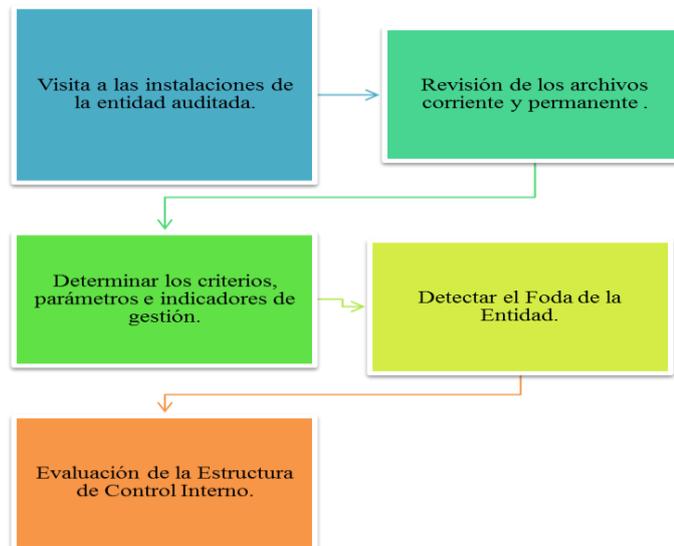
#### **2.3.1. Fase I: Conocimiento Preliminar**

La etapa de Conocimiento preliminar servirá como base para las etapas de planificación y ejecución de la Auditoría de Gestión, puesto que se procederá a recopilar y revisar la información concerniente al archivo permanente, luego se realizará la visita previa a la entidad sujeta al examen, con el propósito de realizar un diagnóstico preliminar, a fin de conocer e identificar los aspectos más relevantes y las acciones de control aplicadas.

Esta fase se realiza el conocimiento y comprensión global de la empresa, la situación organizacional debe ser analizada y comprendida por el auditor, a fin de definir la estrategia o procedimiento de auditoría aplicado para el examen, es decir la forma como se va a ejecutar el examen. En la fase de conocimiento preliminar se debe determinar los objetivos, las principales actividades y los procedimientos de auditoría que se llevaran a cabo en esta fase.

En la fase de conocimiento preliminar el auditor debe obtener un conocimiento y entendimiento completo de la actividad principal que desarrolla la organización, con la finalidad de obtener una adecuada planificación y ejecución de la auditoría a un costo y tiempo razonable. El supervisor como el jefe de equipo debe desempeñar las siguientes actividades que se detallan a continuación:

**Gráfico N°12.- Actividades de la Fase de Conocimiento Preliminar**



**Fuente:** CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ed). (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*, Ecuador Págs.108, 109.

**Elaborado por:** La Autora.

### 2.3.2. Fase II: Planificación

La fase de la planeación en la Auditoría de Gestión comprende el cumplimiento de varias tareas desde el conocimiento preliminar hasta la formulación del programa de auditoría, en esta fase es fundamental establecer los objetivos específicos mediante la respectiva identificación de los temas prioritarios a ser evaluados. Las áreas o componentes examinados deben guardar relación directa con las metas y objetivos planteados.

En esta fase se procederá a evaluar el sistema de control interno por cada componente, el análisis y calificación de riesgos, el auditor en la fase de planificación elaborará el memorando de planificación en donde se detallará los plazos del examen, el equipo multidisciplinario que participará en la ejecución de la Auditoría de Gestión.

Se procederá a detallar los recursos materiales que serán utilizados, los datos más relevantes de la entidad y la información relacionada con la evaluación específica de control interno para los subcomponentes evaluados, con el propósito de formular los programas de auditoría por cada componente.

En la fase de planificación se deberá definir cuáles serán los indicadores de gestión utilizados en la auditoría, luego se procederá a detallar los programas para cada uno de los componentes o áreas a examinarse, igualmente se detallaran los respectivos procedimientos de auditoría que contendrán información sobre los responsables, las fechas de ejecución del examen y los recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo, asimismo se hará énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados para la realización de la auditoría, finalmente se expondrán los resultados esperados de los componentes que fueron sujetos a examen.

### **2.3.3. Fase III: Ejecución**

En la fase de ejecución se establece cuáles son los objetivos que deben cumplirse, las actividades y procedimientos. Es muy importante mencionar que el auditor destina más del 50% del tiempo laborable en la fase ejecución. En esta etapa se desarrollan los programas de auditoría para cada uno de los componentes, también se aplican procedimientos con el propósito de obtener hallazgos de auditoría, los mismos que deben estar debidamente documentados, referenciados y sustentados en los papeles de trabajo. En esta etapa se desarrolla propiamente los hallazgos de auditoría y se obtiene la evidencia suficiente, competente y relevante que debe ser sustentada en los papeles de trabajo, esta evidencia debe estar basada en los criterios y procedimientos de auditoría definidos para cada programa, a fin de respaldar las conclusiones y recomendaciones emitidas por el auditor en los informes.

### **2.3.4. Fase IV: Comunicación de Resultados**

En la comunicación de resultados se presenta y se analiza el informe de auditoría, sus características y estructura. El auditor en esta etapa procede a informar a los altos directivos y ejecutivos, haciendo público la información recabada, plasmada en los hallazgos de auditoría, conclusiones y recomendaciones de gestión, el propósito de esta fase es promover cambios y mejoras en la entidad.

### **2.3.5. Fase V: Seguimiento**

En la fase de seguimiento los auditores hacen un monitoreo del cronograma de cumplimiento de las recomendaciones, para verificar si la entidad ha implementado las recomendaciones, conclusiones y acciones correctivas, propuestas en el informe de auditoría a fin de que la organización eleve los niveles de eficiencia, eficacia y economía como producto de este cumplimiento.

Los auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones de auditoría de gestión:

- Se realiza un seguimiento después de 1 o 2 meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado, se realiza el seguimiento sobre los comentarios, conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe.
- Se debe efectuar una recomprobación de cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
- Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado.

### **Conclusión**

En este capítulo hemos analizado la fundamentación teórica de la Auditoría de Gestión, con el propósito de conocer sus objetivos, técnicas, y demás herramientas que nos serán de importante ayuda para desarrollar el capítulo práctico.

### **CAPITULO III**

## **REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA ETAPA EP.**

### **Introducción**

En este capítulo se realiza una aplicación práctica de la Auditoría de Gestión a los sistemas de Selección y Capacitación de la Empresa ETAPA EP en base del proceso metodológico establecido por la Contraloría General del Estado.

#### **3.1. Fase I: Conocimiento Preliminar**

La etapa de Conocimiento preliminar servirá como base para las etapas de planificación y ejecución de la Auditoría de Gestión, puesto que se procederá a recopilar y revisar la información concerniente al archivo permanente, luego se realizará la visita previa a la Empresa ETAPA EP, con el propósito de realizar un diagnóstico situacional de la entidad a fin de conocer e identificar los aspectos más relevantes y las acciones de control aplicadas.

Para desarrollar la etapa de conocimiento preliminar, la empresa a través de su departamento de Planificación y Proyectos, me ha facilitado información digital referente al Plan Estratégico 2012-2017 y al Manual Orgánico Funcional.

Es necesario enfatizar el grado de apertura y sinceridad que han tenido los funcionarios públicos involucrados con el departamento de Talento Humano al momento de responder cada una de las preguntas formuladas en la entrevista.

## Orden de Trabajo Preliminar

**Oficio N°: 001**

**Fecha:** Cuenca 05 de Mayo del 2015

Señores:

Lcda. Jessica Orozco

### **SUPERVISOR DEL EQUIPO**

Mst. María Elena Tapia

### **JEFE DE EQUIPO**

María Augusta Ordoñez

### **AUDITORA**

De mis consideraciones:

De conformidad con lo previsto en el Plan de Trabajo de la Unidad de Auditoría del presente año, dispongo a usted la realización de la “Auditoria de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Empresa Municipal de Telecomunicaciones, Agua potable, Alcantarillado y Saneamiento ETAPA EP”.

El alcance del examen cubre los últimos seis meses y se relaciona con el clima organizacional (factores internos) y el análisis del entorno (factores externos) del componente recursos humanos. Así como también el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la Entidad, la evolución preliminar del sistema de control interno y la determinación de componentes a base de la los objetivos y enfoque de la auditoría. De acuerdo al cronograma de actividades, el examen se ha previsto un tiempo de duración de 86 días laborables. El producto a obtenerse en esta fase, es realizar un diagnóstico situacional de la entidad para conocer los aspectos más relevantes, en lo referente al departamento de Talento Humano, a base del cual se emitirá un reporte de avance de esta primera etapa.

Atentamente,

Eco. Teodoro Cubero  
**AUDITOR GENERAL**

**NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA A LA EMPRESA ETAPA EP.**

**OFICIO N°: 002**

**Sección:** Departamento de Talento Humano

**Asunto:** Notificación de Inicio de Examen

Cuenca, 05 de Mayo del 2015

Señora:

Ing. Miriam Jara Esquivel

**GERENTE DE LA EMPRESA ETAPA EP.**

De mis consideraciones:

De conformidad con lo previsto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 21 de su Reglamento, notifico a usted que la Unidad de Auditoría Interna, viene realizando, una “Auditoria de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca Etapa EP, por el periodo comprendido entre el 01-01-2014 y 31-12-2014.

Los objetivos del Examen son:

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos de talento humano en base a los indicadores de gestión para determinar la eficiencia y eficacia.
- Evaluar el sistema de control interno con la finalidad de determinar el nivel de confianza y riesgo.
- Determinar el nivel de cumplimiento de leyes y normas relacionadas con el objeto de estudio.

Para la realización de este trabajo dispondré un equipo especializado de auditores conformado por las siguientes personas que se detallan a continuación: Lcda. Jessica Orozco, Supervisor del equipo; Mst. María Elena Tapia, Jefe de equipo; Ing. María Augusta Ordoñez, Auditor y por el Eco. Teodoro Cubero, Auditor General; a fin de brindarles todas las facilidades del caso para que verifiquen y evalúen los mecanismos de control y el funcionamiento de los sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Empresa ETAPA EP.

Atentamente,

Eco. Teodoro Cubero  
**AUDITOR GENERAL**

## CÉDULA NARRATIVA

**Componente Sujeto a Examen:** Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca Etapa EP.

**Período Examinado:** 1 de Enero del 2014 al 31 de Diciembre del 2014.

A petición personal procedí a enviar un oficio dirigido a la Ing. Miriam Jara Esquivel Subgerente de Talento Humano de la Empresa ETAPA EP, con el motivo de realizar una Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano para la realización del correspondiente trabajo de titulación previa a la obtención del título profesional, este mismo oficio fue aprobado con fecha 6 de Enero del 2015.

Una de las actividades propuestas fue la visita a las instalaciones de la Empresa ETAPA EP ubicadas en las calles Benigno Malo No. 7-78 y Mariscal Sucre, con la finalidad de realizar un diagnóstico situacional, para conocer el funcionamiento, evolución y proyección futura de la institución. Para lo cual los funcionarios de los departamentos de planificación y proyectos me brindaron información digital del Plan Estratégico 2012-2017 y del Manual Orgánico Funcional.

Se realizó una entrevista a la Lcda. Catalina Cornejo quién es la encargada del proceso de selección y a la Mst. María Elena Tapia encargada del área de capacitación, quienes nos dieron a conocer el funcionamiento del Departamento de Talento Humano.

Se mantuvo una reunión con la Lcda. Jessica Orozco quién es la Administradora del Área de Departamento de Talento Humano, quién nos dio a conocer los aspectos más relevantes de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca ETAPA EP, siendo creada con el objetivo de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población cuencana, a través de la prestación de los siguientes servicios telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado, saneamiento ambiental, buscando de manera continua la satisfacción de sus usuarios, con eficiencia, calidad, compromiso social y ambiental.

Posteriormente nos dio a conocer el objetivo básico de cada uno de los departamentos la Empresa ETAPA EP:

- 1. Gerencia de Telecomunicaciones:** Tiene el objetivo de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los servicios integrales de telecomunicaciones, complementarios y conexos que presta ETAPA EP.

2. **Gerencia de Agua Potable y Saneamiento:** Su objetivo es planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los servicios integrales de agua potable, alcantarillado y saneamiento, complementarios, conexos, asistencia técnica y otros servicios que presta la Gerencia de Agua Potable y Saneamiento.
3. **Gerencia Comercial:** Alcanzar el cumplimiento de los objetivos empresariales de ETAPA EP.
4. **Auditoria:** Su objetivo consiste en brindar servicios profesionales multidisciplinarios, con objetividad, transparencia, calidad y excelente criterio profesional.
5. **Subgerencia jurídica** Su propósito es brindar asesoría legal y gestionar los procesos judiciales extra judiciales y administrativos en los que intervenga la Empresa.
6. **Subgerencia de planificación:** Su objetivo consiste en liderar la formulación, seguimiento, control de la planificación estratégica y operativa de la Empresa, mediante el desarrollo e implementación de políticas, procesos, metodologías y acciones, que procuren la sostenibilidad, sustentabilidad y optimización de los proyectos, negocios y servicios.
7. **Secretaria general:** Brindar el soporte logístico básico de la Gerencia General para la administración óptima del equipo de trabajo directo de este nivel ejecutivo.
8. **Subgerencia de comunicación:** Liderar los procesos de comunicación interna y de relaciones públicas; supervisar la gestión de la Radio Pública de ETAPA EP; identificar las comunidades que carecen de servicios básicos y otros servicios que se encuentran dentro del área de competencia y jurisdicción de la Empresa, caracterizando sus condiciones socioeconómicas, con el objeto de promocionar el uso de los servicios básicos, gestionar la firma de acuerdos para la elaboración de estudios, diseños, mejoras, ampliaciones, y su posterior construcción y seguimiento; permitiendo de esta manera la sustentabilidad de los proyectos y el fortalecimiento de la relaciones entre la comunidad y la Empresa.
9. **Subgerencia de gestión de talento humano:** Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades relativas a la Administración del Sistema de Gestión de Talento Humano objeto de garantizar equipos humanos

competentes, comprometidos, capaces de adaptarse a nuevas políticas y realidades para asumir retos y conseguir el logro de los objetivos institucionales enmarcados en la Ley Orgánica de Empresas Públicas y bajo los lineamientos, emanados por las leyes del sector público aplicables a materia laboral, que tengan relación al Talento Humano de la Empresa.

- 10. Subgerencia financiera:** Administrar, controlar y optimizar los recursos financieros, en coordinación con las diferentes dependencias de la Empresa, a través de la gestión integral de los procesos contables, presupuestarios y de tesorería; y proporcionar la información financiera de manera oportuna y confiable para la toma de decisiones, de conformidad con las leyes, políticas y normas técnicas.
- 11. Subgerencia administrativa:** Planificar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de adquisiciones, importaciones, recursos materiales, seguridad física, vigilancia, seguridad industrial, almacenamiento, transporte, mantenimiento general, seguros, seguridad y servicios; así como las labores de apoyo a todos los niveles de Empresa procurando que sean ágiles y eficientes.
- 12. Subgerencia de gestión ambiental:** Su objetivo consiste en implementar una política integral para ejecutar acciones concretas de Gestión Ambiental y alcanzar para todo el cantón elevados niveles de dotación de servicios básicos de agua potable y saneamiento, poniendo al alcance ciudadano los insumos necesarios para una vida de calidad, justicia y dignidad.
- 13. Subgerencia de tecnologías de información:** Planificar, organizar, gestionar y controlar los servicios de tecnologías de información, garantizando su operación y disponibilidad, entregando soluciones informáticas relacionadas con aplicaciones y equipos de acuerdo a las necesidades empresariales.

El alcance del examen de Auditoría cubre el periodo del 1 de Enero del 2014 al 31 de Diciembre del 2014.

## VISITA PREVIA

1. **Componente Sujeto a Examen:** Departamento de Talento Humano de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca Etapa EP.

**Subcomponentes:** Selección y Capacitación del Personal

2. **Dirección:** Benigno Malo No. 7-78 y Mariscal Sucre
3. **Teléfono:** 2831 90
4. **Fecha de Creación:** Octubre de 1945.
5. **Organigrama Funcional:** La Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca Etapa EP. está representada gráficamente mediante un organigrama que muestra las interrelaciones, las funciones y los niveles jerárquicos dentro de una organización. El organigrama funcional es muy importante dentro de la empresa, puesto que le permite mostrar una representación de la división del trabajo, indicando los cargos existentes y como la autoridad se asigna a los mismos.

La estructura orgánica y funcional contemplará los siguientes niveles de actividad:

**a. El Directivo:** a este nivel le compete el establecimiento de políticas y estrategias institucionales; otra de las atribuciones que tiene el Directorio es velar por el fiel cumplimiento de los objetivos y metas, a través de los funcionarios que están en el Nivel Ejecutivo.

**b. El Nivel Ejecutivo:** está representado por la Gerencia General, las Gerencias filiales y las Subgerencias de Área. Al Nivel Ejecutivo le corresponde la formulación de programas y planes de acción, así como la ejecución de políticas establecidas por el directorio de la Entidad.

**c. El Nivel Asesor:** está integrado por los funcionarios de asesoría jurídica, auditoría interna y planificación. El nivel asesor presta la asistencia y la orientación en los asuntos relativos a su competencia.

**d. El Nivel de Apoyo:** está representado por la el Departamento de Talento Humano, servicios administrativos, financieros y tecnológicos.

**e. El Nivel Operativo:** le corresponde la realización de los programas, proyectos y actividades de la Empresa.

**Denominación:** Gerencia General

**Nivel:** Ejecutivo

**Nivel de reporte:** Directorio

**Competencias organizacionales:**

Comunicación efectiva

Trabajo en equipo

**Gerencias y subgerencias**

1. Gerencia de telecomunicaciones
2. Gerencia de agua potable y saneamiento
3. Gerencia comercial
4. Auditoría
5. Subgerencia jurídica
6. Subgerencia de planificación
7. Secretaría general
8. Subgerencia de comunicación
9. Subgerencia de gestión de talento humano
10. Subgerencia financiera
11. Subgerencia administrativa
12. Subgerencia de gestión ambiental
13. Subgerencia de tecnologías de información

## **6. Objetivos Corporativos:**

Para definir los objetivos corporativos primero la filosofía Empresarial debe estar alineada con el Plan de Gobierno Local. Los objetivos estratégicos corporativos deben estar siempre alineados con cada una de las áreas de servicio y de apoyo de la institución como se detalla a continuación:

- a) "Garantizar eficiencia y sostenibilidad
- b) Mejorar la satisfacción del cliente

- c) Mejorar el clima laboral
- d) Diversificar los productos y servicios” (Plan Estratégico, 2012,p.22).

### **7. Información Financiera:**

Etapa EP se financia a través de los fondos propios que percibe a través de la presentación de servicios de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado y saneamiento, la empresa ha tenido que recurrir al endeudamiento público a través del Banco del Estado para la inversión de proyectos de alcantarillado, agua y saneamiento en beneficio de las parroquias más vulnerables de la provincia del Azuay.

### **8. Sistema de Control Interno:**

Los Sistemas de Selección de Personal y Capacitación de la Empresa ETAPA EP adolecen de un adecuado sistema control interno imposibilitando cumplir con eficiencia y eficacia los objetivos planteados a nivel organizacional, La Entidad cuenta con el software AS400 que no cuenta con una base de datos confiable, es decir que no brinda una seguridad razonable al momento de proporcionar información actualizada referente a la instrucción formal del personal.

Existe desorganización de los expedientes del personal dificultando el proceso de selección, a fin de contar con personal que posea perfil idóneo para efectuar las actividades a desarrollarse dentro de un cargo, también se detectó un recorte en el presupuesto para cubrir con los planes continuos de capacitación; mala organización del plan de capacitación; inexistencia del manual inducción para el nuevo personal que ingresa a la empresa. Se puede observar la deficiente capacitación hacia el personal, puesto que genera inconvenientes al momento de desempeñar funciones, roles, actividades encomendadas en un puesto de trabajo.

## 9. Recursos que se requieren:

### Humanos:

- Lcda. Jessica Orozco, Supervisor de Equipo
- Mst. María Elena Tapia, Jefe de Equipo
- Ing. María Augusta Ordoñez, Auditor Operativo
- Eco. Teodoro Cubero Abril, Auditor General

### Materiales:

- Hojas de papel Bond
- Copias
- Tóner
- Esferos
- Carpetas
- Computador Portátil
- USB
- Perforadora
- Engrapadora
- Calculadora
- Cámara fotográfica

Tiempo Estimado: cinco meses

2) Tiempo estimado:

a) Días calendario: 120

b) Días laborables: 86

**Cuadro N° 4.- Análisis Foda de la Empresa ETAPA EP**

| FACTORES INTERNOS |   |             |  | FACTORES EXTERNOS |   |          |  |
|-------------------|---|-------------|--|-------------------|---|----------|--|
| Fortalezas        |   | Debilidades |  | Oportunidades     |   | Amenazas |  |
| *                 | Base Instalada de Clientes en Cuenca.   | *           | Relevantes carencias de infraestructura de Sistemas para desarrollar el Negocio de Telecomunicaciones  | *                 | Concesión de operación móvil virtual a Etapa  | *        | Fuertes espaldas financieras de Claro y Movistar para avanzar en el desarrollo de banda ancha móvil                  |
| *                 | Empresa Etapa líder en el mercado local.  | *           | Carencia de Infraestructura física y de personas para nuevos servicios y expansión fuera de Cuenca.    | *                 | Convergencia full IP permite el desarrollo de múltiples servicios para múltiples segmentos.             | *        | Costos crecientes de proveedores (infraestructura y know how) en la cadena de valor de las Telcos.                   |
| *                 | Imagen y posicionamiento de la empresa y la marca ETAPA local/Referente de gestión para el sector público en especial de la ciudad. | *           | Bajo nivel de alineamiento entre la estructura y la estrategia del Negocio de Telecomunicaciones       | *                 | Nueva generación interactiva demandará más servicios de telecomunicaciones (incremento de penetración). | *        | Competencia en el mercado de las telecomunicaciones  |
| *                 | La empresa Etapa posee instalaciones de alto nivel e infraestructura productiva (Plantas, redes, etc.).                             | *           | Falta de herramientas interacción con el cliente.  | *                 | Crecimiento esperado del mercado TV Paga, banda ancha fija y móvil, servicios cloud y M2M.              | *        | Crecimiento no regulado de la ciudad (Falta de control urbano).  |
| *                 | Alta dirección de la empresa comprometida con el desarrollo de largo plazo de la empresa.   | *           | No hay un adecuado manejo de compras e inventarios.  | *                 | Nuevos servicios sobre plataformas de banda ancha y aplicaciones empresariales.                         | *        | Demasiada injerencia política en el servicio de agua potable.  |
| *                 | Autonomía financiera.   | *           | Falta de documentación, optimización, implementación y seguimiento de procedimientos organizacionales. | *                 | Captura del tráfico en comunicaciones (llamadas internacionales de cabinas telefónicas a celulares).    | *        | Incertidumbre en el marco jurídico (Ley de Aguas y Minería).   |
| *                 | Solidez financiera.   | *           | Falta de comunicación y coordinación entre departamentos.  | *                 | Mayor disponibilidad de recursos que se traspasa a consumo privado y subsidios en telecomunicaciones    | *        | Marco regulatorio de la norma INEN no adecuado Posición de ciertas juntas parroquiales frente a la gestión de ETAPA. |
| *                 | Índices de cobertura de los servicios.  | *           | Falta de efectividad en el soporte tecnológico.  | *                 | Rivalidad centrada en capturar nuevos clientes con baja presión en los márgenes.                        | *        | Clientes más informados, con mayores exigencias en calidad y derechos del consumidor.                                |
| *                 | Sus servicios son de bajo costo, lo más bajos del país.   | *           | Estructura no responde a los requerimientos del servicio y falta de claridad en las responsabilidades. | *                 | Mercados regionales mal atendidos por la competencia da espacio para la expansión a Etapa.              | *        | Riesgos por dependencia económica del precio del petróleo, que está sujeta a volatilidad externa                     |

|   |   |   |  |   |  |   |  |
|---|---|---|--|---|--|---|--|
| * | La empresa presta servicios de alta calidad para que sus clientes se sientan satisfechos. | * | Falta definición de perfiles de cargos y planes de carrera.                | * | Baja rivalidad en zonas de incumbencia actual de Etapa le da una ventana de tiempo para consolidar su modelo de negocio. | * | Brechas sociales significativas con riesgo de exclusión digital                        |
| * | Conocimiento del personal (Técnica y Experiencia).  | * | Débil gestión de riesgos - Seguridad industrial.                           | * | Oportunidad de expandir la administración de servicios de agua potable y alcantarillado hacia otros cantones.            | * | Falta actualización del catastro municipal.  |
| * | Oportunidad de crecimiento para los profesionales.  | * | Clima laboral inadecuado.  | * | Alianzas estratégicas para prestación de servicios.  | * | Obligación de desarrollo de proyectos sociales, sin el correspondiente financiamiento. |
| * | Exclusividad en el manejo de alcantarillado.  | * | Falta de planificación de uso y gestión del recurso humano.                | * | Desarrollo de algunos proyectos con apoyo de la comunidad.   |   |  |
| * | Buen proceso de captación de fondos externos para proyectos.                              | * | Locales inadecuados.   | * | Uso de nuevas tecnologías para campañas de concientización   |   |  |
| * | Visión ambiental y compromiso social.   | * | Físicamente los departamentos de la gerencia no están integrados.          | * | Buena disponibilidad de recursos hídricos  |   |  |
| * | Uso de tecnologías nuevas y alternas.   | * | Estructura inadecuada para dar atención a proyectos                        | * | Disponibilidad de recursos financieros externos  |   |  |
|   |   | * | Faltan objetivos comunes.  | * | Generación de ingresos por administración de efluentes   |   |  |
|   |   | * | Falta definición de prioridades institucionales.                           | * | Tendencia global a la conciencia ambiental.  |   |  |
|   |   | * | Falta proceso formal de planificación estratégica, de negocios y operativa | * | Monopolio en el servicio agua potable.   |   |  |
|   |   | * | Falta planificación, gestión y comunicación presupuestaria.                | * | Rivalidad del sector Asistencia técnica a otras instituciones.   |   |  |
|   |   | * | Falta de gestión integral de proyectos.                                    |   |  |   |  |
|   |   | * | Falta reglamento para recuperación de inversiones.                         |   |  |   |  |
|   |   | * | Falta de divulgación de la información operativa y estratégica.            |   |  |   |  |
|   |   | * | Falta de definición de políticas de gestión social.                        |   |  |   |  |

|  |  |   |  |  |  |  |
|--|--|---|--|--|--|--|
|  |  | * | Falta de definición de costos de los servicios.                        |  |  |  |
|  |  | * | Falta de actualización y divulgación de Ordenanzas y Leyes inherentes. |  |  |  |
|  |  | * | Falta de plan de comunicación  |  |  |  |
|  |  | * | No existe un modelo de capacitación institucional.                     |  |  |  |
|  |  | * | Selección de personal deficiente, faltan políticas.                    |  |  |  |
|  |  | * | Falta coordinación con instituciones municipales.                      |  |  |  |

**Fuente:** Archivo ETAPA EP 2014

**Elaborado por:** La Autora.

**Cuadro N° 5.- Matriz de Análisis Organizacional de Factores Internos  
Fortalezas- Debilidades**

| <b>Factores Internos</b>   | <b>Ponderación</b> | <b>Clasificación</b> | <b>Calificación</b> | <b>Calificación Ponderada</b> |
|--|--------------------|----------------------|---------------------|-------------------------------|
| <b>Base Instalada de Clientes en Cuenca.</b>   | 4%                 | Fortalezas           | 4                   | 0,16                          |
| <b>Empresa Etapa líder en el mercado local.</b>  | 4%                 | Fortalezas           | 4                   | 0,16                          |
| <b>Imagen y posicionamiento de la empresa y la marca ETAPA local/Referente de gestión para el sector público en especial de la ciudad.</b> | 4%                 | Fortalezas           | 4                   | 0,16                          |
| <b>La empresa Etapa posee instalaciones de alto nivel e infraestructura productiva (Plantas, redes, etc.).</b>                             | 3%                 | Fortalezas           | 4                   | 0,12                          |
| <b>Alta dirección de la empresa comprometida con el desarrollo de largo plazo de la empresa.</b>   | 3%                 | Fortalezas           | 4                   | 0,12                          |
| <b>Uso de tecnologías nuevas y alternas.</b>   | 3%                 | Fortalezas           | 4                   | 0,12                          |
| <b>Autonomía financiera.</b>   | 1%                 | Fortalezas           | 4                   | 0,04                          |
| <b>Solidez financiera.</b>   | 2%                 | Fortalezas           | 3                   | 0,06                          |
| <b>Índices de cobertura de los servicios.</b>  | 1%                 | Fortalezas           | 4                   | 0,03                          |

|   |    |             |   |      |
|---|----|-------------|---|------|
| <b>Sus servicios son de bajo costo, lo más bajos del país.</b>  | 3% | Fortalezas  | 4 | 0,12 |
| <b>La empresa presta servicios de alta calidad para que sus clientes se sientan satisfechos.</b>  | 3% | Fortalezas  | 4 | 0,12 |
| <b>Conocimiento del personal (Técnica y Experiencia).</b>   | 3% | Fortalezas  | 4 | 0,09 |
| <b>Oportunidad de crecimiento para los profesionales.</b>   | 1% | Fortalezas  | 3 | 0,03 |
| <b>Exclusividad en el manejo de alcantarillado.</b>   | 3% | Fortalezas  | 4 | 0,12 |
| <b>Buen proceso de captación de fondos externos para proyectos.</b>   | 1% | Fortalezas  | 3 | 0,03 |
| <b>Visión ambiental y compromiso social.</b>  | 1% | Fortalezas  | 4 | 0,03 |
| <b>Relevantes carencias de infraestructura de Sistemas para desarrollar el Negocio de Telecomunicaciones (CRM, BI, BSS, OSS y ERP, Integración)</b> | 2% | Debilidades | 2 | 0,04 |
| <b>Carencia de Infraestructura física y de personas para nuevos servicios y expansión fuera de Cuenca.</b>  | 2% | Debilidades | 2 | 0,04 |

|   |    |             |   |      |
|---|----|-------------|---|------|
| <b>Bajo nivel de alineamiento entre la estructura y la estrategia del Negocio de Telecomunicaciones.</b>      | 2% | Debilidades | 2 | 0,04 |
| <b>Falta de herramientas interacción con el cliente.</b>  | 2% | Debilidades | 2 | 0,04 |
| <b>No hay un adecuado manejo de compras e inventarios.</b>  | 1% | Debilidades | 2 | 0,02 |
| <b>Falta de documentación, optimización, implementación y seguimiento de procedimientos organizacionales.</b> | 1% | Debilidades | 2 | 0,02 |
| <b>Falta de comunicación y coordinación entre departamentos.</b>  | 2% | Debilidades | 2 | 0,04 |
| <b>Falta de efectividad en el soporte tecnológico.</b>  | 2% | Debilidades | 2 | 0,04 |
| <b>Estructura no responde a los requerimientos del servicio y falta de claridad en las responsabilidades.</b> | 1% | Debilidades | 1 | 0,01 |
| <b>Falta definición de perfiles de cargos y planes de carrera.</b>  | 4% | Debilidades | 2 | 0,08 |
| <b>Débil gestión de riesgos - Seguridad industrial.</b>   | 3% | Debilidades | 1 | 0,03 |

|   |    |             |   |      |
|---|----|-------------|---|------|
| <b>Clima laboral inadecuado.</b>  | 3% | Debilidades | 1 | 0,03 |
| <b>Falta de planificación de uso y gestión del recurso humano.</b>                    | 2% | Debilidades | 2 | 0,04 |
| <b>Locales inadecuados (oficinas).</b>  | 3% | Debilidades | 2 | 0,06 |
| <b>Físicamente los departamentos de la gerencia no están integrados.</b>              | 2% | Debilidades | 2 | 0,04 |
| <b>Estructura inadecuada para dar atención a proyectos geográficamente dispersos.</b> | 1% | Debilidades | 2 | 0,02 |
| <b>Faltan objetivos comunes.</b>  | 1% | Debilidades | 1 | 0,01 |
| <b>Falta definición de prioridades institucionales.</b>                               | 3% | Debilidades | 1 | 0,03 |
| <b>Falta proceso formal de planificación estratégica, de negocios y operativa.</b>    | 2% | Debilidades | 2 | 0,04 |
| <b>Falta planificación, gestión y comunicación presupuestaria.</b>                    | 1% | Debilidades | 2 | 0,02 |
| <b>Falta de gestión integral de proyectos (financiera, operativa y ambiental).</b>    | 1% | Debilidades | 2 | 0,02 |

|   |      |             |   |      |
|---|------|-------------|---|------|
| <b>Falta reglamento para recuperación de inversiones.</b>                     | 1%   | Debilidades | 2   | 0,02 |
| <b>Falta de divulgación de la información operativa y estratégica.</b>        | 2%   | Debilidades | 2   | 0,04 |
| <b>Falta de definición de políticas de gestión social.</b>                    | 1%   | Debilidades | 2   | 0,02 |
| <b>Falta de definición de costos de los servicios.</b>                        | 1%   | Debilidades | 2   | 0,02 |
| <b>Falta de actualización y divulgación de Ordenanzas y Leyes inherentes.</b> | 2%   | Debilidades | 2   | 0,04 |
| <b>Falta de plan de comunicación del trabajo del área.</b>                    | 2%   | Debilidades | 2   | 0,04 |
| <b>No existe un modelo de capacitación institucional.</b>                     | 4%   | Debilidades | 1   | 0,04 |
| <b>Selección de personal deficiente, faltan políticas.</b>                    | 4%   | Debilidades | 1   | 0,04 |
| <b>Falta coordinación con instituciones municipales.</b>                      | 2%   | Debilidades | 2   | 0,04 |
| <b>TOTAL</b>  | 100% |             |   | 2,57 |
| <b>ESCALA DE VALORES</b>  |      |             |   |      |
| 1. DEBILIDAD GRAVE<br>2. DEBILIDAD CONTROLABLE                                |      |             | 1. FORTALEZA MENOR<br>2. FORTALEZA IMPORTANTE |      |

**Fuente:** Archivo ETAPA EP 2014

**Elaborado por:** La Autora.

**Cuadro N° 6.- Matriz de Análisis Organizacional de Factores Externos  
Oportunidades- Amenazas**

| <b>Factores Externos</b>  | <b>Ponderación</b> | <b>Clasificación</b> | <b>Calificación</b> | <b>Calificación Ponderada</b> |
|---|--------------------|----------------------|---------------------|-------------------------------|
| Concesión de operación móvil virtual a Etapa a perfeccionarse en un reglamento en curso le da la posibilidad a Etapa de ingresar a los servicios Móviles. | 4                  | Oportunidades        | 4                   | 0,16                          |
| Convergencia full IP permite el desarrollo de múltiples servicios para múltiples segmentos.   | 4                  | Oportunidades        | 4                   | 0,16                          |
| Nueva generación interactiva demandará más servicios de telecomunicaciones (incremento de penetración).   | 4                  | Oportunidades        | 4                   | 0,16                          |
| Crecimiento esperado del mercado TV Paga, banda ancha fija y móvil, servicios cloud y M2M.  | 4                  | Oportunidades        | 3                   | 0,12                          |
| Nuevos servicios sobre plataformas de banda ancha: Ej. Video streaming, aplicaciones empresariales.   | 4                  | Oportunidades        | 4                   | 0,16                          |
| Captura del tráfico en comunicaciones (llamadas internacionales de cabinas telefónicas a celulares).  | 3                  | Oportunidades        | 3                   | 0,09                          |
| Oportunidad de expandir la administración de servicios de agua potable y  | 4                  | Oportunidades        | 4                   | 0,16                          |

|  |   |               |   |      |
|--|---|---------------|---|------|
| alcantarillado hacia otros cantones.   |   |               |   |      |
| Mayor disponibilidad de recursos que se traspasa a consumo privado y subsidios en telecomunicaciones.                    | 2 | Oportunidades | 3 | 0,06 |
| Rivalidad centrada en capturar nuevos clientes con baja presión en los márgenes  | 3 | Oportunidades | 3 | 0,09 |
| Mercados regionales mal atendidos por la competencia da espacio para la expansión a Etapa.                               | 4 | Oportunidades | 4 | 0,16 |
| Baja rivalidad en zonas de incumbencia actual de Etapa le da una ventana de tiempo para consolidar su modelo de negocio. | 3 | Oportunidades | 3 | 0,09 |
| Alianzas estratégicas para prestación de servicios.  | 3 | Oportunidades | 3 | 0,09 |
| Desarrollo de algunos proyectos con apoyo de la comunidad.   | 1 | Oportunidades | 3 | 0,03 |
| Uso de nuevas tecnologías para campañas de concientización.  | 2 | Oportunidades | 3 | 0,06 |
| Buena disponibilidad de recursos hídricos.   | 3 | Oportunidades | 4 | 0,12 |
| Disponibilidad recursos financieros externos.  | 2 | Oportunidades | 4 | 0,08 |
| Generación de ingresos por administración de efluentes industriales.   | 2 | Oportunidades | 3 | 0,06 |

|  |   |               |   |      |
|--|---|---------------|---|------|
| Tendencia global a la conciencia ambiental.  | 4 | Oportunidades | 3 | 0,12 |
| Monopolio en el servicio agua potable.   | 4 | Oportunidades | 4 | 0,16 |
| Rivalidad del sector Asistencia técnica a otras instituciones  | 4 | Oportunidades | 3 | 0,12 |
| Fuertes espaldas financieras de Claro y Movistar para avanzar en el desarrollo de banda ancha móvil.                 | 4 | Amenazas      | 1 | 0,04 |
| Costos crecientes de proveedores (infraestructura y know how) en la cadena de valor de las Telcos.                   | 4 | Amenazas      | 2 | 0,08 |
| Competencia en el mercado de las telecomunicaciones.   | 4 | Amenazas      | 2 | 0,08 |
| Crecimiento no regulado de la ciudad (Falta de control urbano).  | 4 | Amenazas      | 1 | 0,04 |
| Demasiada injerencia política en el servicio de agua potable.  | 4 | Amenazas      | 1 | 0,04 |
| Incertidumbre en el marco jurídico (Ley de Aguas y Minería)  | 4 | Amenazas      | 1 | 0,04 |
| Marco regulatorio de la norma INEN no adecuado Posición de ciertas juntas parroquiales frente a la gestión de ETAPA. | 3 | Amenazas      | 1 | 0,03 |
| Clientes más informados, con mayores exigencias en calidad y derechos del consumidor.                                | 2 | Amenazas      | 2 | 0,04 |

|   |             |          |   |             |
|---|-------------|----------|---|-------------|
| Riesgos por dependencia económica del precio del petróleo, que está sujeta a volatilidad externa.                   | 1           | Amenazas | 2   | 0,02        |
| Brechas sociales significativas con riesgo de exclusión digital.  | 3           | Amenazas | 2   | 0,06        |
| Degradación de las cuencas hídricas en zonas no administradas por ETAPA Falta actualización del catastro municipal. | 2           | Amenazas | 2   | 0,04        |
| Obligación de desarrollo de proyectos sociales, sin el correspondiente financiamiento.                              | 1           | Amenazas | 2   | 0,02        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>100%</b> |          |   | <b>2,78</b> |
| <b>ESCALA DE VALORES</b>  |             |          |   |             |
| <b>1. AMENAZA GRAVE</b><br><b>2. AMENAZA CONTROLABLE</b>  |             |          | <b>3. OPORTUNIDAD MENOR</b><br><b>4. OPORTUNIDAD IMPORTANTE</b> |             |

**Fuente:** Archivo ETAPA EP 2014

**Elaborado por:** La Autora.

## **ANÁLISIS FODA APLICADO A LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA ETAPA EP**

El Análisis Foda permite evaluar la situación actual de la entidad, permitiendo de esta forma obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas por la organización.

### **Evaluación de Factores Internos:**

La matriz de fortalezas y debilidades de la empresa, corresponden al ámbito interno de la institución dentro del proceso de planeación estratégica, por ello es indispensable realizar un análisis de la parte interna de la organización, con el propósito de determinar cuáles son las fortalezas con las que cuenta la entidad y cuáles son las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Al evaluar los factores internos de la Empresa Etapa EP, hemos obtenido como resultado de la calificación ponderada el 2,57 sigue siendo mayor al margen mínimo de seguridad del 2,5 con muy poca diferencia, siendo necesario que la empresa mantenga o refuerce sus fortalezas institucionales y empiece por mejorar las debilidades para convertirlas en fortalezas.

### **Evaluación de Factores Externos:**

La parte externa hace referencia a las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la organización en el mercado seleccionado.

Al evaluar los factores externos de la Empresa Etapa EP, hemos obtenido como resultado de la calificación ponderada el 2,78 sigue siendo mayor al margen mínimo de seguridad del 2,5, esto se debe a que la empresa tiene un crecimiento en el mercado debido a los múltiples servicios que oferta a los consumidores, por ello ha logrado expandirse con sus servicios a otros cantones. La empresa Etapa EP debe desarrollar

al máximo toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular las amenazas.

**Cuadro N°7.- Cuestionario de Control Interno Coso I**

| <b>EVALUACIÓN INTEGRAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO<br/>APLICADO A LA EMPRESA ETAPA EP<br/>AMBIENTE DE CONTROL</b> |  |           |           |   |
|--|--|-----------|-----------|---|
| <b>N°</b>  | <b>PREGUNTAS</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>OBSERVACIONES</b>                                    |
| <b>200-01</b>  | <b>Integridad y valores éticos</b>   |           |           |   |
| 200-01   | ¿El Gerente y los directivos promueven el ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas dentro la organización?  | X         |           |   |
| 200-01   | ¿La máxima autoridad y los directivos establecen principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional?  | X         |           |   |
| 200-01   | ¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias?   | X         |           |   |
| 200-01   | ¿Posee la Empresa Etapa EP un código de ética?   | X         |           | Existe un nuevo código de ética                         |
| 200-01   | ¿El contenido del código de ética ha sido difundido y socializado a todo el personal de la empresa?  | X         |           |   |
| 200-01   | ¿La máxima autoridad ha establecido por escrito el código de ética aplicable a todo el personal y sirve como referencia para su evaluación?  | X         |           |   |
| <b>200-02</b>  | <b>Administración estratégica</b>  |           |           |   |
| 200-02   | ¿La Empresa Etapa EP para su gestión, mantiene un sistema de planificación debidamente actualizado?  | X         |           |   |
| 200-02   | ¿El sistema de planificación de la Empresa Etapa EP cuenta con un plan plurianual y planes operativos anuales?   | X         |           | Está contenido en el plan estratégico.                  |
| 200-02   | ¿El Gerente y los directores evalúan y dan seguimiento a los planes operativos anuales?  | X         |           |   |
| <b>200-03</b>  | <b>Políticas y prácticas de talento humano</b>   |           |           |   |
| 200-03   | ¿La administración del talento humano cuenta con políticas y procedimientos para la clasificación, valoración, evaluación, remuneración reclutamiento, selección, contratación, formación, y estímulos del personal? | X         |           | Establecido en la LOEP y el Código de los trabajadores. |

|               |  |   |   |  |
|---------------|--|---|---|--|
| 200-03        | ¿La administración del talento humano de la Empresa Etapa EP fomenta un ambiente ético y profesional?  | X |   |  |
| 200-03        | ¿Los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción, son transparentes y se realizan con sujeción de la ley?  | X |   |  |
| 200-03        | ¿La empresa Etapa cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados?  |   | X |  |
| 200-03        | ¿En las evaluaciones de desempeño del personal se aplican criterios de integridad y valores éticos?  | X |   |  |
| <b>200-04</b> | <b>Estructura organizativa</b>   |   |   |  |
| 200-04        | ¿La Empresa Etapa EP cuenta con una estructura organizativa que muestre claramente las relaciones jerárquico-funcionales, a la vez que identifique las unidades ejecutoras de cada programa o proyecto, que permita el flujo de información entre las distintas áreas de trabajo y que prevea un nivel de descentralización razonable? | X |   | Se dispone de una estructura bien definida, pero faltaría hacer ciertos ajustes relacionado con la competencia del personal en la empresa. |
| 200-04        | ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional?   | X |   | Han existido cambios de tipo administrativos para mejorar la organización.   |
| 200-04        | ¿La organización cuenta con un manual de procedimientos debidamente actualizado?   | X |   |  |
| 200-04        | ¿Se actualiza el Reglamento Orgánico Funcional (Organigramas)?   | X |   |  |
| 200-04        | ¿Las funciones y responsabilidades del personal se delegan por escrito, sobre la base de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias vigentes?  | X |   | Las funciones están descritas en el manual orgánico funcional.   |
| 200-04        | ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?  | X |   | En el manual orgánico funcional esta detallado el descriptivo de puestos.  |

|               |  |   |  |   |
|---------------|--|---|--|---|
| 200-04        | ¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes de la entidad?  | X |  |   |
| 200-04        | ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?   | X |  |   |
| <b>200-07</b> | <b>Coordinación de acciones organizacionales</b>   |   |  |   |
| 200-07        | ¿Los funcionarios participan activamente en la aplicación y el mejoramiento de las medidas ya implantadas, así como en el diseño de controles efectivos para las áreas de la organización donde desempeñan sus labores?  | X |  |   |
| 200-07        | ¿La máxima autoridad y el personal de la entidad, en el ámbito de sus competencias, son responsables de la aplicación y mejoramiento continuo del control interno?   | X |  |   |
| <b>200-09</b> | <b>Unidad de Auditoría Interna</b>   |   |  |   |
| 200-09        | ¿La Empresa Etapa EP cuenta con una unidad de Auditoría Interna?   | X |  |   |
| 200-09        | ¿Existe apoyo del Gerente y Directores a la ejecución del POA de Auditoría Interna?  | X |  | De manera independiente la UAI elabora el POA de Auditoría Interna. |
| 200-09        | ¿La unidad de auditoría interna brinda asesoría oportuna y profesional en el ámbito de su competencia, agregando valor a la gestión institucional?   | X |  |   |
| 200-09        | ¿La unidad de auditoría interna estará integrada por personal multidisciplinario?  | X |  |   |
| 200-09        | ¿Los auditores internos aplican técnicas y procedimientos de auditoría que permitan evaluar la eficiencia del sistema de control interno, la administración de riesgos institucionales, la efectividad de las operaciones y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables que permitan el logro de los objetivos institucionales? | X |  | .   |
| 200-09        | ¿Existe apoyo a la UAI para que oriente sus actividades a la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor?  | X |  |   |
| 200-09        | ¿Los auditores de la unidad de auditoría interna actúan con criterio independiente respecto a las operaciones o actividades auditadas?   | X |  |   |

|               |  |   |    |   |
|---------------|--|---|----|---|
| 200-09        | ¿El Gerente y Directores disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informe de auditoría interna y de la CGA?  | X |    |   |
| <b>300</b>    | <b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>   |   |    |   |
| 300           | ¿La entidad ha establecido los objetivos, considerando la misión, las actividades y la estrategia para alcanzarlos?  | X |    |   |
| 300           | ¿Los objetivos son consistentes entre sí y con las regulaciones de creación de la entidad?   | X |    |   |
| 300           | ¿La Entidad cuenta con el apoyo del Gerente y directores, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?                                       | X | 83 |   |
| 300           | ¿Los funcionarios y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos?   | X |    | Se trabaja con los funcionarios de las diferentes áreas.            |
| 300           | ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos organizacionales?                                     |   | X  | Está en proceso de implementación.                                  |
| 300           | ¿Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos?  |   | X  |   |
| 300           | ¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos tales como: benchmarking, modelos probabilísticas y modelos no probabilísticas? |   | X  |   |
| 300           | ¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?   |   | X  |   |
| <b>300-01</b> | <b>Identificación de eventos</b>   |   |    |   |
| 300-01        | ¿Todos los departamentos tienen claramente identificados los riesgos que afectan a logro de objetivos?   |   | X  |   |
| 300-01        | ¿Participan los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo?  |   | X  |   |
| 300-01        | ¿La entidad ha realizado el mapa del riesgo considerando: factores internos y externos, puntos claves, interacción con terceros, objetivos generales y                                   |   | X  | Se está realizando un mapa de riesgos en base a las recomendaciones |

|               |   |   |   |   |
|---------------|---|---|---|---|
|               | particulares, así como amenazas que se puedan afrontar?   |   |   | hechas por la unidad de auditoría interna.                                |
| 300-02        | ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa?   |   | X | No porque recién está en implementación.                                  |
| 300-02        | ¿Existe un Plan de mitigación de riesgos?   |   | X |   |
| 300-02        | ¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la organización?  | X |   |   |
| <b>300-03</b> | <b>Valoración de riesgos</b>  |   |   |   |
| <b>300-03</b> | ¿La administración valora los riesgos a partir de las dos perspectivas de probabilidad e impacto?   |   | X |   |
| <b>300-03</b> | ¿La empresa Etapa cuenta con misión, visión, objetivos y las formas para lograrlos?   |   | X |   |
| <b>300-04</b> | <b>Respuesta al riesgo</b>  |   |   |   |
| 300-04        | ¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?                                    |   | X | Está recién en proceso de implementación por lo que todavía no se aplica. |
| <b>400</b>    | <b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>   |   |   |   |
| 400           | ¿Los procedimientos de control son aplicados apropiadamente y comprendidos por los funcionarios que laboran en la empresa Etapa?  | X |   | Por ello se mandan informes respectivos de la situación.                  |
| 400           | ¿Se realiza evaluaciones permanentes a los procedimientos de control?   | X |   | De manera periódica.  |
| 400           | ¿El Gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles municipales encargados de ejecutarlos?                                 | X |   |   |
| 400           | ¿Se efectúa un control por cada área de trabajo, de la ejecución o desempeño comparado con el presupuesto vigente y con los resultados de los ejercicios anteriores?    | X |   |   |
| <b>401-01</b> | <b>Separación de funciones y rotación de labores</b>  |   |   |   |
| 401-01        | ¿Existe la rotación del personal asignado a operaciones en funciones claves que garanticen el funcionamiento apropiado de la empresa en la prestación de sus servicios? | X |   | Se sugiere que exista rotación en áreas operacionales.                    |
| <b>401-02</b> | <b>Autorización y aprobación de transacciones y operaciones</b>   |   |   |   |

|               |  |   |  |  |
|---------------|--|---|--|--|
| 401-02        | ¿Se han implementado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso?                      | X |  |  |
| 401-02        | ¿La Gerencia, establece por escrito o por medio de sistemas electrónicos, las actividades de cada área de trabajo?   | X |  | En el manual orgánico funcional debería haber un direccionamiento.               |
| 401-02        | ¿Los funcionarios cumplen con las tareas encomendadas por la máxima autoridad?   | X |  |  |
| 401-02        | ¿Las operaciones de la empresa Etapa EP se autorizan, ejecutan y aprueban conforme a las disposiciones vigentes y conforme a lo establecido por la Autoridad responsable de cada área? | X |  |  |
| <b>401-03</b> | <b>Supervisión</b>   |   |  |  |
| 401-03        | ¿La supervisión se realiza con el fin de asegurar que se cumpla con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales?                       | X |  | Mediante informes de planificación y a través de la Unidad de Auditoría Interna. |
| 401-03        | ¿Los directivos de la empresa Etapa EP, establecen procedimientos de supervisión en los procesos y operaciones de la entidad?  | X |  |  |
| <b>407</b>    | <b>Administración del talento humano</b>   |   |  |  |
| 407-01        | ¿Existe un plan de talento humano?   | X |  |  |
| 407-02        | ¿La unidad de talento humano de la Empresa Etapa EP cuenta con un manual de clasificación de puestos?  | X |  |  |
| <b>407-03</b> | <b>Incorporación de personal</b>   |   |  |  |
| 407-03        | ¿La unidad de administración de talento humano de la Empresa Etapa EP selecciona al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de clasificación de puestos?      | X |  |  |
| 407-03        | ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los funcionarios?   | X |  |  |
| 407-03        | ¿Existe una convocatoria interna y externa del personal?   | X |  | Ocasionalmente depende de la potestad del Gerente.                               |
| 407-03        | ¿Se conserva la información del proceso de selección realizado?  | X |  |  |
| 407-03        | ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de Trabajo?  | X |  | Se revisa cuando existen concursos y   |

|               |  |   |   |  |
|---------------|--|---|---|--|
|               |  |   |   | en el momento de la preselección.                  |
| 407-03        | ¿La administración de talento humano selecciona al aspirante a través de concurso de méritos y oposición?  | X |   |  |
| 407-03        | ¿La autoridad nominadora designa a la persona que hubiere ganado el concurso?  | X |   |  |
| 407-03        | ¿La designación del personal se realiza en base a los mejores puntajes que hayan obtenido en el concurso?  | X |   |  |
| 407-03        | ¿El proceso de selección del personal se realiza bajo los preceptos de justicia, transparencia, ética y sin discriminación alguna?   | X |   |  |
| 407-03        | ¿La administración del talento humano al momento de seleccionar un aspirante toma en cuenta el conocimiento, la experiencia, destrezas y habilidades del candidato?                            | X |   |  |
| <b>407-04</b> | <b>Evaluación del desempeño</b>  |   |   |  |
| 407-04        | ¿El trabajo de los funcionarios es evaluado permanentemente?   | X |   | Anualmente.  |
| 407-04        | ¿La evaluación de desempeño se formula tomando en consideración la normativa emitida por el órgano rector del sistema?   | X |   |  |
| <b>407-05</b> | <b>Promociones y ascensos</b>  |   |   |  |
| 407-05        | ¿El ascenso del servidor en la carrera administrativa se produce mediante promoción al nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional, previo el concurso de méritos y oposición? | X |   | Solo a través de concursos de méritos y oposición. |
| <b>407-06</b> | <b>Capacitación y entrenamiento continuo</b>   |   |   |  |
| 407-06        | ¿Los directivos de la entidad promueven en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional?   |   | X |  |
| 407-06        | ¿El plan de capacitación se cumplió de acuerdo a lo programado?  |   | X |  |
| 407-06        | ¿El plan de capacitación es formulado por la unidad de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad?  | X |   |  |
| 407-06        | ¿Los directivos de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano y el   | X |   |  |

|               |   |   |   |  |
|---------------|---|---|---|--|
|               | área encargada de la capacitación determinan de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal y las que están directamente relacionada con el puesto de trabajo?                     |   |   |  |
| 407-06        | ¿Se ha elaborado un plan de capacitación que contemple la orientación para el nuevo personal y la actualización de todos los servidores?  |   | X |  |
| 407-06        | ¿Los funcionarios participan en los programas de estudio dentro y fuera del país?   | X |   |  |
| <b>407-07</b> | <b>Rotación de personal</b>   |   |   |  |
| 407-07        | ¿La unidad de talento humano promueve la rotación de los funcionarios?  | X |   |  |
| <b>407-08</b> | <b>Actuación y honestidad de las servidoras y servidores</b>  |   |   |  |
| 407-08        | ¿Los directivos cautelaran y motivaran el cumplimiento de normas, principios y del ordenamiento jurídico vigente en el trabajo que ejecutan las funcionarios?   | X |   |  |
| <b>407-10</b> | <b>Información actualizada del personal</b>   |   |   |  |
| 407-10        | ¿La unidad de administración de talento humano será responsable del control de los expedientes de los funcionarios?   | X |   |  |
| 407-10        | ¿Los expedientes del personal son actualizados en forma permanente por la unidad de administración de talento humano?   | X |   |  |
| 407-10        | ¿Los expedientes del personal contienen documentación general, laboral y profesional de cada de los funcionarios; la información relacionada con su ingreso, evaluaciones, ascensos, promociones y su retiro? | X |   |  |
| 407-10        | ¿La base de datos del personal es actualizada mediante un sistema informático?  | X |   |  |
| <b>500</b>    | <b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>   |   |   |  |

|               |   |   |  |   |
|---------------|---|---|--|---|
| 500           | ¿El sistema de información y comunicación, está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad? | X |  |   |
| 500           | ¿Se comunica al personal sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr apoyo, en la consecución de objetivos institucionales?                                    | X |  |   |
| 500           | ¿El sistema de información permite a la máxima autoridad evaluar los resultados de su gestión en la entidad versus los objetivos predefinidos?  | X |  | Los funcionarios de la entidad son sometidos a una evaluación anual para medir su desempeño.            |
| 500           | ¿Los sistemas de información y comunicación concuerdan con los planes estratégicos y operativos de la entidad?  | X |  | Existen planes macros y micro para planificar proyectos, programas y actividades a seguir.              |
| <b>500-01</b> | <b>Controles sobre sistemas de información</b>  |   |  |   |
| 500-01        | ¿Los sistemas de información cuentan con controles adecuados?   | X |  | Existe una revisión constante de los controles a través de la subgerencia de tecnología de información. |
| 500-01        | ¿El software utilizado es lo suficientemente confiable?   | X |  |   |
| 500-02        | <b>Canales de comunicación abiertos</b>   |   |  |   |
| 500-02        | ¿La empresa establece canales de comunicación que permitan trasladar la información de manera segura?   | X |  |   |
| 500-02        | ¿Existe un mensaje claro de parte de la alta dirección, sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de los funcionarios?  | X |  |   |

|            |  |   |   |   |
|------------|--|---|---|---|
| 500-02     | ¿Existen políticas organizacionales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?   | X |   | Las políticas se difunden mediante el correo interno de (informa), a través de carteleras y mediante la comunicación externa a través de los medios de comunicación.                |
| 500-02     | ¿El Gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control?   | X |   | Los subgerentes exigen e insisten a través de los mandos medios.  |
| 500-02     | ¿Se ha establecido canales de comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente? |   | X | En la Administración Municipal es más difícil contar con canales de comunicación horizontal.  |
| 500-02     | ¿Se mantienen canales de comunicación, con terceros relacionados?  | X |   | Se mantiene canales de comunicación con empresas externas encargadas de la publicidad y se comunica a la comunidad en general a través de la ley de transparencia de la información |
| 500-02     | ¿Los mecanismos establecidos garantizan la comunicación interna entre los funcionarios del mismo nivel jerárquico?   |   | X |   |
| <b>600</b> | <b>SEGUIMIENTO</b>   |   |   |   |
| 600        | ¿Los Directores definen los procedimientos para que se informe las deficiencias de control interno?  | X |   |   |

|               |  |   |   |   |
|---------------|--|---|---|---|
| 600           | ¿Los Directivos establecen procedimientos de seguimiento continuo para asegurar la eficacia del sistema del sistema de control interno?  | X |   | A través de la UAI, firmas auditorías externas y a través de la Contraloría General del Estado. |
| 600           | ¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?   | X |   | Dentro de auditoría se utiliza para las evaluaciones.   |
| 600           | ¿Se ha Tomado en cuenta los resultados de auditorías anteriores?   | X |   |   |
| <b>600-01</b> | <b>Seguimiento continuo o en operación</b>   |   |   |   |
| 600-01        | ¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Gerente por la Auditoría Interna con recomendaciones para su corrección?                                 | X |   |   |
| 600-01        | ¿La empresa Etapa evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno a través del departamento de Auditoría Interna y del departamento de riesgos? | X |   |   |
| 600-02        | ¿Los directores y servidores promueven y establecen una autoevaluación periódica de la gestión y el control interno de la entidad?   |   | X | No solo se realiza de manera independiente a través de la UAI.                                  |
| 600-02        | ¿Los Directivos ejecutan los planes de acción y el grado de cumplimiento del mismo?  |   | X | No se puede cumplir en un 100%, pero existe buena intención por parte de la Administración.     |
| 600-02        | ¿Los órganos de control establecen planes de acción preventiva y correctiva para solucionar los problemas detectados?  | X |   |   |

**Preparado por:** María Augusta Ordoñez

**Supervisado por:** Lcda. Jessica Orozco

**Fecha:** 15 de Mayo del 2015



## INFORME DE EVALUACIÓN INTEGRAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Señor:

Ing. Iván Palacios

**GERENTE DE LA EMPRESA ETAPA EP**

Su despacho.

**Presente.**

De mi consideración:

El propósito general de la evaluación de control interno fue determinar el grado de confiabilidad de los controles establecidos por la **“Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca ETAPA EP”** de esta forma se podrá evaluar el funcionamiento de sus procesos e identificar las debilidades que requieran acciones correctivas, para mejorar su gestión y lograr los objetivos institucionales.

En función de los objetivos definidos para la evaluación, a continuación se exponen los resultados obtenidos por cada componente de control interno analizado:

### **AMBIENTE DE CONTROL**

#### **Ausencia de un plan de incentivos para el personal de la empresa**

En base a las encuestas de control interno practicadas a los funcionarios, se pudo determinar que la institución no cuenta con planes de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados que permitan elevar el nivel rendimiento y la productividad del personal en el desempeño de sus funciones. En la Norma de Control Interno 200-03 y los principios de control establece que “...El Talento Humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que deber ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la

dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico... “

La carencia de un plan de incentivos, ocasionó que el personal se sienta desmotivando al momento de desempeñar sus funciones y tareas asignadas.

### **Conclusión**

Falta de planes de incentivos no permite que el personal se desarrolle al máximo nivel, afectando el nivel rendimiento y la productividad en el desempeño de sus funciones, un personal desmotivado no contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General:**

Coordinará con la Subgerente de Talento humano la elaboración e implementación de un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados, con el propósito de recompensar la conducta y el comportamiento adecuado del personal, atraer empleados talentosos y retener a los buenos empleados, La Empresa podrá establecer reconocimientos, incentivos de tipo económicos, bonificaciones y diplomas, con la implementación de estos métodos se podrá motivar y elevar el nivel de desempeño de los funcionarios.

## **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

### **Proceso no definido para la administración de riesgos**

#### **Evaluación de Riesgo**

En base a las encuestas realizadas al personal, señala que la empresa ETAPA no planificó el proceso para la administración de riesgos, que implica el establecimiento de metodologías, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las

unidades administrativas no llevaron a cabo los procedimientos de identificación, valoración, mitigación y respuesta del riesgo, por tanto la institución resolvió los eventos conforme a la ejecución de los procesos operativos establecidos en el Plan Operativo Anual.

### **Identificación de Eventos**

Se determinó que no todas las áreas tienen claramente identificados los riesgos que podrían afectar al logro de los objetivos institucionales, además se observó que la entidad no tiene implementado un mapa de riesgos que incluya a los factores internos y externos que afectaron a la Empresa ETAPA EP de manera significativa, es decir que estos factores no estuvieron plasmados en un mapa de riesgos para ser identificados, de igual manera no se evaluó las características que identificaron a estos eventos y que evaluaron su incidencia.

### **Plan de mitigación de riesgos**

En consecuencia, la empresa ETAPA EP con respecto al año 2014 no elaboró un plan de mitigación de riesgos, donde se señalen planes de acción y responsables a fin de identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad, impidiendo el logro de sus objetivos y metas a nivel institucional.

### **Valoración de Riesgos**

La entidad carece de métodos para valorar los riesgos a partir de las perspectivas de probabilidad e impacto.

### **Respuesta al Riesgo**

Frente a los hechos mencionados anteriormente, la institución no cuenta con modelos de respuestas al riesgo que pudieran: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos. Los funcionarios de la entidad, inobservaron las Normas Técnicas de Control Interno 300 de Evaluación de riesgos establecen la necesidad de “ La máxima autoridad, el

nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.”

En la Norma Técnica de Control interno 300-01 de Identificación de riesgos señala que “...Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos...”

“...La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso se realizará un mapa del riesgo tanto con los factores internos como los externos y con la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y las amenazas que se puedan afrontar...”

Mientras que en Norma Técnica de Control Interno 300-02 de Plan de mitigación de riesgos manifiesta que “Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.”

La Norma Técnica de Control interno 300-03 Valoración de riesgo menciona que “...La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto representa el efecto frente a su ocurrencia...”

La Norma Técnica de Control interno 300-04 Respuesta al riesgo indica que “...La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos. Los modelos de respuestas al riesgo pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar...”

La falta de aplicación de procedimientos para la administración de riesgos ocasionó que la entidad no cuente con información oportuna que genere acciones coordinadas para mitigar y dar respuesta a los eventos que afectaron de manera significativa a la empresa.

La carencia de mecanismos para la identificación de riesgos produce que la empresa no tenga establecido e implementado un mapa de riesgos que permita identificar, valorar y establecer un plan de mitigación de riesgos esto podría afectar al logro de los objetivos organizacionales. La administración no establece un proceso de valoración y respuesta al riesgo, generando como resultado que la empresa no pueda decidir las acciones a tomar para administrar los riesgos que afectan potencialmente a la entidad.

### **Conclusión**

La Empresa ETAPA EP no estableció procedimientos para la identificación, valoración, mitigación y respuesta del riesgo, originando que la empresa carezca de acciones coordinadas para mitigar los riesgos potenciales que afectan al logro y a la consecución de los objetivos organizacionales.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General:**

Dispondrá al Subgerente de Planificación que en coordinación con las Subgerencias de cada área elaboren un mapa de riesgos para cada una de las dependencias, considerando los factores internos y externos que afectan a la consecución de los objetivos institucionales, También se recomienda a la Subgerencia de Planificación elaborar el respectivo plan de mitigación que incluya procedimientos de evaluación y monitoreo.

## **Recomendación**

### **Al Subgerente de Planificación:**

Dispondrá al personal del Área de Planificación evaluar los riesgos periódicamente a fin de conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos y metas organizacionales. De igual manera una vez que este implementado el plan de mitigación en la empresa se recomienda a los funcionarios revisar de manera continua los perfiles de riesgo y demás controles relacionados para asegurar que el mapa de riesgo siga siendo válido.

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

### **Deficiente capacitación al personal**

En base a las encuestas realizadas al personal de la empresa, la capacitación y el entrenamiento fue deficiente y no involucro al nuevo personal, a más de ello el plan de capacitación no se desarrolló en su totalidad, por lo que no se cumplieron con las necesidades, requerimientos y expectativas de todas las áreas de la institución.

Se incumplió con las Normas de Control interno 407-08 que determina que “...Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo...”; “...La capacitación responderá a las necesidades de los servidores/as y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan...”

La deficiente capacitación se debe al recorte de presupuesto que ocasionó que no se pueda cubrir con los planes continuos de capacitación del personal, por tanto la capacitación no cumple con las necesidades y requerimientos del personal.

## **Conclusión**

La deficiente capacitación del personal se debe al recorte presupuestario esto impidió que el plan de capacitación no se cumpliera en su totalidad, razón por la cual muchos funcionarios de la entidad se sienten insatisfechos y desmotivados, porque no han recibido suficiente capacitación y entrenamiento.

## **Recomendación**

### **Al Gerente General:**

Dispondrá a la Subgerente del departamento de Talento Humano conjuntamente con la persona encargada del área de capacitación fomentar el entrenamiento constante que involucre al nuevo personal y a todos los funcionarios de la organización sin excepción alguna, con el fin de actualizar sus conocimientos y elevar la calidad de su trabajo.

## **Recomendación**

### **A la Subgerente de Talento Humano:**

Cumplirá a cabalidad con lo que está establecido en el plan de capacitación, de esta forma se podrá cumplir con lo planificado durante del año. Es importante señalar que si bien es cierto el Plan de Capacitación presentado para su ejecución en el año 2014, no fue desarrollado en su totalidad, se debe dar continuidad y analizar los temas no ejecutados, para incorporarlos al Plan de capacitación propuesto para el año 2015.

## **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

### **Falta de canales de comunicación interna entre los funcionarios del mismo nivel jerárquico**

En base a las encuestas practicadas a los funcionarios de la entidad se ha comprobado que la máxima autoridad de la Empresa ETAPA EP no ha establecido canales de

comunicación en sentido horizontal entre las personas del mismo nivel jerárquico. La Norma de Control Interno 500-02 y los principios de control establecen que “...Una política de comunicación interna debe permitir las diferentes interacciones entre las servidoras y servidores, cualquiera sea el rol que desempeñen, así como entre las distintas unidades administrativas de la institución...”

La Subgerencia de comunicación se ha descuidado de potencializar los canales de comunicación en sentido horizontal, ocasionando como resultado que los miembros del mismo nivel jerárquico no puedan estar en capacidad de resolver problemas y tomar decisiones dentro de la organización.

### **Conclusión**

Se pudo determinar que la Empresa ETAPA EP, no cuenta con adecuada comunicación interna y coordinación entre departamentos que facilite las diferentes interacciones entre los funcionarios del mismo nivel jerárquico. La organización no debería únicamente fomentar canales de comunicación en sentido vertical sino también en sentido horizontal.

### **Recomendación**

#### **A la Subgerente de Comunicación:**

Fomentará una comunicación interna en sentido horizontal entre todos los departamentos, de esta manera se podrá optimizar el trabajo en equipo del personal, de manera que se genere un ambiente organizacional agradable, se podrá eliminar rumores, distorsiones de la realidad y malos entendidos dentro de la organización.

## **SEGUIMIENTO:**

### **El sistema de control interno de la entidad no fue sujeto a evaluaciones periódicas**

En base a encuestas realizadas al personal de la entidad, se determinó que el sistema de control interno de ETAPA EP fue sometido a evaluaciones continuas y únicamente se realizó un seguimiento periódico por parte de la Unidad de Auditoría Interna de la entidad, con ello se aplicaron evaluaciones al sistema de control interno de la empresa, con el fin de establecer el cumplimiento de objetivos y metas, así también se dio un seguimiento al cumplimiento del plan operativo anual y la aplicación del código de ética institucional. No se aplicó la Norma de Control Interno 600-02 acerca de "... las evaluaciones periódicas, responden a la necesidad de identificar las fortalezas y debilidades de la entidad respecto al sistema de control interno, propiciar una mayor eficacia de sus componentes, asignar la responsabilidad sobre el mismo a todas las dependencias de la organización, establecer el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y evalúa la manera de administrar los recursos necesarios para alcanzarlos..."

"...En el caso de las disposiciones, recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control, la unidad a la cual éstas son dirigidas emprenderá de manera efectiva las acciones pertinentes dentro de los plazos establecidos, considerando que éstas son de cumplimiento obligatorio..."

La falta de evaluaciones periódicas imposibilitó que los directivos puedan ejecutar los planes de acción dentro de los plazos dispuestos por los órganos de control.

## **Conclusión**

Se realizaron evaluaciones parciales al sistema de control interno de la entidad, imposibilitando con ello la realización de evaluaciones de tipo periódicas de los objetivos definidos en los programas y proyectos, lo cual impidió que los directivos puedan ejecutar de manera oportuna planes de acción preventivos y correctivos dentro de los plazos dispuestos por los órganos de control.

## **Recomendación**

### **Al Subgerente de Planificación:**

Evaluará de manera periódica los objetivos definidos en los planes y proyectos, para la toma oportuna de planes de acción.

Atentamente,

Eco. Teodoro Cubero Abril

**AUDITOR GENERAL**

## **ENFOQUE DE LA AUDITORIA.**

### **Motivos de la Auditoria.**

El motivo que da lugar a la Auditoría de Gestión a la “Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca ETAPA EP”, es el mejoramiento de la gestión administrativa y la optimización de los recursos de la entidad en sus diferentes niveles, mediante el estudio de las áreas consideradas como críticas que proporcionan resultados claves para la Empresa Etapa EP.

### **Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del departamento de Talento Humano de la Empresa ETAPA, con el propósito de evaluar su desempeño administrativo, mediante la respectiva emisión del informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones para su mejoramiento.

### **Objetivos Específicos**

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos de Talento Humano en base a los indicadores de gestión para determinar la eficiencia y eficacia.
- Evaluar el sistema de control interno con la finalidad de determinar el nivel de confianza y riesgo.
- Determinar el nivel de cumplimiento de leyes y normas relacionadas con el objeto de estudio.

### **Alcance de la Auditoría**

La Auditoría de Gestión se realizará a los Sistemas de Selección y Capacitación del Personal de la Empresa ETAPA EP, para el periodo comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del año 2014.

### **Enfoque Empresarial**

La Auditoría de Gestión aplicada a la Empresa ETAPA EP”, tendrá un enfoque de tipo empresarial, con el propósito de asesorar y emitir recomendaciones acertadas que contribuyan con la optimización de los recursos y el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa en sus diferentes niveles.

### **Estrategias**

Se empleará como estrategia de trabajo los resultados obtenidos de la aplicación del Cuestionario de la Evaluación del Sistema Control Interno y de cada uno de los cuestionarios aplicados a los subcomponentes, de esta manera se podrá estar en capacidad de emitir comentarios, conclusiones y recomendaciones acertadas.

## **Subcomponentes**

Los subcomponentes seleccionados para ser examinados en el Departamento Talento Humano de la Empresa ETAPA EP son:

- Capacitación
- Selección del Personal

### **3.2 Fase II: Planificación**

La fase de la planeación comprende la segunda fase dentro de la Auditoría de Gestión, el objetivo fundamental de esta fase consiste en el diseño de estrategias para lograr resultados, respecto a las potenciales áreas críticas detectadas en la organización, con el fin de proponer mejoras a la alta dirección, de manera que implementen los planes de acción correctivos para mejorar los problemas detectados.

En esta fase se procederá a revisar y analizar la información obtenida en la fase anterior, luego se procederá a evaluar el sistema de control interno por cada componente, con el fin de conocer el funcionamiento de los controles existentes dentro de la empresa, inmediatamente se procederá con el análisis y calificación de riesgos. En esta fase se elaborará el memorando de planificación y se formulará los Programas de Auditoría para los Componentes de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca ETAPA EP.

## **ORDEN DE TRABAJO DEFINITIVA**

**ASUNTO:** Orden de Trabajo No. 003

**FECHA:** Cuenca, 19 de mayo del 2015

**Señores:**

Lcda. Jessica Orozco

**SUPERVISOR DEL EQUIPO**

Mst. María Elena Tapia

**JEFE DE EQUIPO**

María Augusta Ordoñez

**AUDITOR**

Ciudad.-

De mis consideraciones:

De conformidad con el informe de avance de primera fase de la “Auditoria a la Gestión al Departamento de Talento Humano de la Empresa Pública Municipal De Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado Y Saneamiento De Cuenca Etapa EP”. Se ha determinado los componentes y áreas de resultado clave que se relaciona con los procesos de talento humano que se realizaran a:

- Selección del Personal
- Capacitación del Personal

Con tales subcomponentes dispongo a ustedes la ejecución de la planificación y de las demás etapas del examen que se deriven de dicho estudio.

Una vez concluido la evaluación del control interno por cada componente, deberá elaborarse un informe que contendrá las deficiencias, así como las alternativas de solución, para ponerlas a conocimiento del Gerente y Consejo de Administración, para su aplicación.

Igualmente, la fase de ejecución de las áreas críticas deberá ser sustentada con indicadores y estándares de gestión; a base del cual se emitirán las sugerencias que serán puestas en marcha en lo posible antes de la conclusión del trabajo.

Para la emisión de las alternativas de solución y puesta en marcha de los cambios sugeridos; es menester que se defina los responsables de las acciones a seguir, su costo, la meta a alcanzarse y el impacto de satisfacción, tanto de los clientes internos y externos en el área de recursos humanos. El tiempo que se asigna para esta labor es de 86 días laborables a partir de esta fecha.

Atentamente,

Eco. Teodoro Cubero Abril

**AUDITOR GENERAL**

**Cuadro N° 8.- Evaluación Específica de Control Interno para el Subcomponente  
Selección del Personal**

|  | <b>Empresa ETAPA EP</b><br><b>Cuestionario de Evaluación Específica del Control Interno</b>  |            |    | Hoja No 1/5       |   |
|---|--|------------|----|-------------------|---|
| <b>Tipo de Examen:</b>  | Auditoria de Gestión   |            |    |                   |   |
| <b>Componente:</b>  | Talento Humano   |            |    |                   |   |
| <b>Subcomponente:</b>   | Selección del personal   |            |    | <b>PT-SP /001</b> |   |
| N°  | PREGUNTAS  | RESPUESTAS |    |                   | COMENTARIO  |
|   |  | SI         | NO | N/A               |   |
| 1   | ¿Se han determinado las competencias o capacidades necesarias y perfiles requeridos?   | X          |    |                   | Anexo 1   |
| 2   | ¿Existe una definición de perfiles de cargo y planes de carrera donde se contemplan cada uno de los puestos previstos en la organización?  |            | X  |                   | No se ha definido un mapa de cargos<br>Anexo 1                    |
| 3   | ¿Cómo se coordina los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción y evaluación del desempeño del personal?              | X          |    |                   | Anexo 1   |
| 4   | ¿Cómo se coordina los procesos de descripción, valoración y clasificación de cargos de la Empresa ETAPA EP?                                | X          |    |                   | Anexo 1   |
| 5   | ¿Se actualiza los manuales de descripción de funciones y reglamentos de la Empresa ETAPA EP?   | X          |    |                   | Anexo 1   |
| 6   | ¿Se ejecuta el Plan de Carrera Organizacional?   |            | X  |                   | No existe un plan de carrera por lo que no se ejecuta.<br>Anexo 1 |
| 7   | ¿Se cumple con las disposiciones y requerimientos de organismos de control en los procesos vinculados con el desarrollo de Talento Humano? | X          |    |                   | Anexo 1   |
| 8   | ¿Cómo se desarrolla el proceso de evaluación del desempeño del personal y como se establece los cronogramas de trabajo definidos?          | X          |    |                   | Anexo 1   |
| 9   | ¿Describa cómo se capacita a los evaluados y evaluadores en la metodología a ser utilizada?  | X          |    |                   | Anexo 1   |
| 10  | ¿Se da seguimiento al proceso de evaluación, resolviendo cualquier duda y cumpliendo con los planes previstos?                             | X          |    |                   | Anexo 1   |
| 11  | ¿Explique cómo se tabula las evaluaciones de desempeño?  | X          |    |                   | Anexo 1   |
| 12  | ¿Se emite informes de los resultados de las evaluaciones para cada Gerencia y Subgerencia?   | X          |    |                   | Anexo 1   |

|   |   | <b>Empresa ETAPA EP</b><br><b>Cuestionario de Evaluación Específica del Control Interno</b> |   |  | Hoja No 2/5   |
|--|---|---|---|--|---|
| <b>Tipo de Examen:</b> Auditoría de Gestión<br><b>Componente:</b> Talento Humano<br><b>Subcomponente:</b> Selección del personal |   |   |   |  |   |
| 13   | ¿La entidad cuenta con un manual de perfil de puestos por competencias que se aplica al momento de seleccionar al personal?   |   | X |  | Existe un levantamiento de los descriptivos de funciones y perfiles de cargo, pero no se ha implementado.( PT-SP-002) |
| 14   | ¿Los concursos de méritos y oposición son el único mecanismo legalmente establecido dentro de la empresa para el ingreso o ascenso a un puesto vacante?                                     |   | X |  | Se aplica para el ascenso pero para el ingreso no siempre.<br>Anexo 1   |
| 15   | ¿La forma de seleccionar a un postulante para un cargo vacante es confiable y segura?   |   | X |  | Desde Gerencia se establece la persona a ocupar el cargo.<br>Anexo 1  |
| 16   | ¿Se realiza la entrevista inicial, las pruebas de conocimiento, test psicométricos y el examen médico a los candidatos, con el fin de medir el rendimiento durante el proceso de selección? |   | X |  | Únicamente se aplican exámenes médicos y psicológicos Anexo 1   |
| 17   | ¿La empresa cuenta con tribunales de méritos, oposición y apelaciones y explique cuál es su función y atribuciones?   | X   |   |  | Anexo 1   |
| 18   | ¿La administración cuenta con políticas y procedimientos para la clasificación, valoración, evaluación, remuneración, reclutamiento y selección y contratación del personal?                | X   |   |  | Anexo 1   |
| 19   | ¿Cómo se difunden y se dan a conocer con transparencia las normas, procedimientos y los resultados del concurso?  | X   |   |  | Anexo 1   |
| 20   | ¿En función del puntaje, deciden a quien se le ofrecerá el puesto?  |   | X |  | Esporádicamente.<br>Anexo 1   |
| 21   | ¿Existe apoyo por parte de la entidad para la ejecución de las políticas de reclutamiento y selección de personal, inducción?   | X   |   |  | Anexo 1   |

|   |   | <b>Empresa ETAPA EP</b><br><b>Cuestionario de Evaluación Especifica del Control Interno</b> |   |  | Hoja No 3/5  |
|--|---|---|---|--|--|
| <b>Tipo de Examen:</b> Auditoria de Gestión<br><b>Componente:</b> Talento Humano<br><b>Subcomponente:</b> Selección del personal |   |   |   |  |  |
| 22   | ¿El proceso de selección del personal se realiza bajo los preceptos de justicia, transparencia, ética y sin discriminación alguna?  |   | X |  | No se da oportunidad a todos porque en ocasiones viene de órdenes directas. Anexo 1  |
| 23   | ¿Existe una organización interna adecuada que establezca claramente las funciones y responsabilidades de cada servidor al interior del departamento de recursos humanos?                        |   | X |  | Falta de una organización interna adecuada, debido a que no se tiene clara cuales son las funciones de cada servidor al interior del departamento de recursos humanos, ocasionando que haya cruces de responsabilidades afectando el buen desarrollo de las actividades. |
| 24   | ¿Se comunica al candidato seleccionado los documentos necesarios para el ingreso?   | X   |   |  | Anexo 1  |
| 25   | ¿Se publican los puestos vacantes?  |   | X |  | En el año 2014 no se realizaron concursos de méritos y oposición por lo que no se publicaron las convocatorias del reclutamiento y selección del personal (PT-SP-003).   |
| 26   | ¿Explique cómo se efectúa el proceso de contratación y como procede a validar la documentación personal entregada por el seleccionado para tramitar su ingreso a la empresa?                    | X   |   |  | Anexo 1  |
| 27   | ¿Se da seguimiento a la firma del contrato y demás documentos solicitados y describa los diferentes tipos de contratos?   | X   |   |  | Anexo 1  |
| 28   | ¿Se toma en cuenta al momento de contratar que los funcionarios no hayan sido sancionados por mal manejo de fondos públicos o que no estén impedidos legalmente para ejercer un puesto público? | X   |   |  | Anexo 1  |
| 29   | ¿Se cumple con las etapas de convocatoria, selección y periodo de prueba?   | X   |   |  | Anexo 1  |
| 30   | ¿Cómo la Empresa se asegura de contratar personal competente en todos sus niveles jerárquicos de la organización?   | X   |   |  | Anexo 1  |

|   |  | <b>Empresa ETAPA EP</b><br><b>Cuestionario de Evaluación Específica del Control Interno</b> |   |  | Hoja No 4/5                                       |
|--|--|---|---|--|---|
| <b>Tipo de Examen:</b> Auditoría de Gestión<br><b>Componente:</b> Talento Humano<br><b>Subcomponente:</b> Selección del personal |  |   |   |  |   |
| 31   | ¿Al momento de seleccionar a un candidato se toma en cuenta el perfil ocupacional, instrucción, experiencia, conocimiento, aptitudes y destrezas?  | X   |   |  | Anexo 1   |
| 32   | ¿RRHH cumple con la elaboración de un informe de cada candidato finalista y lo pasa para la entrevista?  | X   |   |  | Anexo 1   |
| 33   | ¿El Departamento de Talento Humano confirma la decisión de incorporación del candidato y la propuesta económica?   | X   |   |  | Anexo 1   |
| 34   | ¿Se toma en cuenta el nepotismo al momento de seleccionar el personal?   | X   |   |  | Anexo 1   |
| 35   | ¿El POA de talento humano es evaluado periódicamente?  | X   |   |  | Anexo 1   |
| 36   | ¿Se monitorea y evalúa los Planes Operativos Anuales y los Presupuestos de Talento Humano?   | X   |   |  | Anexo 1   |
| 37   | ¿La Empresa aplica a cabalidad el proceso técnico con el fin de llenar las vacantes producidas en las diferentes áreas de la organización?<br>¿Describa cuál es el proceso actual que se sigue para seleccionar al personal y a través de técnicas de verificación analice los requisitos que cumplen los aspirantes para ser contratados? |   | X |  | Ocasionalmente (PT-SP-004).                       |
| 38   | ¿Se mantiene el archivo actualizado de la documentación correspondiente a estudios profesionales, capacitaciones, permisos, vacaciones?  | X   |   |  | Anexo 1   |
| 39   | ¿Existe suficiente espacio físico para el Archivo de los expedientes del personal?   |   | X |  | No existe un adecuado ambiente Físico.(PT-SP-008) |
| 40   | ¿Los estantes tienen rótulos apropiados para fácil ubicación?  | X   |   |  | Anexo 1   |
| 41   | ¿Existe un almacenamiento en orden secuencial de acuerdo a las fechas en que se recibe la documentación?   | X   |   |  | Anexo 1   |
| 42   | ¿El personal del Archivo es el único responsable de los documentos?  | X   |   |  | Anexo 1   |

|  |   | <b>Empresa ETAPA EP</b> |           |  | Hoja No 5/5   |  |
|---|---|-------------------------|-----------|--|---|--|
| <b>Cuestionario de Evaluación Específica del Control Interno</b>                  |   |                         |           |  |   |  |
| <b>Tipo de Examen:</b>  |   | Auditoría de Gestión    |           |  |   |  |
| <b>Componente:</b>  |   | Talento Humano          |           |  |   |  |
| <b>Subcomponente:</b>   |   | Selección del personal  |           |  |   |  |
| 43  | ¿Se cuenta con información actualizada de la instrucción formal de cada empleado?                               |                         | X         |  | Para el 2015 se estará haciendo una verificación del sistema para determinar con exactitud la instrucción formal de los empleados y trabajadores (PT-SP-009). |  |
| 44  | ¿Se cuenta con instructivo para organizar el archivo?   |                         | X         |  | No existe un instructivo. (PT-SP-009)   |  |
| 45  | ¿La institución cuenta con el número mínimo de personal discapacitado establecido por el Ministerio de Trabajo? |                         | X         |  | (PT-SP-011)   |  |
| <b>Total</b>  |   | <b>30</b>               | <b>15</b> |  |   |  |

**Fecha:** 25 de Mayo del 2015

**Realizado por:** María Augusta Ordoñez

**Supervisado por:** Lcda. Jessica Orozco

**Fuente:** Manual Especifico de Auditoría Eco. Teodoro Cubero Abril.

**Elaborado por:** La Autora

## DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA: SELECCIÓN DEL PERSONAL

|  <b>ETAPA EP</b><br><small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES,<br/>AGUA POTABLE, ALCANARILLAS Y SANEAMIENTO</small> |                                 |                |
|---|---------------------------------|----------------|
| <b>DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA</b>  |                                 |                |
| <b>COMPONENTE: TALENTO HUMANO</b>   |                                 |                |
| <b>PROCESO : SELECCIÓN DE PERSONAL</b>  |                                 |                |
| <b>FÓRMULA PARA LA VALORACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA:</b>  |                                 |                |
| $NC = \frac{CT \times 100}{PT}$   | $NC = \frac{30 \times 100}{45}$ | $NC = 66,67\%$ |
| PT  | 45                              |                |
| <b>PT = Ponderación Total</b><br><b>NC= Nivel de Confianza</b><br><b>CT= Calificación Total</b>   |                                 |                |
| <b>NIVELES DE EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA:</b>   |                                 |                |
| INTERVALOS  | CONFIANZA                       | RIESGO         |
| 15-50   | BAJO                            | ALTO           |
| 51-75   | MODERADO                        | MODERADO       |
| 76-95   | ALTO                            | BAJO           |
| <p>El nivel de confianza obtenido para el subcomponente selección es del 66,67%, dando como resultado un nivel de confianza moderado y un nivel de riesgo moderado.</p>   |                                 |                |

**Formato:** Manual Especifico de Auditoría del Eco. Teodoro Cubero Abril.

**Realizado por:** María Augusta Ordoñez

**Cuadro N° 9.- Evaluación Específica de Control Interno para el Subcomponente Capacitación del Personal**

|  |  | Cuestionario de Evaluación Específica del Control Interno |    |     | Hoja No 1 / 3   |
|---|--|---|----|-----|---|
| <b>Tipo de Examen:</b>  |  | Auditoría de Gestión                                      |    |     |   |
| <b>Componente:</b>  |  | Talento Humano  |    |     |   |
| <b>Subcomponente:</b>   |  | Capacitación  |    |     | <b>PT-CP-002</b>  |
| N°  | PREGUNTAS  | RESPUESTAS  |    |     | COMENTARIO  |
|   |  | SI  | NO | N/A |   |
| 1   | ¿Se apoya con el levantamiento de las necesidades de capacitación de los funcionarios y áreas de la Institución?   | X   |    |     | Anexo 2   |
| 2   | ¿Existe Apoyo por parte de la Gerencia para la realización de los diferentes eventos de capacitación?  | X   |    |     | Anexo 2   |
| 3   | ¿Existe apoyo en los procesos de evaluación de los diferentes eventos de capacitación?   | X   |    |     | Anexo 2   |
| 4   | ¿Se realiza informes sobre los cursos realizados?  | X   |    |     | Anexo 2   |
| 5   | ¿Se ha cumplido a cabalidad con lo programado en el plan de capacitación?  |   | X  |     | No siempre, pues influyen aspectos de falta de disponibilidad económica que no permiten ejecutar el plan de capacitación conforme a lo planificado. |
| 6   | ¿Se realizan estadísticas y control de los cursos de capacitación?   | X   |    |     | Anexo 2   |
| 7   | ¿Se establecen indicadores de gestión del talento humano relacionados con el subsistema de capacitación que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado? |   | X  |     | Se encuentra en proceso de elaboración de indicadores pertinentes para el 2015 (Anexo 2).   |
| 8   | ¿Se mantiene un registro y materiales de todos los cursos realizados?  | X   |    |     | Anexo 2   |
| 9   | ¿Se coordina la logística a ser utilizada en los cursos: materiales, atención, gastos, hospedajes, traslados, etc. en caso de ser necesario?   | X   |    |     | Anexo 2   |
| 10  | ¿Se coordina la utilización de salas, equipos y demás instrumentos a utilizar en los cursos?   | X   |    |     | Anexo 2   |
| 11  | ¿Existe mecanismos de control, monitoreo y evaluación de las capacitaciones impartidas?  | X   |    |     | Anexo 2   |
| 12  | ¿Se cumple con el efecto multiplicador de las capacitaciones?  |   | X  |     | Porque cuando alguien asiste a un curso no se replica   |
| 13  | ¿Existe participación continua de instituciones o proveedores externos involucrados en el proceso de capacitación de la empresa?   | X   |    |     | Anexo 2   |

|  |  | Cuestionario de Evaluación Específica del Control Interno |   |  | Hoja No 2 /3   |
|---|--|---|---|--|--|
| <b>Tipo de Examen:</b>  |  | Auditoria de Gestión                                      |   |  |  |
| <b>Componente:</b>  |  | Talento Humano  |   |  |  |
| <b>Subcomponente:</b>   |  | Capacitación  |   |  |  |
| 14  | ¿El Plan expresa con claridad las necesidades de capacitación de acuerdo con los objetivos de la entidad?  | X   |   |  | Anexo 2  |
| 15  | ¿El Plan de capacitación de Talento Humano está de acuerdo con la política y procedimientos de la organización?  | X   |   |  | Anexo 2  |
| 16  | ¿El plan de capacitación ha sido supervisado y evaluado por alguna instancia?  | X   |   |  | Anexo 2  |
| 17  | ¿El Plan de Talento Humano contiene un programa de capacitación permanente para los funcionarios de la entidad?  | X   |   |  | Anexo 2  |
| 18  | ¿La dirección de talento humano de la empresa ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio?                                    | X   |   |  | Anexo 2  |
| 19  | ¿Los planes y programas de capacitación cuentan con la disponibilidad presupuestaria necesaria para ser ejecutados a cabalidad?  | X   |   |  | Anexo 2  |
| 20  | ¿Existe una unidad o departamento que identifique las necesidades reales de capacitación?  |   | X |  | No existe un departamento que identifique las necesidades reales de capacitación.  |
| 21  | ¿Se contratan servicios especializados de capacitación?  | X   |   |  | Anexo 2  |
| 22  | ¿Existe un modelo de capacitación institucional?   |   | X |  | No existe un modelo de capacitación institucional que involucre al nuevo personal. |
| 23  | ¿Los funcionarios participan en los programas de estudio dentro y fuera del país?  | X   |   |  | Anexo 2  |
| 24  | ¿Los Funcionarios que viajan al extranjero por motivos de estudio, especialización o capacitación, antes de viajar firman un contrato para devengar la beca que le ha sido otorgada? | X   |   |  | Anexo 2  |
| 25  | ¿Recibe capacitación permanente el personal operativo y administrativo de la empresa?  | X   |   |  | Anexo 2  |
| 26  | ¿La Empresa entrega certificados, diplomas u otros documentos que acreditan la asistencia de los funcionarios al evento de capacitación?   | X   |   |  | Anexo 2  |
| 27  | ¿Existen métodos para motivar a los empleados?   |   | X |  | Anexo 2  |
| 28  | ¿La Entidad ha elaborado un Plan de Capacitación que contemple la orientación para el nuevo personal que ingresa a laboral en la empresa?  |   | X |  | La inducción se realiza solo en el puesto de trabajo.                              |

|   |  |  |          |  |   |
|---|--|--|----------|--|---|
|  |  | <b>Cuestionario de Evaluación Especifica del Control Interno</b> |          |  | Hoja No 3 /3  |
| <b>Tipo de Examen:</b>  |  | Auditoria de Gestión   |          |  |   |
| <b>Componente:</b>  |  | Talento Humano   |          |  |   |
| <b>Subcomponente:</b>   |  | Capacitación   |          |  |   |
| 29  | ¿Se difunde el ingreso del nuevo funcionario a la institución?   | X  |          |  | Solo en el área donde ingresa.  |
| 30  | ¿La administración de Talento Humano difunde y entrega un Manual de Inducción para el nuevo personal que ingresa a laborar en la organización? |  | X        |  | Solo reglamentos y normativa, pero no a través de un manual de inducción. |
| <b>Total</b>  |  | <b>22</b>  | <b>8</b> |  |   |

**Fecha:** 5 de junio del 2015

**Realizado por:** María Augusta Ordoñez

**Supervisado por:** Lcda. Jessica Orozco

**Fuente:** Manual Especifico de Auditoría del Eco. Teodoro Cubero Abril.

**Elaborado por:** La Autora

## DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

|  <p><b>ETAPA EP</b><br/>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES,<br/>AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO</p>  |            |           |        |       |      |      |       |          |          |       |      |      |
|--|------------|-----------|--------|-------|------|------|-------|----------|----------|-------|------|------|
| <b>DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA</b>   |            |           |        |       |      |      |       |          |          |       |      |      |
| <b>COMPONENTE: TALENTO HUMANO</b><br><b>PROCESO : CAPACITACIÓN</b>   |            |           |        |       |      |      |       |          |          |       |      |      |
| <b>FÓRMULA PARA LA VALORACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA</b><br>$NC = \frac{CT \times 100}{PT}$ $NC = \frac{22 \times 100}{30}$ $NC = 73,33\%$ <p>PT = Ponderación Total<br/> NC= Nivel de Confianza<br/> CT= Calificación Total</p>  |            |           |        |       |      |      |       |          |          |       |      |      |
| <b>NIVELES DE EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA:</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: black; color: white;"> <th>INTERVALOS</th> <th>CONFIANZA</th> <th>RIESGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr style="background-color: red; color: white;"> <td>15-50</td> <td>BAJO</td> <td>ALTO</td> </tr> <tr style="background-color: yellow;"> <td>51-75</td> <td>MODERADO</td> <td>MODERADO</td> </tr> <tr style="background-color: green; color: white;"> <td>76-95</td> <td>ALTO</td> <td>BAJO</td> </tr> </tbody> </table> | INTERVALOS | CONFIANZA | RIESGO | 15-50 | BAJO | ALTO | 51-75 | MODERADO | MODERADO | 76-95 | ALTO | BAJO |
| INTERVALOS   | CONFIANZA  | RIESGO    |        |       |      |      |       |          |          |       |      |      |
| 15-50  | BAJO       | ALTO      |        |       |      |      |       |          |          |       |      |      |
| 51-75  | MODERADO   | MODERADO  |        |       |      |      |       |          |          |       |      |      |
| 76-95  | ALTO       | BAJO      |        |       |      |      |       |          |          |       |      |      |
| <p>El nivel de confianza obtenido para el subcomponente selección es del 73,33%, dando como resultado un nivel de confianza moderado y un nivel de riesgo moderado.</p>  |            |           |        |       |      |      |       |          |          |       |      |      |

**Fuente:** Manual Especifico de Auditoría del Eco. Teodoro Cubero Abril.

**Realizado por:** María Augusta Ordoñez



## **INFORME DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:**

Cuenca 6, junio del 2015

**Oficio:** 004

**Asunto:** Evaluación Específica del Sistema de Control Interno:

Señor

Ing. Iván Palacios

**Gerente de la Empresa ETAPA EP**

De mis consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca. ETAPA EP, hemos realizado la Evaluación Específica del Sistema de Control Interno: a los Subcomponentes Selección y Capacitación del Personal, cuyas observaciones que son reportables las detallamos a continuación:

### **La empresa no ejecutó el plan de desarrollo de carrera del servicio público**

En la Entidad no se coordinó la ejecución del plan de carrera organizacional, ni tampoco se ha definido un mapa de cargos donde se consideren las posibilidades de promoción y ascenso de los funcionarios con un óptimo nivel de desempeño, contemplado en el Reglamento Interno de la Administración de Talento Humano para los Servidores de Carrera, Contratados y de Libre Nombramiento y Remoción, no Sujetos a la Contratación Colectiva de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca. En el artículo 134 señala sobre "...El plan de desarrollo de la carrera de las servidoras o servidores corresponde a un proceso formal, sistemático y dinámico que procura la

planificación, seguimiento, evaluación y retroalimentación del desarrollo y desempeño de cada servidora o servidor focalizado en el cierre de brechas de competencias y desempeño que los servidores/as poseen en relación a las exigencias de su cargo actual y frente a alternativas de movilidad en su desarrollo futuro de ETAPA EP...”

En la Norma de Control interno 407-05 de las Promociones y Ascensos señala que“...Las unidades de administración de talento humano propondrán un plan de promociones y ascensos para las servidoras y servidores de la entidad, observando el ordenamiento jurídico vigente...”

Falta definir y ejecutar el plan de carrera donde se consideren aspectos como la promoción y las oportunidades de ascensos de los funcionarios que cumplan con los requisitos establecidos para ocupar el cargo vacante, ocasionando que los funcionarios no tengan conocimiento del rumbo que llevan en la compañía, desmotivación por falta de ascensos, disminución del compromiso y la productividad de los colaboradores.

### **Conclusión**

La Empresa ETAPA EP no ejecuta el plan de carrera de los servidores públicos puesto que no se ha definido un mapa de cargos. El plan de carrera institucional de la Empresa ETAPA EP no está funcionando debido a que se suspendió las reclasificaciones por lo que solo se realizan concursos internos y no siempre estos son ascensos, porque puede ser que la persona este participando por un nombramiento del mismo puesto que labora y no necesariamente para un cargo de mayor nivel jerárquico.

### **Recomendación**

#### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Deberá ser responsable de la definición y ejecución de metodologías que permitan homologar las prácticas de gestión de desarrollo de carrera a nivel de toda la organización. Con la finalidad de motivar el desarrollo y el desempeño excepcional de los funcionarios mediante estímulos y reconocimientos. Con el propósito de que los

colaboradores crezcan profesionalmente y alcancen puestos de mayor jerarquía y remuneración, de esta forma se aumentará el compromiso y productividad de los funcionarios.

### **Ausencia de concursos abiertos para la selección externa del personal**

En base al cuestionario de evaluación específica del control interno practicado al personal del Departamento de Desarrollo del Talento Humano, podemos evidenciar que la Empresa Etapa EP cuenta con procesos técnicos definidos para el reclutamiento y selección del personal externo, a través de los concursos de méritos y oposición, pero estos no se han realizado en el año 2014, debido a que solo se ha ejecutado concursos de tipo interno.

En la normativa interna para el ingreso a Etapa EP de servidoras y servidores públicos de carrera, obreras y obreros en el artículo 5 de la selección establece que “...Para ingresar al servicio público empresarial, los interesados deberán ser seleccionados mediante concursos de méritos y oposición, en el que serán calificados y evaluados de acuerdo a sus competencias, perfil profesional, experiencia relacionada, conocimientos generales y técnicos requeridos para el cargo...”

En el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público en el artículo 180.- de los concursos abiertos determina que “...El concurso abierto es el proceso mediante el cual se convoca a servidoras, servidores y personas ajenas a la institución, que reúnan los requisitos establecidos en la LOSEP y en las bases del concurso, dados a conocer a través de la convocatoria para que participen en los procesos selectivos en las instituciones del sector público, para llenar puestos vacantes...”

En el Artículo 15.- De la Oposición determina que”... En esta fase se lleva a cabo pruebas teóricas y/o prácticas objetivas y una entrevista, para calificar el nivel de competencia y conocimiento de cada aspirante, según las funciones, actividades y condiciones del cargo sujeto a concurso. En la convocatoria se hará constar el marco de referencia sobre el cual tratarán las pruebas...”

En el mismo reglamento en el artículo 3 de los principios en el literal c) menciona que “...El proceso selectivo se ajustará a la observancia de políticas, normas, procedimientos, métodos y técnicas preestablecidas que den confianza y seguridad en su aplicación, obtención y verificación de resultados...”

Mientras que en el literal d) de la misma normativa interna señala acerca de”... la aplicación del proceso selectivo en condiciones de igualdad para las y los aspirantes en función de los requisitos de los cargos...”

La ausencia de los concursos abiertos a través de los concursos de méritos y oposición ocasiona una menor participación de aspirantes en los procesos técnicos.

### **Conclusión**

La ausencia de los concursos abiertos y la aplicación parcial de los procesos técnicos hace que la Empresa ETAPA EP no pueda aplicar los parámetros y requerimientos establecidos, dificultando de esta forma que personal encargado del Departamento de Desarrollo de Talento Humano realice una selección efectiva que permita captar personal idóneo para llenar las vacantes

### **Recomendación**

#### **A la Gerencia General:**

La Gerencia General, dispondrá a la Subgerencia de Talento Humano aplicar la normativa vigente para la selección de los puestos de trabajo y para el ingreso a la empresa de servidoras y servidores públicos de carrera, obreras y obreros, es decir mediante los concursos de méritos y oposición externos, identificando la instrucción formal, experiencia, capacitación, de esa forma se garantizará la posibilidad de que participen un mayor número de personas con los perfiles requeridos en los procesos técnicos en mismas condiciones de igualdad y sin discriminación alguna.

### **Falta una organización interna adecuada que establezca claramente las funciones y responsabilidades de cada servidor al interior del departamento de recursos humanos**

Determinamos que en el Departamento de Desarrollo de Talento Humano, no hay una organización interna adecuada, por lo que no se tiene clara cuales son las funciones y responsabilidades de cada servidor al interior del departamento de Talento Humano.

En la Norma de control interno 200-04 La Estructura organizativa determina que “Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores...”

En la Norma de control interno 407-07 Rotación del personal determina que”...La rotación de personal debe ser racionalizada dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la entidad...”

Falta de una organización interna adecuada, debido a que no se tiene clara cuales son las funciones de cada servidor al interior del departamento de recursos humanos, ocasionando que haya cruces de responsabilidades afectando el buen desarrollo de las actividades. Además se observa una elevada rotación del personal ocasionando que no se dé continuidad de los trámites por la falta de documentación física y digital proporcionada a los funcionarios que cubren los puestos de trabajo.

### **Conclusión**

La falta de una adecuada organización y el establecimiento de funciones han provocado duplicidad de funciones. La rotación constante ha dificultado que la persona que cubre el puesto de trabajo no cuente con toda la documentación física y digital para dar continuidad de los trámites, razón por la que no se puede entregar información

oportuna y exacta sobre el levantamiento del proceso de selección con respecto al año 2014.

### **Recomendación**

#### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Deberá organizarse adecuadamente el Departamento de Talento Humano con las funciones claramente establecidas por sección y por funcionario, de esta manera los funcionarios tendrán asignadas las responsabilidades que tendrán que acatar.

En el caso de rotación del personal se deberá manejar la transferencia de información determinando un tiempo prudencial en que el funcionario cesante induzca a la nueva persona que se hace responsable de las funciones.

#### **El Plan de capacitación no se cumple en su totalidad**

El plan de capacitación no se cumplió en su totalidad con respecto a lo programado por la Subgerencia de Talento Humano para el año 2014. En el Artículo 118 del Reglamento Interno de la Administración de Talento Humano para los Servidores de Carrera, Contratados y de Libre Nombramiento y Remoción, no Sujetos a la Contratación Colectiva de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca. Planificación Anual de la Formación y Capacitación. “...Con base en los resultados de la evaluación de desempeño y la detección de necesidades de capacitación, anualmente la Subgerencia de Gestión de Talento Humano formulará la planificación de la formación regular y de postgrado inclusive, de capacitación del talento humano empresarial y promoverá con las entidades asociativas empresariales o municipales, entidades públicas dedicadas a la formación y capacitación de servidores públicos o por sí misma a fin de atender las necesidades de formación y capacitación para mejorar los niveles de competitividad institucional...”

Mientras que en el Art. 119 del mismo del Reglamento Interno de la Administración de Talento Humano señala que “...La Subgerencia de Gestión del Talento Humano de ETAPA EP ejecutará el Plan Anual de Capacitación...”

El motivo para que el plan de capacitación no se haya cumplido en su totalidad, tiene que ver con el recorte presupuestario del 50% del monto asignado, puesto que inicialmente el presupuesto asignado fue de \$ 100.036,00 para el año 2014.

### **Conclusión**

El plan de capacitación no se cumple en su totalidad ocasionando que no se cumpla con todos los eventos programados. El plan de capacitación del año 2014, no se cumplió en su totalidad, debido a las políticas de austeridad de la empresa ocasionada el recorte presupuestario del 50 % del monto asignado, por lo que no se cumplió con todos los eventos externos programados.

### **Recomendación**

#### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Dispondrá dar continuidad y analizar los eventos no ejecutados, para incorporarlos al plan de capacitación propuesto para el año 2015, obviando aquellos temas que no se ajustan a la realidad y necesidad actual de la Empresa, con la finalidad de que los colaboradores desarrollen sus competencias, brinden su mayor aporte, e incrementen la productividad en el desarrollo de sus actividades.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General:**

Asignará una mayor disponibilidad presupuestaria para invertir en eventos de capacitación interna y externa a través de talleres, conferencias y cursos, con el fin de elevar el desempeño, conocimiento y destrezas de sus colaboradores. Es necesario

fomentar eventos de capacitación interna y externa para aumentar la competitividad de la organización y agregar valor a los resultados del negocio.

### **Ausencia de indicadores de gestión y del efecto multiplicador de las capacitaciones**

En la Institución no se ha establecido indicadores de gestión ni plazos para la ejecución del plan de capacitación con respecto al año 2014, con ello no se permitió asegurar los eventos programados de igual manera, no se ha establecido un efecto multiplicador de los conocimientos que adquieren los funcionarios que participen en programas de estudio o capacitaciones financiadas por la Empresa. Por lo señalado se inobservó los procedimientos descritos en la Norma de Control Interno 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo determina que "...Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo..."; "...Los conocimientos adquiridos tendrán un efecto multiplicador en el resto del personal y serán utilizados adecuadamente en beneficio de la gestión institucional."

La ausencia de indicadores de gestión y plazos para la ejecución del plan de capacitación, no permitió asegurar el cumplimiento de los eventos programados, ocasionando que no se pueda medir los resultados. De igual forma no se ha establecido un efecto multiplicador de los conocimientos que adquieren los funcionarios públicos que participan en los programas de estudio o capacitaciones financiadas por la institución.

### **Conclusión**

No se incluyó indicadores de gestión del talento humano relacionados con el subsistema de capacitación del personal, ni aún se han señalado plazos que aseguren la ejecución del plan de capacitación, de igual forma no se ha establecido un efecto multiplicador de los conocimientos adquiridos por los funcionarios públicos generando un desperdicio de los recursos de la institución.

## **Recomendación**

### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Incluirá indicadores de gestión relacionados con el subsistema de capacitación del personal, también dispondrá la elaboración de un cronograma a principios del año, el mismo que contenga plazos que aseguren la ejecución y el cumplimiento del plan de capacitación del personal, así mismo se definirá mecanismos procedimientos para garantizar el efecto multiplicador de las capacitaciones, con el propósito de impartir los conocimientos adquiridos con el resto de colaboradores de la entidad.

## **Recomendación**

### **A la Administradora de Área:**

Dispondrá a la encarga de capacitación contar con una base de datos actualizada de los diferentes capacitadores y centros de capacitación, a fin de contar con personal especializado para dictar eventos de capacitación y para que estos conocimientos generen un efecto multiplicador.

### **Ausencia de un departamento que identifique las necesidades reales de capacitación**

En base al cuestionario de evaluación específica del control interno practicado al personal del Departamento de Desarrollo del Talento Humano, se evidencia que no hay un departamento que identifique las necesidades reales de capacitación del personal.

En la Norma de Control Interno 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo señala que "...Los directivos de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir

al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad... “

La ausencia de un departamento imposibilita saber con exactitud cuáles son los requerimientos reales de capacitación para cada perfil de puesto, afectando directamente al recurso económico de la institución y al cumplimiento de los objetivos a nivel organizacional, puesto que los funcionarios no tendrán un nivel óptimo de desempeño al no verse reflejado los resultados de las capacitaciones impartidas.

### **Conclusión**

La ausencia de un departamento de capacitación imposibilita que la empresa cumpla con los objetivos y metas planteadas, al no determinar de manera técnica y objetiva las necesidades reales de capacitación del personal y aquellas que están directamente relacionadas con el puesto de trabajo.

### **Recomendación**

#### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Dispondrá la creación de un departamento que se incluya en el Manual Orgánico y Funcional, para que se encargue de detectar de manera técnica y objetiva las necesidades reales de capacitación del personal y aquellas que están relacionadas directamente con el puesto de trabajo, a fin de contribuir con el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y el nivel óptimo de desempeño de los funcionarios.

#### **Falta un modelo de capacitación institucional que involucre al nuevo personal**

Se ha determinado que la Empresa no cuenta con un modelo de capacitación institucional que involucre y oriente al nuevo personal.

En las Normas de Control interno 407-08 establece que “...Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y

desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo...”

En el Reglamento Interno de la Administración de Talento Humano en el artículo 116 señala que”...Los procesos de formación y capacitación tendrán por objeto promover el desarrollo de las competencias de los servidores, así como la especialización de los mismos en sus respectivas áreas, tendiendo a la búsqueda de un óptimo desempeño, en conformidad con los objetivos estratégicos de la planificación institucional...”

En el mismo Reglamento Interno de la Administración del Talento Humano para los Servidores en el Art. 121.- define el concepto de capacitación interna:

“...Capacitación Interna: Son los eventos de carácter interno en los cuales actuarán como instructores los servidores de la Empresa, a fin de replicar el conocimiento de sistemas, metodologías, procesos, productos, herramientas, y equipos que requiere una servidora o servidor para el desempeño de sus funciones, siendo parte del proceso de inducción, actualizaciones del cargo y desarrollo de competencias...”

En la Norma de Control interno 407-08 “...La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan...”

La ausencia de un modelo de capacitación institucional ocasionó que no se vinculen a todos los funcionarios públicos de la organización en los procesos de aprendizaje, y por tanto no se atiende las necesidades concretas de capacitación, dificultando el desarrollo de los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados.

## **Conclusión**

La falta de un modelo de capacitación institucional ocasionó excesiva capacitación en algunas subgerencias, perjudicando a otras áreas de la organización que no contaron con la debida capacitación y entrenamiento, es decir que no todos los empleados de las diferentes subgerencias se capacitaron de igual manera con respecto al año 2014.

## **Recomendación**

### **Al Gerencia General:**

Dispondrá a la Subgerente del departamento de Talento Humano conjuntamente con la persona encargada del área de capacitación fomentar la capacitación constante que involucre al nuevo personal y a todos los funcionarios de la organización sin excepción alguna, con el fin de actualizar sus conocimientos y elevar la calidad de su trabajo.

## **Recomendación**

### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Dispondrá un modelo de capacitación institucional que valla dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del trabajador, para que el desempeño del mismo sea más eficiente en función con los objetivos organizacionales. A través del modelo de capacitación se podrá desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados en todos los niveles, mientras que a la organización le favorecerá de manera directa ya que podrá incrementar la productividad y beneficios al contar con talento humano especializado.

## **Recomendación**

### **A la Analista de Desarrollo de Talento Humano:**

Elaborará un modelo de capacitación institucional que contenga la asignación presupuestaria para cada subgerencia de la Empresa Etapa EP, de modo que todos los funcionarios de la entidad puedan recibir el máximo de capacitaciones en un año.

### **Ausencia factores motivadores para la adhesión de las políticas institucionales y específicas**

Se ha comprobado que la organización carece de controles y factores motivadores adecuados para la adhesión de las políticas institucionales y específicas descritas en el Manual Orgánico Funcional, así como en el Código de ética de la entidad.

Por lo antes expuesto se infringió la Norma de Control Interno 200-08 Adhesión a las políticas institucionales, donde establece que “...Los niveles de dirección y jefatura se asegurarán de la adhesión a las políticas institucionales, mediante el establecimiento de controles y factores motivadores adecuados...”

La falta de controles y factores motivacionales adecuados para la adhesión de las políticas institucionales y específicas, ocasionó que los funcionarios de la entidad no se sientan comprometidos y motivados con el cumplimiento de estas en sus respectivas áreas de trabajo.

### **Conclusión**

El Departamento de Talento Humano no aplicó procedimientos, controles y factores motivacionales adecuados para la adhesión a las políticas institucionales y específicas descritas en el Manual Orgánico Funcional, así como en el Código de ética, generando la falta de compromiso e incumplimiento de las políticas por parte de los funcionarios de la entidad.

### **Recomendación**

#### **A la Subgerente de Talento Humano:**

Coordinará con el personal del área de Planificación la actualización del Manual Orgánico Funcional en donde contemple aspectos como normas, políticas y el establecimiento de factores motivacionales para su adhesión, de esta manera los

servidores nuevos como los antiguos se sentirán motivados y más comprometidos con el cumplimiento de las políticas institucionales y específicas.

### **Inexistencia de manuales de inducción de personal**

Aplicado el cuestionario de control interno al personal, se determinó que no existe un Manual de inducción para el personal que ingresa a laborar en la institución. Según lo analizado se debería contar con un manual de inducción que ayudará a regular el proceso de inducción del personal.

La falta un Manual de inducción del personal ocasiona desconocimiento de la realidad institucional, por lo que se detecta la necesidad de contar con una guía íntegra de manera idónea y oportuna al nuevo empleado.

### **Conclusión**

El departamento de Talento Humano no cuenta con un manual de inducción para el nuevo personal que contenga información directa relacionada con la historia, misión, visión, reglas, organigrama, derechos, obligaciones del trabajador, prestaciones, horarios de trabajo, uniforme y normas de higiene y seguridad.

### **Recomendación**

#### **A la Subgerente de Talento Humano:**

Elaborar e implementar un Manual de Inducción del Personal, que contenga información relacionada con la historia, misión, visión, reglas, organigrama, derechos, obligaciones del trabajador, prestaciones, horarios de trabajo, uniforme y normas de higiene y seguridad, con el propósito de insertar e involucrar al nuevo colaborador mediante un esquema prediseñado y organizado, de esta manera la integración del personal será más productiva y positiva, tanto para la institución como para el personal.

El Manual de inducción es una herramienta que facilitará la integración y el acoplamiento de los nuevos colaboradores a sus puestos de trabajo, así como la reducción de los gastos y la optimización de los recursos y los procesos.

| <b>EMPRESA ETAPA EP</b>                                       |  |
|---|--|
| <b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>                             |  |
| <b>Auditoría de Gestión a:</b> Departamento de Talento Humano | <b>Período:</b> 01 Enero al 31 de Diciembre del 2014 |
| <b>Preparado por:</b> Ing. María Elena Tapia                  | <b>Fecha:</b> 8 de Junio del 2015                    |
| <b>Revisado por:</b> Econ. Napoleón Avila                     | <b>Fecha:</b> 10 de Junio del 2015                   |
| <b>1. Requerimiento de la Auditoría</b>                       |  |
| Informe, memorando de antecedentes y síntesis del informe:    |  |
| <b>2. Fechas de Intervención</b>                              | <b>Fecha Estimada</b>                                |
| - Orden de Trabajo  | 5-may- 15  |
| - Conocimiento Preliminar                                     | 5-may-15 - 18-may-15                                 |
| - Planificación   | 19-may-15 – 11-jun-15                                |
| - Inicio del trabajo en el campo                              | 12-jun-15  |
| - Finalización trabajo de campo                               | 11-ago-15  |
| - Discusión del borrador del informe con funcionarios         | 12-ago-15  |
| - Emisión del informe final y trámite a la CGE.               | 21-ago-15  |
| - Presentación del informe aprobado a la Administración.      | 2 -Sep-15  |
| <b>3. Equipo de Auditoría Multidisciplinario</b>              | <b>Nombres y Apellidos</b>                           |
| - Gerente General   | Ing. Iván Palacios.                                  |
| - Subgerente de Talento Humano                                | Ing. Miriam Jara                                     |
| - Asistente técnico de Talento Humano                         | Lcda. Catalina Cornejo                               |
| - Supervisor  | Lcda. Jessica Orozco                                 |
| - Jefe de Equipo  | Mst. María Elena Tapia                               |
| - Auditor General   | Eco. Teodoro Cubero Abril                            |
| - Auditor Operativo   | María Augusta Ordoñez                                |
| <b>4. Días Presupuestados</b>                                 |  |
| 86 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases:     |  |
| FASE I, Conocimiento Preliminar                               | 5-may-15 - 18-may-15 10 días                         |
| FASE II, Planificación  | 19-may-15 - 11-jun-15 18 días                        |
| FASE III, Ejecución   | 12-jun-15- 11-ago-15 43 días                         |
| FASE IV, Comunicación de Resultados                           | 12-ago-15- 21-ago -15 8 días                         |
| FASE V, Seguimiento   | 7 días   |

## 5. Recursos Financieros y Materiales

### a. Materiales

#### Útiles de oficina:

|                     |     |
|---------------------|-----|
| Hojas de papel Bond | 400 |
| Copias              | 100 |
| Tóner               | 2   |
| Esferos             | 2   |
| Carpetas            | 2   |
| Computador Portátil | 1   |
| USB                 | 1   |
| Cámara fotográfica  | 1   |
| Perforadora         | 1   |
| Calculadora         | 1   |

#### Otros

Oficina en el departamento de talento humano.

#### Tiempo Estimado:

Se utilizará 86 días laborables.

#### Costo Aproximado:

Costo: \$ 357,00

## 6. Enfoque de la Auditoria

### 6.1. Información de la entidad

#### 6.1.1. Misión

La organización diferencia a la Subgerencia de Telecomunicación de la Subgerencia de Agua Potable, y Saneamiento, debido a que ambas áreas prestan diferentes servicios a la colectividad, sin embargo cuando hablamos de la de misión corporativa, la empresa establece una sola misión para ambas áreas de servicio, debido a que las dos se soportan en áreas de apoyo comunes: como financiera, comercial y talento humano, es decir que ambas subgerencias están alineadas entre sí.

ETAPA EP detalla a continuación la misión corporativa:

“Mejoramos la calidad de vida de las personas y contribuimos al desarrollo de las organizaciones proporcionando servicios innovadores y sustentables en sectores estratégicos para Ecuador”.

## **6.1.2. Visión**

### **6.1.2.1. Visión de Telecomunicaciones**

La organización diferencia claramente a la Subgerencia de Telecomunicación de la Subgerencia de Agua Potable, y Saneamiento, debido a que ambas áreas prestan diferentes servicios a la colectividad, es por esta razón que la visión y el camino a seguir son completamente diferentes, es por ello que se plantea una visión independiente y diferente para cada área de servicio:

Al 2017 ser reconocidos como la empresa que proporciona las soluciones más adecuadas del Mundo Digital para mejorar la calidad de vida de las personas y facilitar el desarrollo de las empresas en las comunidades en las que participa mediante la entrega de servicios innovadores, expertos y sustentables basados en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)

### **6.1.2.2. Visión de Agua Potable y Saneamiento**

Al 2017 ser reconocidos como la mejor empresa en la prestación sostenible de servicios de Agua Potable, Saneamiento y Ambientales, así como la de mayor innovación e investigación en temas operativos, ambientales y de energías limpias, en la que la población deposita su confianza y respaldo.

## **6.1.3. Objetivo**

### **6.1.3.1. Objetivos Corporativos:**

Para definir los objetivos corporativos primero la filosofía Empresarial debe estar alineada con el Plan de Gobierno Local. Los objetivos estratégicos corporativos deben estar siempre alineados con cada una de las áreas de servicio y de apoyo de la institución como se detalla a continuación:

- Garantizar eficiencia y sostenibilidad
- Mejorar la satisfacción del cliente

- Mejorar el clima laboral

## **6.2. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA:**

La Auditoría de Gestión aplicada a la Empresa ETAPA EP”, tendrá un enfoque de tipo empresarial, con el propósito de asesorar y emitir recomendaciones acertadas que contribuyan con la optimización de los recursos y el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa en sus diferentes niveles.

### **6.2.1. Objetivo de la Auditoría:**

#### **6.2.1.1. Objetivo General:**

Realizar una auditoría de gestión a los sistemas de selección y capacitación del departamento de Talento Humano de la empresa ETAPA con el propósito de evaluar su desempeño administrativo, mediante la respectiva emisión del informe con comentarios, conclusiones y recomendaciones para su mejoramiento.

#### **6.2.1.2. Objetivo Específicos :**

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos de Talento Humano en base a los indicadores de gestión para determinar la eficiencia y eficacia.
- Evaluar el sistema de control interno con la finalidad de determinar el nivel de confianza y riesgo.
- Determinar el nivel de cumplimiento de leyes y normas relacionadas con el objeto de estudio.

#### **6.2.2. Alcance:**

La Auditoría de Gestión se realizará a los Sistemas de Selección y Capacitación del personal de la Empresa ETAPA EP, para el periodo comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del año 2014.

**Indicadores de Gestión:**

| Nombre  | Fórmula  | Unidad de Medida   | Descripción   |
|---|--|--|---|
| <b>Contratos realizados que no cumplen con los requisitos de admisión del personal</b>                              | (Número de Contratos que no cumplen con todos los requisitos/ Total de contratos realizados)*100   | % de Contratos que no cumplen con los requisitos de admisión del personal.   | Este indicador mide el número de personal contratado que no cumple con todos los requisitos para la admisión del personal.                      |
| <b>Personal contratado que cumple con los requisitos que inciden directamente en el desarrollo de sus funciones</b> | (Número de personal contratado que cumplen con los requisitos que inciden directamente en el desarrollo de sus funciones / Total de contratados)*100 | % de Personal contratado que cumple con los requisitos que inciden directamente en el desarrollo de sus funciones. | Este indicador mide el número de personal contratado que cumple con los requisitos más esenciales para el desarrollo de sus funciones.          |
| <b>Personal contratado que cumple con el perfil del cargo requerido</b>   | (Número de Personal Contratado que cumple con el perfil del cargo/ Total de contratados)*100   | % de Personal contratado que cumple con el perfil del cargo requerido.   | Este indicador mide el porcentaje del personal seleccionado que cumple con todos los parámetros establecidos en el perfil para ser contratados. |
| <b>Personal Contratado que no cumple con los aspectos más importantes para el servicio al cliente</b>               | (Número de personas que no cumplen con los aspectos más importantes para el servicio al cliente / Total de personal contratado)*100                  | % de Personal contratado que no cumple con los aspectos más importantes para el servicio al cliente                | Este indicador mide el porcentaje del personal contratado que cumple con los aspectos más importantes para el servicio al cliente.              |
| <b>Personal con instrucción superior actualizada</b>  | (Número del personal con instrucción superior actualizada en la muestra / Total personal de la muestra)*100  | % de Personal con instrucción superior actualizada.  | Este indicador mide el porcentaje del personal con instrucción superior actualizada.  |
| <b>Retiros del Personal</b>   | (Número de Retiros / Total de Empleados)*100   | % de retiros del personal  | Este indicador mide el número de empleados retirados en el año.   |
| <b>Cumplimiento del Plan de Capacitación</b>  | (Número de temas ejecutados de acuerdo al plan de capacitación 2014/ Número de capacitaciones Planificadas)*100                                      | % Cumplimiento del Plan de Capacitación  | Este indicador mide el número de temas ejecutados dentro del Plan de Capacitación.  |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <b>Personal Administrativo Capacitado</b>                           | ( Personal administrativo capacitado/ Total personal capacitado de la empresa)*100                                     | % de Personal Administrativo Capacitado  | Este indicador mide el porcentaje de personal administrativo capacitado en la Empresa.  |
| <b>Eventos impartidos que no constan en el plan de capacitación</b> | ( Número de cursos o eventos que no constan en el plan de capacitación 2014/ Número de cursos o eventos revisados)*100 | % de Eventos o capacitaciones impartidas que no constan en el plan de capacitación | Este indicador nos permite conocer el porcentaje de cursos o eventos ejecutados que no se encuentran programados en el Plan de Capacitación del año 2014. |
| <b>Personal Capacitado Por Género Femenino</b>                      | ( Personal femenino capacitado /Número Total de personal capacitado)*100   | % Personal Femenino Capacitado.  | Este indicador nos permite conocer el porcentaje de personal femenino capacitado en la Empresa.   |
| <b>Inducción Realizada al Personal Contratado</b>                   | ( Inducción realizada al personal / Total de la muestra de personal contratado)*100                                    | % de Inducción Realizada al Personal Contratado                                    | Este indicador nos permite conocer el porcentaje de personal contratado que recibió inducción.  |

**Formato:** Manual Específico de Auditoría del Eco. Teodoro Cubero Abril.

**Realizado por:** María Augusta Ordoñez

**Resumen de los Resultados de la Evaluación del Control Interno  
Generales:**

|  <b>ETAPA EP</b><br><small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES,<br/>AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO</small> |                                 |                 |
|---|---------------------------------|-----------------|
| <b>DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA</b>  |                                 |                 |
| <b>COMPONENTE: TALENTO HUMANO</b>   |                                 |                 |
| <b>PROCESO : SELECCIÓN DE PERSONAL</b>  |                                 |                 |
| <b>FÓRMULA PARA LA VALORACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA:</b>  |                                 |                 |
| $NC = \frac{CT \times 100}{PT}$   | $NC = \frac{30 \times 100}{45}$ | $NC = 66,67 \%$ |
| PT = Ponderación Total  |                                 |                 |
| NC= Nivel de Confianza  |                                 |                 |
| CT= Calificación Total  |                                 |                 |
| <b>NIVELES DE EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA:</b>   |                                 |                 |
| INTERVALOS  | CONFIANZA                       | RIESGO          |
| 15-50   | BAJO                            | ALTO            |
| 51-75   | MODERADO                        | MODERADO        |
| 76-95   | ALTO                            | BAJO            |
| El nivel de confianza obtenido para el subcomponente selección es del 66,67%, dando como resultado un nivel de confianza moderado y un nivel de riesgo moderado.  |                                 |                 |

**Formato:** Manual Específico de Auditoría del Eco. Teodoro Cubero Abril.

**Realizado por:** María Augusta Ordoñez

**Capacitación:**

|  <b>ETAPA EP</b><br><small>EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES,<br/>AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO</small> |                                 |                |
|---|---------------------------------|----------------|
| <b>DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA</b>  |                                 |                |
| <b>COMPONENTE: TALENTO HUMANO</b><br><b>PROCESO : CAPACITACIÓN</b>  |                                 |                |
| <b>FÓRMULA PARA LA VALORACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA:</b>  |                                 |                |
| $NC = \frac{CT \times 100}{PT}$   | $NC = \frac{22 \times 100}{30}$ | $NC = 73,33\%$ |
| <b>PT = Ponderación Total</b><br><b>NC= Nivel de Confianza</b><br><b>CT= Calificación Total</b>   |                                 |                |
| <b>NIVELES DE EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA:</b>   |                                 |                |
| INTERVALOS  | CONFIANZA                       | RIESGO         |
| 15-50   | BAJO                            | ALTO           |
| 51-75   | MODERADO                        | MODERADO       |
| 76-95   | ALTO                            | BAJO           |
| <p>El nivel de confianza obtenido para el subcomponente selección es del 73,33%, dando como resultado un nivel de confianza moderado y un nivel de riesgo moderado.</p>   |                                 |                |

**Formato:** Manual Específico de Auditoría del Eco. Teodoro Cubero Abril.

**Realizado por:** María Augusta Ordoñez

**Trabajo a realizar en la fase de Ejecución:**

Estudiar las áreas críticas identificadas, para lo cual deberemos considerar los resultados obtenidos en la fase anterior, para la correspondiente aplicación de los procedimientos o técnicas de auditoría establecidas en la fase de planificación específica.

Luego se procederá a identificar los hallazgos de auditoría, para lo cual se determinará: la condición, criterio, causa, efecto, conclusiones y recomendaciones.

**Trabajo de Otros Profesionales**

Gerente General

Subgerente de Talento Humano

Subgerentes Departamentales

**Colaboración de la Entidad Auditada:**

Audidores Internos

**Otros Aspectos:**

- Se adjunta los programas de trabajo y cuestionarios de control interno por cada componente. (Preparados en colaboración de otros profesionales).
- Los archivos permanentes fueron creados y organizados en la presente auditoría de gestión.
- Este trabajo de investigación fue elaborado a base del conocimiento de la organización y de la información obtenida de la Fase de “Conocimiento Preliminar”.

**Firmas de responsabilidad de la Planificación:**

.....  
Lcda. Jessica Orozco  
**Supervisor**

.....  
Mst. María Elena Tapia  
**Jefe de Equipo**

**Aprobación de la Planificación.**

.....  
Eco. Teodoro Cubero  
**Auditor General**

**Fecha:** 11 de agosto del 2015

| PROGRAMA DE TRABAJO   |   |          |           | Hoja 1/2 |
|---|---|----------|-----------|----------|
|  |   |          |           |          |
| TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión  |   |          |           |          |
| COMPONENTE: Talento Humano  |   |          |           |          |
| SUBCOMPONENTE: Selección  |   |          |           |          |
| N°  | DESCRIPCIÓN   | REF. P/T | ELAB. POR | FECHA    |
| <b>OBJETIVOS</b>  |   |          |           |          |
| 1   | Evaluar el cumplimiento de los objetivos del subcomponente selección del personal, su eficiencia y eficacia por medio de indicadores.   |          |           |          |
| 2   | Evaluar el nivel de cumplimiento de leyes y normas relacionadas con el subcomponente selección del personal.  |          |           |          |
| 3   | Determinar el nivel de confianza del subcomponente de selección del personal.   |          |           |          |
| <b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b>   |   |          |           |          |
| 1   | Evalué el control interno específico del subcomponente selección del personal.  |          |           |          |
| 2   | Indague si existe algún motivo para que no se halla implementado el Manual de perfil de puestos por competencias y utilice técnicas de verificación física - inspección que nos permitan recolectar evidencia suficiente y competente.  |          |           |          |
| 3   | Investigue porque la Empresa no pública en todos los casos el reclutamiento y selección a través de la prensa escrita, cartelera y pagina web institucional y utilice técnicas de verificación.   |          |           |          |
| 4   | Describa y analice el proceso que se sigue para la selección del personal. Mediante la aplicación de técnicas Verbales y de Indagación.   |          |           |          |
| 5   | Solicite los requisitos para la admisión del personal que pide el Departamento de Desarrollo de Talento humano a los postulantes para los cargos vacantes y utilice técnicas de verificación que le permitan evidenciar si se cumplen con cada uno de los requerimientos solicitados para la admisión del personal en la Empresa. |          |           |          |
| 6   | Obtenga una muestra de los expedientes del personal existentes en el archivo de la Empresa para su respectiva revisión y mediante la aplicación de indicadores de gestión determine en que porcentaje no se cubren con los requerimientos para admisión del personal.   |          |           |          |

|  <b>PROGRAMA DE TRABAJO</b> |  | Hoja 2/2    |              |       |
|--|--|-------------|--------------|-------|
| TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión<br>COMPONENTE: Talento Humano<br>SUBCOMPONENTE: Selección               |  |             |              |       |
| N°   | DESCRIPCIÓN  | REF.<br>P/T | ELAB.<br>POR | FECHA |
| 7  | Determine mediante la aplicación de un indicador de gestión en que porcentaje el personal contratado cumple con los requisitos que inciden directamente en el desarrollo de sus funciones.   |             |              |       |
| 8  | Revise los expedientes del personal relacionados con el perfil del cargo de Asistente de Contact Center mediante la aplicación de un indicador de gestión determine en que porcentaje se cubren con los requerimientos solicitados para el cargo.  |             |              |       |
| 9  | <p>Constate que exista toda la documentación solicitada a través de la aplicación de técnicas que le permitan evidenciar si el personal seleccionado cumple con cada uno de los requisitos solicitados en el descriptivo de puestos de la Empresa. Verifique que las personas cumplan con el perfil ocupacional requerido para el cargo.</p> <p>Mediante la aplicación de un indicador de gestión determine en que porcentaje el personal contratado no cumple con los aspectos más importantes para el servicio al cliente.</p> |             |              |       |
| 10   | Utilice técnicas de verificación que permitan constatar el espacio físico donde se almacena los expedientes del personal.  |             |              |       |
| 11   | <p>Realice una entrevista a la persona encargada del archivo para determinar si cuenta con información actualizada referente a la instrucción formal del personal.</p> <p>Obtenga una muestra del personal y seleccione la instrucción superior universitaria y de cuarto nivel obtenido del sistema AS400 y proceda a comparar con la información proporcionada por el Senecyt.</p> <p>Aplique un indicador de gestión que le permita determinar el porcentaje de personal con instrucción superior actualizada.</p>            |             |              |       |
| 12   | Aplique los indicadores de gestión que permitan determinar el porcentaje de rotación externa del personal.   |             |              |       |
| 13   | Solicite una nómina del personal discapacitado de la Empresa y verifique que esté cumpliendo con los parámetros que establece la ley.  |             |              |       |

|  <b>ETAPA</b><br><small>SECRETARÍA NACIONAL DE TRABAJO Y EMPLEO</small> |   | <b>PROGRAMA DE TRABAJO</b> |           |       | Hoja 1/2 |
|--|---|----------------------------|-----------|-------|----------|
| TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión<br>COMPONENTE: Talento Humano<br>SUBCOMPONENTE: Capacitación  |   |                            |           |       |          |
| No.  | DESCRIPCIÓN   | Ref. P/T                   | ELAB. POR | Fecha |          |
| <b>OBJETIVOS</b>   |   |                            |           |       |          |
| 1  | Evaluar el cumplimiento de los objetivos del subcomponente selección del personal, su eficiencia y eficacia por medio de indicadores.   |                            |           |       |          |
| 2  | Evaluar el nivel de cumplimiento de leyes y normas relacionadas con el subcomponente selección del personal.  |                            |           |       |          |
| 3  | Determinar el nivel de confianza del subcomponente de selección del personal.   |                            |           |       |          |
| <b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b>  |   |                            |           |       |          |
| 1  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicite el Plan anual de capacitación 2014 y proceda a analizar la estructura del mismo y revise los temas ejecutados y no ejecutados del Plan.</li> <li>• Determine mediante la aplicación de un indicador de gestión el porcentaje de temas ejecutados del plan de capacitación.</li> </ul>   |                            |           |       |          |
| 2  | Analice la información proporcionada por la carga de capacitación y utilice técnicas de verificación que nos permitan recolectar evidencia suficiente y competente.   |                            |           |       |          |
| 3  | Establezca si existe una adecuada distribución de las capacitaciones para todas las Gerencias y Subgerencias: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplique indicadores de gestión que permitan determinar el porcentaje del personal Administrativo Capacitado.</li> <li>• Mediante gráficos analice el porcentaje de personal que recibió capacitación por departamentos.</li> </ul> |                            |           |       |          |
| 4  | Revise si los eventos o cursos impartidos en la Entidad están acordes a lo programado en el Plan de Capacitación.   |                            |           |       |          |
| 5  | Aplique los indicadores y parámetros de gestión previstos para evaluar el porcentaje de eventos o capacitaciones impartidas que no constan en el plan de capacitación.  |                            |           |       |          |

| PROGRAMA DE TRABAJO  |  |             | Hoja 2/2     |       |
|--|--|-------------|--------------|-------|
|  <b>ETAPA</b><br><small>CARRETERA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES<br/>           AVDA. POTOSÍ 10, EL CANTÓN TALLARAY, AZUAY</small> |  |             |              |       |
| TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión<br>COMPONENTE: Talento Humano<br>SUBCOMPONENTE: Capacitación  |  |             |              |       |
| No.  | DESCRIPCIÓN  | Ref.<br>P/T | ELAB.<br>POR | Fecha |
| <b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b>  |  |             |              |       |
| 6  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilice técnicas de verificación que nos permita comparar el número de participantes por género de cada una de las Gerencias y Subgerencias.</li> <li>Aplique los indicadores previstos para evaluar el porcentaje de personal capacitado por género femenino.</li> </ul>   |             |              |       |
| 7  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Revise los expedientes del personal contratado y verifique si cada carpeta contiene las actas de compromiso de inducción.</li> <li>Mediante la aplicación de indicadores de gestión determine el porcentaje de Inducción realizada al Personal Contratado.</li> <li>Utilice técnicas de verificación que le permitan evidenciar si se realiza la Inducción al Personal Contratado.</li> </ul> |             |              |       |

**Formato:** Manual Específico de Auditoría del Eco. Teodoro Cubero Abril.

**Realizado por:** María Augusta Ordoñez

### **3.3 Fase III: Ejecución**

En la fase de la ejecución estableceremos los objetivos que deben cumplirse, las actividades y los procedimientos a efectuarse. Es muy importante mencionar que el auditor destina más del 50% del tiempo laborable en la fase ejecución. En esta etapa se desarrollan los programas de auditoría para los componente de Selección y Capacitación del Personal, también se aplicarán procedimientos de auditoría con el propósito de obtener hallazgos de auditoría, los mismos que deben estar debidamente documentados, referenciados y sustentados en los papeles de trabajo, con el fin de respaldar las conclusiones y recomendaciones emitidas por el auditor en el respectivo informe de auditoría.

| PROGRAMA DE TRABAJO                  |   |           |                       | Hoja 1/2   |
|--------------------------------------|---|-----------|-----------------------|------------|
| TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión |   |           |                       |            |
| COMPONENTE: Talento Humano           |   |           |                       |            |
| SUBCOMPONENTE: Selección             |   |           |                       |            |
| Nº                                   | DESCRIPCIÓN   | REF. P/T  | ELAB. POR             | FECHA      |
| <b>OBJETIVOS</b>                     |   |           |                       |            |
| 1                                    | Evaluar el cumplimiento de los objetivos del subcomponente selección del personal, su eficiencia y eficacia por medio de indicadores.   |           |                       |            |
| 2                                    | Evaluar el nivel de cumplimiento de leyes y normas relacionadas con el subcomponente selección del personal.  |           |                       |            |
| 3                                    | Determinar el nivel de confianza del subcomponente de selección del personal.   |           |                       |            |
| <b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b>      |   |           |                       |            |
| 1                                    | Evalué el control interno específico del subcomponente selección del personal.  | PT-SP-001 | María Augusta Ordoñez | 12/06/2015 |
| 2                                    | Indague si existe algún motivo para que no se halla implementado el Manual de perfil de puestos por competencias y utilice técnicas de verificación física - inspección que nos permitan recolectar evidencia suficiente y competente.  | PT-SP-002 | María Augusta Ordoñez | 18/06/2015 |
| 3                                    | Investigue porque la Empresa no pública en todos los casos el reclutamiento y selección a través de la prensa escrita, cartelera y pagina web institucional y utilice técnicas de verificación.   | PT-SP-003 | María Augusta Ordoñez | 25/06/2015 |
| 4                                    | Describe y analice el proceso que se sigue para la selección del personal. Mediante la aplicación de técnicas Verbales y de Indagación.   | PT-SP-004 | María Augusta Ordoñez | 1/07/2015  |
| 5                                    | Solicite los requisitos para la admisión del personal que pide el Departamento de Desarrollo de Talento humano a los postulantes para los cargos vacantes y utilice técnicas de verificación que le permitan evidenciar si se cumplen con cada uno de los requerimientos solicitados para la admisión del personal en la Empresa. | PT-SP-004 | María Augusta Ordoñez | 1/07/2015  |
| 6                                    | Obtenga una muestra de los expedientes del personal existentes en el archivo de la Empresa para su respectiva revisión y mediante la aplicación de indicadores de gestión determine en que porcentaje no se cubren con los requerimientos para admisión del personal.   | PT-SP-004 | María Augusta Ordoñez | 15/07/2015 |

|  <b>PROGRAMA DE TRABAJO</b> |  |           |                       | Hoja 2/2   |
|--|--|-----------|-----------------------|------------|
| TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión<br>COMPONENTE: Talento Humano<br>SUBCOMPONENTE: Selección               |  |           |                       |            |
| N°   | DESCRIPCIÓN  | REF. P/T  | ELAB. POR             | FECHA      |
| 7  | Determine mediante la aplicación de un indicador de gestión en que porcentaje el personal contratado cumple con los requisitos que inciden directamente en el desarrollo de sus funciones.   | PT-SP-005 | María Augusta Ordoñez | 17/07/2015 |
| 8  | Revise los expedientes del personal relacionados con el perfil del cargo de Asistente de Contact Center mediante la aplicación de un indicador de gestión determine en que porcentaje se cubren con los requerimientos solicitados para el cargo.  | PT-SP-006 | María Augusta Ordoñez | 20/07/2015 |
| 9  | <p>Constate que exista toda la documentación solicitada a través de la aplicación de técnicas que le permitan evidenciar si el personal seleccionado cumple con cada uno de los requisitos solicitados en el descriptivo de puestos de la Empresa.</p> <p>Verifique que las personas cumplan con el perfil ocupacional requerido para el cargo. Mediante la aplicación de un indicador de gestión determine en que porcentaje el personal contratado no cumple con los aspectos más importantes para el servicio al cliente.</p> | PT-SP-007 | María Augusta Ordoñez | 21/07/2015 |
| 10   | Utilice técnicas de verificación que permitan constatar el espacio físico donde se almacena los expedientes del personal.  | PT-SP-008 | María Augusta Ordoñez | 24/07/2015 |
| 11   | <p>Realice una entrevista a la persona encargada del archivo para determinar si cuenta con información actualizada referente a la instrucción formal del personal.</p> <p>Obtenga una muestra del personal y seleccione la instrucción superior universitaria y de cuarto nivel obtenido del sistema AS400 y proceda a comparar con la información proporcionada por el Senecyt.</p> <p>Aplique un indicador de gestión que le permita determinar el porcentaje de personal con instrucción superior actualizada.</p>            | PT-SP-009 | María Augusta Ordoñez | 27/07/2015 |
| 12   | Aplique los indicadores de gestión que permitan determinar el porcentaje de rotación externa del personal.   | PT-SP-010 | María Augusta Ordoñez | 30/07/2015 |
| 13   | Solicite una nómina del personal discapacitado de la Empresa y verifique que esté cumpliendo con los parámetros que establece la ley.  | PT-SP-011 | María Augusta Ordoñez | 31/07/2015 |

| PROGRAMA DE TRABAJO  |   | Hoja 1/2  |                       |           |
|--|---|-----------|-----------------------|-----------|
|  <b>ETAPA</b><br><small>ENTIDAD TERCER SECTOR EN TALENTO HUMANO</small> |   |           |                       |           |
| TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión<br>COMPONENTE: Talento Humano<br>SUBCOMPONENTE: Capacitación  |   |           |                       |           |
| No.  | DESCRIPCIÓN   | Ref. P/T  | ELAB. POR             | Fecha     |
| <b>OBJETIVOS</b>   |   |           |                       |           |
| 1  | Evaluar el cumplimiento de los objetivos del subcomponente selección del personal, su eficiencia y eficacia por medio de indicadores.   |           |                       |           |
| 2  | Evaluar el nivel de cumplimiento de leyes y normas relacionadas con el subcomponente selección del personal.  |           |                       |           |
| 3  | Determinar el nivel de confianza del subcomponente de selección del personal.   |           |                       |           |
| <b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b>  |   |           |                       |           |
| 1  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicite el Plan anual de capacitación 2014 y proceda a analizar la estructura del mismo y revise los temas ejecutados y no ejecutados del Plan.</li> <li>• Determine mediante la aplicación de un indicador de gestión el porcentaje de temas ejecutados del plan de capacitación.</li> </ul>   | PT-CP-001 | María Augusta Ordoñez | 3/08/2015 |
| 2  | Analice la información proporcionada por la encargada de capacitación y utilice técnicas de verificación que nos permitan recolectar evidencia suficiente y competente.   | PT-CP-002 | María Augusta Ordoñez | 3/08/2015 |
| 3  | Establezca si existe una adecuada distribución de las capacitaciones para todas las Gerencias y Subgerencias: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplique indicadores de gestión que permitan determinar el porcentaje del personal Administrativo Capacitado.</li> <li>• Mediante gráficos analice el porcentaje de personal que recibió capacitación por departamentos.</li> </ul> | PT-CP-002 | María Augusta Ordoñez | 3/08/2015 |
| 4  | Revise si los eventos o cursos impartidos en la Entidad están acordes a lo programado en el Plan de Capacitación.   | PT-CP-003 | María Augusta Ordoñez | 5/08/2015 |
| 5  | Aplique los indicadores y parámetros de gestión previstos para evaluar el porcentaje de eventos o capacitaciones impartidas que no constan en el plan de capacitación.  | PT-CP-003 | María Augusta Ordoñez | 5/08/2015 |

| PROGRAMA DE TRABAJO  |  |           |                       | Hoja 2/2   |
|--|--|-----------|-----------------------|------------|
|  <b>ETAPA</b><br><small>EFECTUANDO TRABAJO PARA LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS</small> |  |           |                       |            |
| TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión<br>COMPONENTE: Talento Humano<br>SUBCOMPONENTE: Capacitación  |  |           |                       |            |
| No.  | DESCRIPCIÓN  | Ref. P/T  | ELAB. POR             | Fecha      |
| <b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b>  |  |           |                       |            |
| 6  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilice técnicas de verificación que nos permita comparar el número de participantes por género de cada una de las Gerencias y Subgerencias.</li> <li>Aplice los indicadores previstos para evaluar el porcentaje de personal capacitado por género femenino.</li> </ul>  | PT-CP-004 | María Augusta Ordoñez | 11/08/2015 |
| 7  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Revise los expedientes del personal contratado y verifique si cada carpeta contiene las actas de compromiso de inducción.</li> <li>Mediante la aplicación de indicadores de gestión determine el porcentaje de Inducción realizada al Personal Contratado.</li> <li>Utilice técnicas de verificación que le permitan evidenciar si se realiza la Inducción al Personal Contratado.</li> </ul> | PT-CP-005 | María Augusta Ordoñez | 11/08/2015 |

**Formato:** Manual Específico de Auditoría del Eco. Teodoro Cubero Abril.

**Realizado por:** María Augusta Ordoñez

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
|  <p><b>ETAPA</b><br/>EMPRESA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES<br/>AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y MANEJO DE RESIDUOS</p> <p>Papel de Trabajo</p>   | <b>PT-SP-001</b>                     |
|   | Realizado por: María Augusta Ordoñez |
| <p><b>Subcomponente:</b> Selección del Personal</p> <p><b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>  |                                      |
| <p>Una vez realizada la evaluación específica de control interno al subcomponente selección del personal, hemos encontrado que la Empresa no ejecuta un plan de carrera organizacional para los servidores públicos de la institución, así mismo no cumple con los procesos técnicos definidos para la selección del personal, contemplado en la normativa interna para el ingreso a Etapa EP de servidoras y servidores públicos de carrera, obreras y obreros, de igual manera la Empresa no cuenta con un Manual de Perfiles de Puestos por Competencias implementado al momento de seleccionar al personal, tampoco realiza la publicación de los procesos de reclutamiento y selección del personal a través de la página institucional, cartelera y prensa escrita.</p> <p>A si mismo se determinó que la empresa no cuenta con una organización interna adecuada que establezca claramente las funciones y responsabilidades de cada servidor al interior del departamento de recursos humanos, esto se debe por la rotación constante de las personas que han llevado a cargo el proceso de selección con respecto al año 2014.</p> |                                      |

**Formato:** Manual Específico de Auditoría del Eco. Teodoro Cubero Abril.

**Realizado por:** María Augusta Ordoñez

PT-SP-002



Cédula Narrativa

**Subcomponente:** Selección del Personal

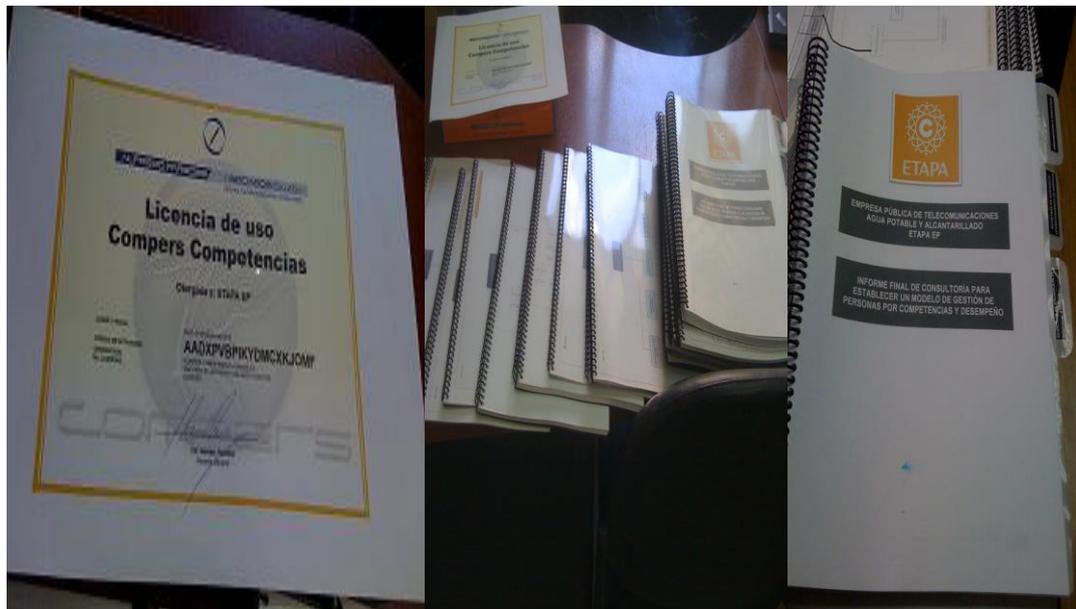
**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Técnicas de Verificación Verbal – Indagación, Física – Inspección**

Fui atendida por la Dra. Ligia Iglesias, Analista de Desarrollo de Talento Humano, quién me dio una explicación de cada uno de los puntos planteados en este programa. Efectivamente la Consultora Paredes y asociados realizó un levantamiento de los descriptivos de puestos de acuerdo al Manual de Perfil de Competencias, este quedó suspenso por el cambio de Administración y no ha sido implementado razón por la que actualmente se está utilizando el Manual de perfil de puestos de la Consultora Price Waterhouse Coopers aprobado en el 2010 e implementado el 11 de Noviembre del 2011, con respecto al año 2014 se realizaron dos actualizaciones del Manual Orgánico Funcional , mientras que para el año 2015 se tiene previsto realizar otra actualización a los perfiles de cargos del Manual de perfil de puestos, por lo que se requiere inventariar los mismos.

En la visita preliminar se pudo observar los informes presentados sobre los perfiles levantados en el año 2014 por la Consultora Paredes y Asociados.

**Gráfico N°13.-Manual de Competencias**



**Supervisado por:** Lcda. Jessica Orozco  
**Realizado por:** María Augusta Ordoñez  
**Fuente:** Archivo Etapa EP



Cédula Narrativa

PT-SP-003

**Subcomponente:** Selección del Personal

**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Técnica de Verificación Física-Inspección**

**Gráfico N°14.-Portal Web Institucional**



**Fuente:** Archivo Etapa EP

**Observación:** La Institución debería publicar los concursos de méritos y oposición a través de la prensa escrita, carteleras, plataforma virtual de la Empresa, puesto que los procesos de reclutamiento y selección deben garantizar las mismas condiciones de oportunidad para todos los participantes.

**Conclusión:** Se procedió a verificar la página web institucional y se pudo constatar que la Empresa ETAPA EP, no publica los procesos de reclutamiento y selección del personal a través de la prensa escrita, carteleras, página web de la empresa, debido a que no se realizó procesos de selección externa en el año 2014.

|   |                         |
|---|-------------------------|
|  <p><b>ETAPA</b><br/>EMPRESA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES,<br/>AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO</p> <p>Cédula Narrativa</p>   | <p><b>PT-SP-004</b></p> |
| <p>Realizado por: María Augusta Ordoñez</p>   |                         |
| <p><b>Subcomponente:</b> Selección del Personal</p> <p><b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p> <p style="text-align: center;"><b>Técnicas de Verificación Verbal – Indagación</b></p>   |                         |
| <p>El día miércoles 1 de julio del 2015, fui atendida por la Lcda. Catalina Cornejo, Asistente Técnico del Departamento de Desarrollo de Talento Humano, quién me dio a conocer el proceso que se sigue para la selección del personal.</p> <p>No se cumple con el proceso de selección completo establecido, ya que en ocasiones se reciben órdenes directas sobre la factibilidad de reclutamiento interno o externo.</p> <p>El proceso actual que se sigue para seleccionar al personal es directo de acuerdo al siguiente detalle:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Primero a través de memorándum se adjunta el requerimiento de dotación del personal.</li> <li>2) Se pide certificación de disponibilidad presupuestaria al departamento financiero.</li> <li>4) Se receipta la hoja de vida con la documentación completa.</li> <li>5) Se envía el oficio a la empresa requiriendo la incorporación del personal.</li> <li>6) Ese requerimiento autorizado por la Gerencia se va al jurídico para el respectivo contrato.</li> <li>7) Ya empieza la persona a laboral.</li> <li>8) Acta de compromiso dentro de la inducción.</li> </ol> |                         |

|  <p><b>ETAPA</b><br/>EMPRESA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES,<br/>AGUA POTABLE, ALcantarillado y saneamiento</p> <p>Cédula Narrativa</p>  | <b>PT-SP-004</b>                     |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |
|--|--------------------------------------|---|--|---|-------------------------------------|---|-------------------------------------|--|-------------------------------------|--|-------------------------------------|--|-------------------------------------|---|-------------------------------------|--|-------------------------------------|---|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------------|---|-------------------------------------|--|-------------------------------------|---|-------------------------------------|--|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|------------------------|-------------------------------------|--|--------------------------|--|--------------------------|
|  | Realizado por: María Augusta Ordoñez |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |
| <p><b>Subcomponente:</b> Selección del Personal<br/> <b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014<br/> <b>Técnicas de Verificación Física – Inspección</b></p>  |                                      |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |
| <p>En la visita preliminar se pudo revisar los requisitos solicitados por el Departamento de Desarrollo de Talento Humano para la admisión del personal son los siguientes:</p>  |                                      |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">REQUISITOS PARA LA ADMISION DE PERSONAL (Para uso de la Empresa ETAPA EP)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Copia del título de mayor nivel de educación.</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Copia del certificado de registro del título universitario en el SENESCYT</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>En el caso de tener títulos de cuarto nivel de educación, adjuntar la copia de los mismos con el respectivo certificado del SENESCYT</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Copia de cedula de identidad actualizada</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Copia de certificado de votación actualizada</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Copia de cedula militar para el caso de varones</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Copia de certificados de cursos de capacitación.</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Copia de certificados de trabajo, en el constará nombre de la institución, puesto desempeñado, funciones y periodo laborado (en el caso de haber trabajado)</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Copia de tipo de sangre.</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Certificados de no adeudar a entidades u organismos del sector público. (Municipalidad de Cuenca) y ETAPA EP</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Copia notariada del carnet del CONADIS (en el caso de poseer alguna discapacidad)</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Previo a la firma del Contrato de Trabajo. El Servidor llenará el formulario de declaración patrimonial juramentada de bienes, presentará en la notaría, quién extenderá el trámite en un número de 3. El interesado presentará con oficio a la contraloría y entregará una copia en la Subgerencia de Talento Humano y se quedará con la tercera.</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Record policial (Ingresar a la página: <a href="http://www.ministeriodelinterior.gob.ec">www.ministeriodelinterior.gob.ec</a>)</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Certificado de no tener impedimento de ingresar en el Sector Público (MRL)</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Certificado de no nepotismo (MRL)</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Examen médico preocupacional.</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Evaluación Psicológica</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Firmado el Contrato de Trabajo en la Subgerencia de Asesoría Jurídica o la Acción de Personal en la STH, se acercará a Talento Humano para la incorporación en la Empresa.</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Expedido el contrato de trabajo o nombramiento respectivo, en el término de 15 días deberá registrarse obligatoriamente en las Unidad correspondiente de la Subgerencia de Talento Humano.</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> |                                      | REQUISITOS PARA LA ADMISION DE PERSONAL (Para uso de la Empresa ETAPA EP) |  | Copia del título de mayor nivel de educación. | <input checked="" type="checkbox"/> | Copia del certificado de registro del título universitario en el SENESCYT | <input checked="" type="checkbox"/> | En el caso de tener títulos de cuarto nivel de educación, adjuntar la copia de los mismos con el respectivo certificado del SENESCYT | <input checked="" type="checkbox"/> | Copia de cedula de identidad actualizada | <input checked="" type="checkbox"/> | Copia de certificado de votación actualizada | <input checked="" type="checkbox"/> | Copia de cedula militar para el caso de varones | <input checked="" type="checkbox"/> | Copia de certificados de cursos de capacitación. | <input checked="" type="checkbox"/> | Copia de certificados de trabajo, en el constará nombre de la institución, puesto desempeñado, funciones y periodo laborado (en el caso de haber trabajado) | <input checked="" type="checkbox"/> | Copia de tipo de sangre. | <input checked="" type="checkbox"/> | Certificados de no adeudar a entidades u organismos del sector público. (Municipalidad de Cuenca) y ETAPA EP | <input checked="" type="checkbox"/> | Copia notariada del carnet del CONADIS (en el caso de poseer alguna discapacidad) | <input checked="" type="checkbox"/> | Previo a la firma del Contrato de Trabajo. El Servidor llenará el formulario de declaración patrimonial juramentada de bienes, presentará en la notaría, quién extenderá el trámite en un número de 3. El interesado presentará con oficio a la contraloría y entregará una copia en la Subgerencia de Talento Humano y se quedará con la tercera. | <input checked="" type="checkbox"/> | Record policial (Ingresar a la página: <a href="http://www.ministeriodelinterior.gob.ec">www.ministeriodelinterior.gob.ec</a> ) | <input checked="" type="checkbox"/> | Certificado de no tener impedimento de ingresar en el Sector Público (MRL) | <input checked="" type="checkbox"/> | Certificado de no nepotismo (MRL) | <input checked="" type="checkbox"/> | Examen médico preocupacional. | <input checked="" type="checkbox"/> | Evaluación Psicológica | <input checked="" type="checkbox"/> | Firmado el Contrato de Trabajo en la Subgerencia de Asesoría Jurídica o la Acción de Personal en la STH, se acercará a Talento Humano para la incorporación en la Empresa. | <input type="checkbox"/> | Expedido el contrato de trabajo o nombramiento respectivo, en el término de 15 días deberá registrarse obligatoriamente en las Unidad correspondiente de la Subgerencia de Talento Humano. | <input type="checkbox"/> |
| REQUISITOS PARA LA ADMISION DE PERSONAL (Para uso de la Empresa ETAPA EP)  |                                      |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |
| Copia del título de mayor nivel de educación.  | <input checked="" type="checkbox"/>  |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |
| Copia del certificado de registro del título universitario en el SENESCYT  | <input checked="" type="checkbox"/>  |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |
| En el caso de tener títulos de cuarto nivel de educación, adjuntar la copia de los mismos con el respectivo certificado del SENESCYT   | <input checked="" type="checkbox"/>  |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |
| Copia de cedula de identidad actualizada   | <input checked="" type="checkbox"/>  |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |
| Copia de certificado de votación actualizada   | <input checked="" type="checkbox"/>  |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |
| Copia de cedula militar para el caso de varones  | <input checked="" type="checkbox"/>  |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |
| Copia de certificados de cursos de capacitación.   | <input checked="" type="checkbox"/>  |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |
| Copia de certificados de trabajo, en el constará nombre de la institución, puesto desempeñado, funciones y periodo laborado (en el caso de haber trabajado)  | <input checked="" type="checkbox"/>  |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |
| Copia de tipo de sangre.   | <input checked="" type="checkbox"/>  |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |
| Certificados de no adeudar a entidades u organismos del sector público. (Municipalidad de Cuenca) y ETAPA EP   | <input checked="" type="checkbox"/>  |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |
| Copia notariada del carnet del CONADIS (en el caso de poseer alguna discapacidad)  | <input checked="" type="checkbox"/>  |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |
| Previo a la firma del Contrato de Trabajo. El Servidor llenará el formulario de declaración patrimonial juramentada de bienes, presentará en la notaría, quién extenderá el trámite en un número de 3. El interesado presentará con oficio a la contraloría y entregará una copia en la Subgerencia de Talento Humano y se quedará con la tercera.   | <input checked="" type="checkbox"/>  |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |
| Record policial (Ingresar a la página: <a href="http://www.ministeriodelinterior.gob.ec">www.ministeriodelinterior.gob.ec</a> )  | <input checked="" type="checkbox"/>  |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |
| Certificado de no tener impedimento de ingresar en el Sector Público (MRL)   | <input checked="" type="checkbox"/>  |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |
| Certificado de no nepotismo (MRL)  | <input checked="" type="checkbox"/>  |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |
| Examen médico preocupacional.  | <input checked="" type="checkbox"/>  |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |
| Evaluación Psicológica   | <input checked="" type="checkbox"/>  |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |
| Firmado el Contrato de Trabajo en la Subgerencia de Asesoría Jurídica o la Acción de Personal en la STH, se acercará a Talento Humano para la incorporación en la Empresa.   | <input type="checkbox"/>             |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |
| Expedido el contrato de trabajo o nombramiento respectivo, en el término de 15 días deberá registrarse obligatoriamente en las Unidad correspondiente de la Subgerencia de Talento Humano.   | <input type="checkbox"/>             |   |  |   |                                     |   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |                          |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |   |                                     |  |                                     |                                   |                                     |                               |                                     |                        |                                     |  |                          |  |                          |





PT-SP-004



**Subcomponente:** Selección del Personal  
**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014  
**Técnicas de Verificación Física – Inspección**  
**Empresa ETAPA EP**

Expedientes revisados de acuerdo al Campo de trabajo

**SUBGERENCIA DE GESTION DE TALENTO HUMANO ETAPA**  
**HOJA DE VIDA**  
Todos los datos consignados en esta Solicitud son confidenciales

**1.- DATOS PERSONALES**

Nombre: **Mario** Apellido: **Gualpa** Segundo Nombre: **Xavier** Segundo Apellido: **Gualpa**  
Fecha de Nacimiento: **06/02/1975** Lugar de Nacimiento: **Esmeraldas** Deseo Cívico: **Soñador**  
Profesión: **Asesor** Ciudad: **Cuenca** Tipo de sangre: **O+ Rh positivo**  
Domicilio: **Calle San Juan, Tercera Etapa, Calle 24 de Mayo, Cuenca** N° de Licencia de Manejo: **13**

**2.- FORMACION ACADÉMICA**

| INSTITUCION  | NOMBRE INSTITUCION    | FORMACION ACADÉMICA | FECHA OBTENIDA |
|--------------|-----------------------|---------------------|----------------|
| Primaria     | San Balduino          | Primaria            | 1982           |
| Secundaria   | San Balduino          | Secundaria          | 1992           |
| Preparatoria | San Balduino          | Preparatoria        | 1994           |
| Universidad  | Universidad de Cuenca | Ingeniería Civil    | 2002           |

**3.- ESTRUCTURA FAMILIAR**

| RELACION | NOMBRE Y APELLIDOS   | EDAD | OCUPACION | TELÉFONO   | DIRECCIÓN             |
|----------|----------------------|------|-----------|------------|-----------------------|
| Padre    | Juan Gualpa Gualpa   | 74   | Empleado  | 011-262644 | San Juan de los Baños |
| Madre    | Digna Dolores Gualpa | 72   | Empleado  | 011-262644 | San Juan de los Baños |
| Conyugue | Digna Dolores Gualpa | 72   | Empleado  | 011-262644 | San Juan de los Baños |
| Hermanos | Xavier Gualpa Gualpa | 38   | Empleado  | 011-262644 | San Juan de los Baños |

**4.- EXPERIENCIA LABORAL**

| NOMBRE DE LA EMPRESA | PERIODO DE LA EMPRESA   | FECHA DE INGRESO | FECHA DE SALIDA | CARGO O CARGOS               |
|----------------------|-------------------------|------------------|-----------------|------------------------------|
| ETAPA                | 01/01/2015 - 31/12/2015 | 01/01/2015       | 31/12/2015      | Asesor de Telecomunicaciones |

**5.- INFORMACION GENERAL**

Personas a su cargo: **4, 6 E** Sistema Computacional: **Avanzado** Pasa Votante: **SI**  
 Número de hijos: **3** Pasa Físico: **SI** Pasa Físico: **SI** Pasa Físico: **SI** Pasa Físico: **SI**  
 ¿Alguna enfermedad? **NO** ¿Alguna enfermedad? **NO** ¿Alguna enfermedad? **NO**



CERTIFICO QUE LA ANTERIOR FOTOCOPIA EN FOJAS ES IGUAL AL ORIGINAL QUE SE PRESENTO PARA SU CONSTATAION

CUENCA, 01 DE 03 DE 2019

**Dr. Mauricio Barros U.**  
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACION



CERTIFICO QUE LA ANTERIOR FOTOCOPIA EN FOJAS ES IGUAL AL ORIGINAL QUE SE PRESENTO PARA SU CONSTATAION

CUENCA, 01 DE 03 DE 2019

**Dr. Mauricio Barros U.**  
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACION

PT-SP-004



**Subcomponente:** Selección del Personal  
**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014  
**Técnicas de Verificación Física – Inspección**  
**Empresa ETAPA EP**

Expedientes revisados de acuerdo al Campo de trabajo

ÚLTIMA HOJA DEL CONTRATO No 0001871785CT

CONTRATO INDIVIDUAL

Las partes se ratifican y aceptan el contenido de las cláusulas contractuales las mismas que han sido revisadas por el inspector de trabajo.

|  |                                |
|--|--------------------------------|
| Razón Social:                                      | ETAPA EP                       |
| Nombre:  | ETAPA EP                       |
| Representante legal:                               | Dr. Oswaldo Tamaz Valdivieso   |
| Actividad Económica:                               | OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS |
| Ciudad en la que prestará servicios el trabajador: | CUENCA                         |
| Trabajador:  | QUALLPA QUALLPA MARIO XAVIER   |
| Edad:  | 25 años                        |
| Tipo de contrato:                                  | Contrato a plazo fijo          |
| Fecha de inicio de labores:                        | Martes 18 de Marzo 2014        |
| Fecha de término:                                  | Martes 17 de Marzo 2015        |
| Periodo de prueba:                                 | SI                             |
| Remuneración:                                      | 5.477,00                       |
| Cargo/Ocupación:                                   | Ingeniero de Recursos Hídricos |
| Jornada de trabajo:                                | 240 horas                      |
| Jornada nocturna:                                  | NO                             |

El empleador declara que el texto final presentado al registro corresponde al documento No JCG 511785CT remitido por la autoridad de trabajo. Se previene a las partes que en caso de que el inspector de trabajo verifique que las cláusulas contractuales no concuerden con el documento No 0001871785CT, se considerará como contrato no registrado.

Las partes se ratifican y aceptan el contenido de las cláusulas contractuales, las mismas que han sido sometidas a revisión por parte del inspector de trabajo.

Las partes declaran además, que el presente extracto es parte integrante del contrato de trabajo suscrito entre el trabajador y el empleador, razón por la cual, para todos los efectos legales se considerará como la última hoja del contrato.

 EMPLEADOR     
  INSPECTOR DEL TRABAJO     
  TRABAJADOR  
 07 ABR 2014

**Supervisado por:** Lcda. Jessica Orozco  
**Realizado por:** María Augusta Ordoñez

PT-SP-004



**Subcomponente:** Selección del Personal

**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Técnicas de Verificación Ocular- Observación**

Expedientes revisados del personal seleccionado de acuerdo al trabajo de campo



**Supervisado por:** Lcda. Jessica Orozco

**Realizado por:** María Augusta Ordoñez

|  <b>ETAPA</b><br><small>EMPRESA MIXTA DE SERVICIOS DE<br/>AGUA POTABLE, ALCAANTARILLAS Y SANEAMIENTO</small>                                  |                                    | PT-SP-004                            |                         |              |                     |                               |                 |  |                                  |                       |              |                |             |                 |                                    |
|--|------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|--------------|---------------------|-------------------------------|-----------------|--|----------------------------------|-----------------------|--------------|----------------|-------------|-----------------|------------------------------------|
|  |                                    | Realizado por: María Augusta Ordoñez |                         |              |                     |                               |                 |  |                                  |                       |              |                |             |                 |                                    |
| <b>Subcomponente:</b> Selección del Personal<br><b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014<br>Revisión de los Expedientes   |                                    |                                      |                         |              |                     |                               |                 |  |                                  |                       |              |                |             |                 |                                    |
| De los 115 empleados ingresados revisaremos una muestra de 51 carpetas para comprobar si se cumple con toda la documentación. En el (Anexo 3) se encuentra la fórmula para obtener la muestra de los expedientes del personal. |                                    |                                      |                         |              |                     |                               |                 |  |                                  |                       |              |                |             |                 |                                    |
| <b>Cuadro N° 10.-Documentación del Personal</b>  |                                    |                                      |                         |              |                     |                               |                 |  |                                  |                       |              |                |             |                 |                                    |
| N°   | Nombre del Seleccionado            | Examen Médico y psicológico          | Declaración juramentada | Copia Titulo | Certificado trabajo | Certificado de Capacitaciones | Record Policial | Certificado de no adentrarse al Sector Publico | Certificado no Impedimento Legal | Certificado Nepotismo | Copia Cédula | Copia Votación | Tipo Sangre | Cuenta Bancaria | Contrato firmado y sellado por MRL |
| 1  | Guallpa Guallpa Mario Xavier       | √                                    | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √  | √                                | √                     | √            | √              | √           | √               | √                                  |
| 2  | Morocho Avila María Luz            | √                                    | √                       | √            | X                   | √                             | √               | √  | √                                | √                     | √            | √              | X           | X               | √                                  |
| 3  | Saavedra Machuca Norman Israel     | √                                    | √                       | √            | √                   | X                             | √               | √  | √                                | √                     | √            | X              | √           | √               | √                                  |
| 4  | Moscoso Pineda Felipe Humberto     | √                                    | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √  | √                                | √                     | √            | √              | √           | √               | √                                  |
| 5  | Astudillo Armijos Santiago Bernabé | √                                    | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √  | √                                | X                     | √            | √              | √           | √               | X                                  |
| 6  | Vega Novillo Jasmin Mariela        | √                                    | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √  | √                                | X                     | √            | √              | √           | X               | X                                  |
| 7  | Encalada Tapia Daisy Yadira        | X                                    | X                       | √            | √                   | √                             | √               | √  | √                                | √                     | √            | √              | √           | √               | X                                  |



PT-SP-004

Realizado por: María Augusta

Ordoñez

**Subcomponente:** Selección del Personal

**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Revisión de los Expedientes

| Nº | Nombre del Seleccionado            | Examen Médico y psicológico | Declaración juramentada | Copia Título | Certificado trabajo | Certificado de Capacitaciones | Record Policial | Certificado de no adeudar al Sector Público | Certificado no Impedimento Legal | Certificado Nepotismo | Copia Cédula | Copia Votación | Tipo Sangre | Cuenta Bancaria | Contrato firmado y sellado por MRL |
|----|------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------|---------------------|-------------------------------|-----------------|---|----------------------------------|-----------------------|--------------|----------------|-------------|-----------------|------------------------------------|
| 8  | Escobar Álvarez Julio Olmedo       | √                           | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                                | X                     | √            | √              | X           | √               | X                                  |
| 9  | Carpio Plaza Diana Patricia        | √                           | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                                | X                     | √            | √              | √           | √               | √                                  |
| 10 | Quiroz Barreiro Walter Alfredo     | √                           | √                       | √            | X                   | X                             | √               | √   | √                                | X                     | √            | √              | √           | √               | X                                  |
| 11 | Caldas Arias Diego Andrés          | √                           | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                                | X                     | √            | √              | √           | √               | X                                  |
| 12 | Peñalosa Titosunta Paola Jackeline | √                           | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                                | X                     | √            | √              | √           | √               | X                                  |
| 13 | Amoroso Farfán Mauricio Alejandro  | √                           | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                                | √                     | √            | √              | √           | √               | √                                  |
| 14 | Tacuri Matute Carlos Oswaldo       | √                           | √                       | √            | √                   |                               | √               | √   | √                                | √                     | √            | √              | √           | X               | √                                  |
| 15 | Campoverde Alvear Claudio René     | √                           | √                       | √            | √                   | X                             | √               | √   | √                                | √                     | √            | √              | √           | √               | √                                  |
| 16 | Illescas Sari Luis Camilo          | √                           | √                       | √            | √                   | X                             | √               | √   | √                                | √                     | √            | √              | √           | √               | √                                  |

**Subcomponente:** Selección del Personal

**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Revisión de los Expedientes

| Nº | Nombre del Seleccionado         | Examen Médico y psicológico | Declaración juramentada | Copia Titulo | Certificado trabajo | Certificado de Capacitaciones | Record Policial | Certificado de no adeudar al Sector Público | Certificado no Impedimento Legal | Certificado Nepotismo | Copia Cédula | Copia Votación | Tipo Sangre | Cuenta, Bancaria | Contrato firmado y sellado por MRL |
|----|---------------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------|---------------------|-------------------------------|-----------------|---|----------------------------------|-----------------------|--------------|----------------|-------------|------------------|------------------------------------|
| 17 | Durán Oyervide Andrés Esteban   | √                           | √                       | √            | X                   | X                             | √               | √   | √                                | √                     | √            | X              | √           | √                | √                                  |
| 18 | Valverde Landi Carlos Rodrigo   | √                           | √                       | √            | X                   | X                             | √               | √   | √                                | √                     | √            | √              | √           | X                | X                                  |
| 19 | Cueva Tamay Andrea Silvana      | √                           | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                                | √                     | √            | √              | √           | X                |                                    |
| 20 | Astudillo Pinela Lorena Maribel | √                           | √                       | √            | √                   | X                             | √               | √   | √                                | √                     | √            | X              | √           | √                | X                                  |
| 21 | Tamayo Arce Lorena del Rocío    | √                           | √                       | √            | √                   | X                             | √               | √   | √                                | X                     | √            | √              | √           | X                | √                                  |
| 22 | Cherres Freire Juan Esteban     | √                           | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                                | X                     | √            | √              | √           | √                | X                                  |
| 23 | Pérez Quezada Santiago Xavier   | √                           | √                       | √            | X                   | X                             | √               | √   | √                                | X                     | √            | √              | √           | √                | X                                  |
| 24 | Guzmán Cárdenas Sandra Virginia | √                           | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                                | X                     | √            | √              | √           | √                | X                                  |

**Subcomponente:** Selección del Personal

**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Revisión de los Expedientes

| Nº | Nombre del Seleccionado           | Examen Médico y psicológico | Declaración juramentada | Copia Titulo | Certificado trabajo | Certificado de Capacitaciones | Record Policial | Certificado de no adeudar al Sector Público | Certificado no Impedimento Legal | Certificado Nepotismo | Copia Cédula | Copia Votación | Tipo Sangre | Cuenta. Bancaria | Contrato firmado y sellado por MRL |
|----|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------|---------------------|-------------------------------|-----------------|---|----------------------------------|-----------------------|--------------|----------------|-------------|------------------|------------------------------------|
| 25 | Cabrera Vásquez Wilson Vicente    | √                           | √                       | √            | X                   | X                             | √               | √   | √                                | X                     | √            | √              | √           | √                | X                                  |
| 26 | Lara Campos Priscila Johanna      | √                           | X                       | X            | X                   | X                             | X               | X   | X                                | X                     | X            | X              | X           | X                | X                                  |
| 27 | Arévalo Rivas María Fernanda      | √                           | √                       | √            | X                   | √                             | √               | √   | √                                | X                     | √            | √              | √           | √                | √                                  |
| 28 | Cedillo Ordóñez Juan Diego        | X                           | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                                | X                     | √            | √              | √           | √                | √                                  |
| 29 | Arévalo Albarracín Víctor Alfonso | √                           | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                                | X                     | √            | √              | √           | √                | √                                  |
| 30 | Pulgarín Narváez Pedro Guillermo  | √                           | √                       | √            | X                   | √                             | √               | √   | √                                | X                     | √            | √              | √           | √                | X                                  |
| 31 | Yunga Cabrera José Moisés         | √                           | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                                | X                     | √            | √              | √           | √                | X                                  |
| 32 | Astudillo Ledesma Juan Andrés     | √                           | √                       | √            | X                   | √                             | √               | X   | √                                | X                     | √            | √              | √           | X                | X                                  |
| 33 | Patiño Reino Evelin Daniela       | √                           | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                                | X                     | √            | √              | √           | √                | X                                  |

|  |                                   | PT-SP-004                            |             |              |                     |                               |                 |   |                            |                       |              |                |             |         |                                  |
|---|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------|--------------|---------------------|-------------------------------|-----------------|---|----------------------------|-----------------------|--------------|----------------|-------------|---------|----------------------------------|
|   |                                   | Realizado por: María Augusta Ordoñez |             |              |                     |                               |                 |   |                            |                       |              |                |             |         |                                  |
| <b>Subcomponente:</b> Selección del Personal                                      |                                   |                                      |             |              |                     |                               |                 |   |                            |                       |              |                |             |         |                                  |
| <b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014                 |                                   |                                      |             |              |                     |                               |                 |   |                            |                       |              |                |             |         |                                  |
| Revisión de los Expedientes   |                                   |                                      |             |              |                     |                               |                 |   |                            |                       |              |                |             |         |                                  |
| N°  | Nombre del Seleccionado           | Examen Médico y psicológico          | Declaración | Copia Título | Certificado trabajo | Certificado de Capacitaciones | Record Policial | Certificado de no adeudar al Sector Público | Certificado no Impedimento | Certificado Nepotismo | Copia Cédula | Copia Votación | Tipo Sangre | Cuenta. | Contrato firmado sellado por MRL |
| 34  | Mejía Roldán José Orlando         | √                                    | √           | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                          | X                     | √            | √              | √           | √       | X                                |
| 35  | Vidal Iñiguez Andrés Santiago     | √                                    | √           | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                          | X                     | √            | √              | √           | √       | X                                |
| 36  | Mejía Machisaca Efraín Fernando   | √                                    | √           | X            | √                   | X                             | √               | √   | X                          | X                     | √            | √              | X           | √       | X                                |
| 37  | Guzhñay Quezada Jessica Alexandra | √                                    | √           | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                          | X                     | √            | √              | √           | X       | X                                |
| 38  | Rodríguez Muñoz Teodoro Guillermo | √                                    | √           | √            | X                   | √                             | √               | √   | X                          | X                     | √            | √              | √           | X       | X                                |
| 39  | Arizaga Peña Pablo Rodrigo        | √                                    | √           | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                          | X                     | √            | √              | √           | √       | X                                |
| 40  | Tacuri Villa Edison Geovanny      | √                                    | √           | √            | √                   | X                             | √               | √   | √                          | √                     | √            | √              | √           | √       | √                                |
| 41  | Puín Viteri Mónica Elizabeth      | √                                    | √           | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                          | √                     | √            | √              | X           | √       | √                                |

|  |                                     | PT-SP-004                            |                         |              |                     |                               |                 |   |                                  |                       |              |          |             |                 |                                    |
|---|-------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|--------------|---------------------|-------------------------------|-----------------|---|----------------------------------|-----------------------|--------------|----------|-------------|-----------------|------------------------------------|
|   |                                     | Realizado por: María Augusta Ordoñez |                         |              |                     |                               |                 |   |                                  |                       |              |          |             |                 |                                    |
| Subcomponente: Selección del Personal   |                                     |                                      |                         |              |                     |                               |                 |   |                                  |                       |              |          |             |                 |                                    |
| Periodo Examinado: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014                        |                                     |                                      |                         |              |                     |                               |                 |   |                                  |                       |              |          |             |                 |                                    |
| Revisión de los Expedientes   |                                     |                                      |                         |              |                     |                               |                 |   |                                  |                       |              |          |             |                 |                                    |
| Nº  | Nombre del Seleccionado             | Examen Médico y psicológico          | Declaración juramentada | Copia Título | Certificado trabajo | Certificado de Capacitaciones | Record Policial | Certificado de no adeudar al Sector Público | Certificado no Impedimento Legal | Certificado Nepotismo | Copia Cédula | Votación | Tipo Sangre | Cuenta Bancaria | Contrato firmado y sellado por MRL |
| 42  | Abril Álvarez Edgar Ramiro          | √                                    | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √   | X                                | √                     | √            | √        | √           | √               | √                                  |
| 43  | Montesdeoca Cisneros Gustavo Adolfo | √                                    | X                       | √            | X                   | √                             | √               | √   | √                                | √                     | √            | √        | √           | √               | √                                  |
| 44  | Troya Mejía Rodrigo Iván            | √                                    | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                                | √                     | √            | √        | X           | √               | √                                  |
| 45  | Rodas Andrade Daniel Enrique        | √                                    | √                       | √            | X                   | √                             | √               | √   | √                                | √                     | √            | √        | √           | X               | √                                  |
| 46  | Novillo Vallejo María Angélica      | √                                    | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                                | X                     | √            | √        | √           | X               | √                                  |
| 47  | Morales Morales Juan Pablo          | √                                    | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                                | X                     | √            | √        | √           | √               | X                                  |
| 48  | Capelo Ureña Patricio Javier        | √                                    | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                                | √                     | √            | √        | √           | √               | X                                  |
| 49  | Ruilova González Cornelio           | √                                    | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                                | X                     | √            | √        | √           | √               | √                                  |

**Subcomponente:** Selección del Personal

**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Revisión de los Expedientes

| Nº | Nombre del Seleccionado      | Examen Médico y psicológico | Declaración juramentada | Copia Titulo | Certificado trabajo | Certificado de Capacitaciones | Record Policial | Certificado de no adeudarse al Sector Público | Certificado no Impedimento Legal | Certificado Nepotismo | Copia Cédula | Copia Votación | Tipo Sangre | Cuenta Bancaria | Contrato firmado y sellado por MRL |
|----|------------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------|---------------------|-------------------------------|-----------------|---|----------------------------------|-----------------------|--------------|----------------|-------------|-----------------|------------------------------------|
| 50 | Ortiz Fernández Luis Enrique | √                           | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                                | √                     | √            | √              | √           | √               | √                                  |
| 51 | Macías Morocho Paola Andrea  | √                           | √                       | √            | √                   | √                             | √               | √   | √                                | X                     | √            | √              | √           | √               | X                                  |

**% de Contratos que No cumplen con los Requisitos de Admisión del Personal**

Número de Contratos que No Cumplen con todos los Requisitos

=

Total de Contratos Realizados

**% de Contratos que No cumplen con los Requisitos de Admisión del Personal**

47

=

51

= 92,16%

**Observación:** Para el análisis se tomó como referencia una muestra de 51 carpetas de los expedientes del personal contratado en el año 2014. De la muestra del personal se procedió a verificar el número de personal contratado que no cumple con todos los requisitos para la admisión del personal.

**Conclusión:** Una vez revisados los expedientes del personal en forma minuciosa hemos verificado que el 92,16 % de las carpetas del personal seleccionado no cumplen con todos los requerimientos solicitados por el Departamento de Talento Humano para el ingreso del nuevo personal a la Empresa ETAPA EP, mientras que el 7,84% del personal contratado cumple con todos los requerimientos para la admisión. Es un indicador crítico que tiene que ser mejorado.

|   |  |
|---|--|
|  <p>ETAPA<br/>EMPRESA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES,<br/>AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO</p>  | <b>PT-SP-005</b><br>Realizado por: María Augusta Ordoñez   |
| <p><b>Subcomponente:</b> Selección del Personal<br/> <b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014<br/> <b>Revisión del Personal Contratado que cumple con los requisitos que inciden directamente en el desarrollo de sus funciones</b></p>  |  |
| <p><b>% de Personal Contratado que Cumple con los requisitos que inciden directamente en el desarrollo de sus funciones =</b></p> <p><b>% de Personal Contratado que Cumple con los requisitos que inciden directamente en el desarrollo de sus funciones =</b></p>   | <p style="text-align: right;">Número de Personal Contratado que Cumplen con los Requisitos que Inciden Directamente en el Desarrollo de sus Funciones</p> <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <p style="text-align: right;">Total de Contratados.</p> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;">28</p> <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <p style="text-align: right; margin-top: 10px;">51</p> <p style="text-align: right; margin-top: 10px;">= 54,90%</p> |
| <p><b>Observación:</b> Para el análisis se tomó como referencia una muestra de 51 carpetas de los expedientes del personal contratado en el año 2014. De la muestra del personal, se procedió a verificar el número de personal contratado que cumple con los requisitos más esenciales para el desarrollo de sus funciones como son: los exámenes psicológicos, médicos, copia de certificados de trabajo y copia de certificados de cursos de capacitación debidamente notariados.</p> <p><b>Conclusión:</b> A través de este indicador se puede observar que el 54,90% del total del personal contratado cumple con los exámenes psicológicos, médicos, copia de certificados de trabajo y copia de certificados de capacitación debidamente notariados. Estos requisitos son los que inciden directamente en las funciones del personal, mientras que el 45,10% representa el porcentaje del personal contratado que no cumple con la entrega de todos los requisitos esenciales para el desarrollo de sus funciones.</p> |  |



**ETAPA**  
EMPRESA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES,  
AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y MANEJO DE RESIDUOS

Cédula Narrativa

**PT-SP-006**

Realizado por: María Augusta Ordoñez

**Subcomponente:** Selección del Personal

**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Revisión de los Perfiles del Personal para el Cargo de Asistente de Contact Center**

Al revisar la documentación presentada por el personal seleccionado para el cargo de Asistente de Contact Center, se confirmó que se cumple parcialmente con los requerimientos descritos en el perfil de puestos. Lo cual determina que la Institución no está siguiendo todos los parámetros establecidos en el Descriptivo de Cargos y perfiles levantado por la consultora la PriceWaterHouse Coopers (Anexo4).

**Cuadro N° 11.-Perfil del Cargo de Asistente de Contact Center**

| Perfil del Aspirante  | Montesdeoca<br>Cisneros<br>Gustavo | Morocho<br>Avila Maria<br>Luz | Saavedra<br>Machuca Norman | Moscoso<br>Pineda Felipe | Cueva Tamay<br>Andrea | Pérez Quezada<br>Santiago<br>Xavier | Lara Campos<br>Priscila<br>Johanna | Astudillo<br>Pinela Lorena<br>Maribel | Patino Reino<br>Evelyn Daniela | Bermeo Mejía<br>Jenny<br>Alexandra |
|---|------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| Cursando carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, Ingeniería de Marketing o carreras afines. | √                                  | √                             | √                          | √                        | √                     | X                                   | √                                  | √                                     | X                              | √                                  |
| Experiencia Mínima Requerida 1 año en Funciones similares   | X                                  | √                             | √                          | √                        | √                     | X                                   | X                                  | √                                     | √                              | √                                  |
| <b>Capacitaciones Realizadas en :</b>   |                                    |                               |                            |                          |                       |                                     |                                    |                                       |                                |                                    |
| Servicio al Cliente   | √                                  | X                             | X                          | X                        | √                     | X                                   | X                                  | √                                     | X                              | √                                  |
| Tele mercadeo y Comunicación Telefónica.  | X                                  | X                             | X                          | X                        | √                     | X                                   | X                                  | X                                     | X                              | X                                  |
| Manejo de utilitarios Windows.  | √                                  | √                             | X                          | X                        | √                     | X                                   | X                                  | X                                     | X                              | √                                  |

|  <b>ETAPA</b><br><small>EMPRESA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y MANEJO DE RESIDUOS</small>  |                              | PT-SP-006               |                  |                                |                            |                               |                              |                                 |                             |                              |
|--|------------------------------|-------------------------|------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Cédula Narrativa   |                              |                         |                  |                                |                            |                               |                              |                                 |                             |                              |
| Subcomponente: Selección del Personal  |                              |                         |                  |                                |                            |                               |                              |                                 |                             |                              |
| Periodo Examinado: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014   |                              |                         |                  |                                |                            |                               |                              |                                 |                             |                              |
| Revisión de los Perfiles del Personal para el Cargo de Asistente de Contact Center   |                              |                         |                  |                                |                            |                               |                              |                                 |                             |                              |
| Perfil del Aspirante   | Montesdeoca Cisneros Gustavo | Morocho Avila María Luz | Saavedra Machuca | Moscoso Pineda Felipe Humberto | Cueva Tamay Andrea Silvana | Pérez Quezada Santiago Xavier | Lara Campos Priscila Johanna | Astudillo Pinela Lorena Maribel | Patino Reino Evelyn Daniela | Bermeo Mejía Jenny Alexandra |
| Ley de régimen del sector de telecomunicaciones / agua potable / alcantarillado  | X                            | X                       | X                | X                              | X                          | X                             | X                            | X                               | X                           | X                            |
| Herramientas de Análisis Estadístico.  | X                            | X                       | X                | X                              | X                          | X                             | X                            | X                               | X                           | X                            |
| <p><b>% de Personal Contratado que Cumple con el Perfil del Cargo Requerido</b> = <math display="block">\frac{\text{Número de Personal Contratado que Cumple con el Perfil del Cargo}}{\text{Total de Contratados.}}</math></p> <p><b>% de Personal Contratado que Cumple con el Perfil del Cargo Requerido</b> = <math display="block">\frac{0}{10} = 0\%</math></p> <p><b>Observación:</b> Para el análisis se tomó como referencia el perfil de Asistente de Contact Center, por lo que fue la vacante más requerida por la Institución a nivel administrativo en el año 2014.</p> <p><b>Conclusión:</b> Se procedió a revisar 10 carpetas correspondientes al perfil del Asistente de Contact Center en donde se evidencia que el personal seleccionado no cumple con todos los parámetros establecidos en el perfil para ser contratados en la Empresa Etapa EP. Se debería revisar estos parámetros y seleccionar los más relevantes que debería cumplir el perfil de Asistente de Contact Center, ya que se detectó claramente la dificultad de que una persona reúna todas las exigencias establecidas en el Descriptivo de Puestos.</p> |                              |                         |                  |                                |                            |                               |                              |                                 |                             |                              |



PT-SP-007

Realizado por: María Augusta Ordoñez

**Subcomponente:** Selección del Personal

**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Técnicas de Verificación Física – Inspección**

**CURRICULUM VITAE**



**DATOS PERSONALES:**

**Nombres:** Evelyn Daniela  
**Apellidos:** Patiño Reino  
**Fecha de nacimiento:** 08 de junio de 1994  
**Edad:** 20 años  
**Número de cédula:** 0105700132  
**Estado civil:** soltera  
**Dirección:** Luis Alberto Valencia y Cristóbal Ojeda sector mercado Miraflores  
**Teléfono:** 2838123  
**Celular:** 0987246581  
**Correo electrónico:** danny\_5851@hotmail.com

**ESTUDIOS REALIZADOS:**

**Estudios primarios:** Unidad Educativa "TRES DE NOVIEMBRE"  
**Estudios secundarios:** Colegio Nacional Técnico "HERLINDA TORAL"  
**Tercer nivel:** Universidad CATÓLICA DE CUENCA  
**Cursos Realizados:** primeros auxilios de enfermería "CONTINENTAL"



**CERTIFICADO**

Yo, Marcelo Soria con cédula de identidad No. 170801474-B representante legal de la COMPAÑIA DE SERVICIO DE IMPRESIÓN PRINTIDEAS CIA LTDA, a petición verbal del interesado.

Certifico que la Sra. EVELYN DANIELA PATIÑO REINO con cédula No. 010570013-2 ha prestado servicios de impulsión en activación de marca.

Es todo cuanto puedo manifestar.

Atentamente,  
Ing. Marcelo Soria  
Representante Legal

SOY FE: Que la copia que antecede en este documento es igual al original que se me presentó para su constatación.  
Cuenca, a 24 SEP 2014



Quito, 12 de Agosto del 2014

**CERTIFICADO**

Por petición de el(la) Sr(Sra)(Srita) PATIÑO REINO EVELYN DANIELA, certifico que trabajó en nuestra Institución BANCO PICHINCHA C.A. desde el 30 de Junio de 2014 hasta el 11 de Agosto de 2014, desempeñando las funciones de PROMOTOR.

El(la) Sr(Sra)(Srita) PATIÑO REINO EVELYN DANIELA puede hacer uso del presente certificado para los fines que estime convenientes.

Atentamente,

*[Firma]*

BANCO PICHINCHA C.A.

SOY FE: Que la copia que antecede en este documento es igual al original que se me presentó para su constatación.  
Cuenca, a 24 SEP 2014



REPÚBLICA DEL ECUADOR  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Centro De Capacitación Ocupacional "Continental"  
EN SU NOMBRE Y POR AUTORIDAD DE LA LEY OTORGA EL SIGUIENTE

**Certificado**

A. Patricia Pérez Ezequiel Domínguez  
De conformidad a los Estatutos y Reglamentos, por haber asistido y aprobado el Seminario de **Bioseguridad y Riesgos Laborales**

Realizado el 20 de mayo de 2014.  
Dra. Doris Cabrera Rojas, Directora  
Dra. Patricia Pérez Ezequiel Domínguez, Participante

SOY FE: Que la copia que antecede en este documento es igual al original que se me presentó para su constatación.  
Cuenca, a 24 SEP 2014



REPÚBLICA DEL ECUADOR  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
COLEGIO NACIONAL TÉCNICO "HERLINDA TORAL"  
CONFIERE

PATIÑO REINO EVELYN DANIELA EL

**TÍTULO DE BACHILLER**

EN CIENCIAS ESPECIALIZACIÓN QUÍMICO BIOLÓGICAS  
POR HABER CUMPLIDO CON LOS REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS  
CON LA CALIFICACION DE 19 EQUIVALENTE A SOBRESALIENTE



Realizado en: Cuzco, 6 de julio 2012  
*[Firma]*  
SECRETARÍA

*[Firma]*  
SECRETARÍA



SOY FE: Que la copia que antecede en este documento es igual al original que se me presentó para su constatación.  
Cuenca, a 24 SEP 2014



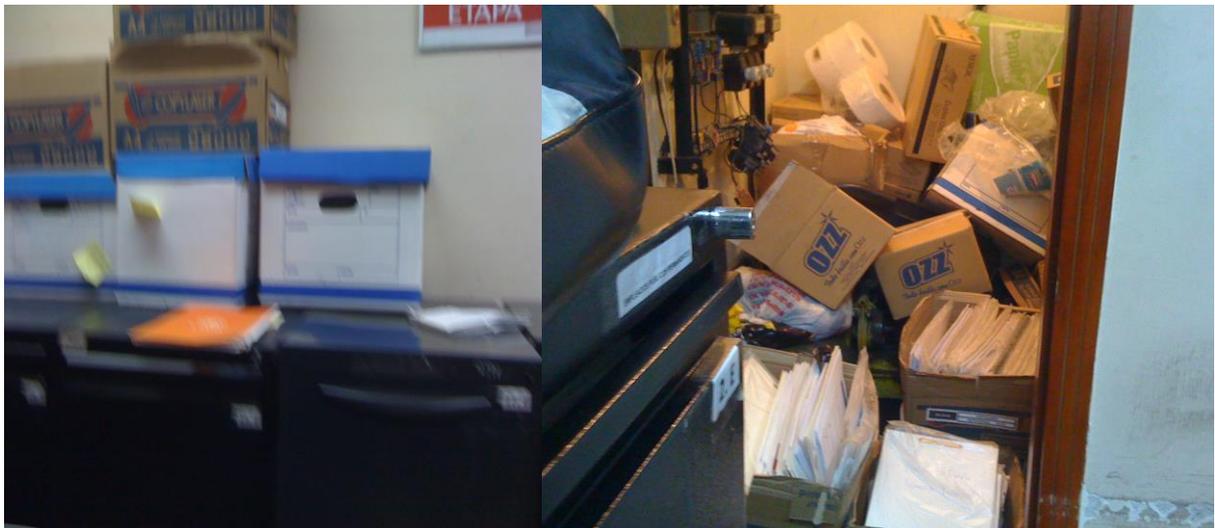
|  |  |
|--|--|
| <b>PT-SP-007</b>   |  |
|   |  |
| <b>Realizado por:</b> María Augusta Ordoñez  |  |
| <b>Subcomponente:</b> Selección del Personal<br><b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014<br><b>Revisión de los Perfiles del Personal para el Cargo de Asistente de Contact Center</b>   |  |
| <p><b>% de Personal Contratado que No Cumple con los Aspectos más Importantes para el Servicio al Cliente=</b></p><br><p><b>% de Personal Contratado que No Cumple con los Aspectos más Importantes para el Servicio al Cliente =</b></p>  | <p>Número de Personas que No Cumplen con los Aspectos más Importantes para el Servicio al Cliente</p> <hr/> <p>Total de Personal Contratado.</p><br><p style="font-size: 2em;">=</p> <p style="font-size: 2em;">9</p> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p style="font-size: 2em;">10</p> <p style="font-size: 2em;">= 90%</p> |
| <p><b>Observación:</b> En base a la matriz de Holmes se procedió a ponderar los aspectos más importantes para el cargo de Asistente de Contact Center observando que las capacitaciones realizadas en temas de servicio al cliente, telemarketing obtuvieron el mayor puntaje seguido por la experiencia del personal, una vez que hemos obtenido los factores más relevantes del cargo procederemos a analizarlos mediante los indicadores de gestión propuestos anteriormente. Para el análisis se revisó 10 carpetas correspondientes al perfil del Asistente de Contact Center. De estas carpetas se procedió a verificar el número de personal contratado que no cumple con los aspectos más importantes para el servicio al cliente.</p> |  |
| <p><b>Conclusión:</b> De las carpetas 10 carpetas analizadas se puede observar que el 90% del total del personal contratado no cumple con: capacitaciones en servicio al cliente, telemarketing y seguido por la experiencia del personal. Estos factores analizados son los más prioritarios y relevantes para el servicio al cliente, mientras que el 10% representa el porcentaje del personal contratado que cumple con los aspectos importantes para el servicio al cliente, siendo un porcentaje crítico ya que son factores que redundan en una mala experiencia para el cliente.</p>   |  |

**Subcomponente:** Selección del Personal

**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Técnicas de Verificación Ocular- Observación**

En la visita preliminar se pudo constatar no existe un adecuado ambiente físico por lo que se necesita una oficina más grande y archivadores (muebles) para que quepa toda la información.



**Supervisado por:** Lcda. Jessica Orozco

**Realizado por:** María Augusta Ordoñez

|   |                  |
|---|------------------|
|  <b>ETAPA</b><br><small>EMPRESA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES,<br/>AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y MANEJO DE RESIDUOS</small> | <b>PT-SP-009</b> |
| Realizado por: María Augusta Ordoñez  |                  |

**Subcomponente:** Selección del Personal

**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Técnicas de Verificación Verbal- Entrevista, Ocular-Comparación**

El día 27 de julio del 2015 a las 5:11 de la tarde, se realizó una entrevista al Sr. Johnny Rafael Quichimbo Celi encargado del archivo, para lo cual se procedió a realizar las siguientes preguntas que se detallan a continuación.

**¿Se cuenta con instructivo para organizar el archivo?**

No se cuenta con un instructivo o reglamento que determine como ordenar la documentación, siendo este instructivo necesario para tener organizado el archivo de acuerdo a los procedimientos señalados en el reglamento.

**¿Cómo se asegura que los archivos permanecen organizados?**

No existe una guía para determinar cómo se debe archivar la información.

**¿Se fija un plazo ordinario para el préstamo de documentos?**

No existe plazo para determinar cuándo se debe devolver la carpeta, es decir que falta una guía o procedimientos que señalen.

**¿Se cuenta con información actualizada de la instrucción formal de cada empleado?**

No se conoce con exactitud la instrucción formal de los empleados y trabajadores, para lo cual se tiene previsto realizar una verificación del sistema AS400 con los expedientes del personal para determinar la instrucción formal del mismo. Ya que existen muchos empleados que no entregan la hoja de vida actualizada.

En este caso se va proceder a validar los títulos de bachiller registrados en el Ministerio de Educación y los títulos profesionales registrados en la Senecyt, estando en proceso de verificación.

De los 547 empleados registrados con título superior universitario y de cuarto nivel procedimos a revisar una muestra de 78 empleados. En el (Anexo 5) se encuentra el cálculo para obtener la muestra de la instrucción superior actualizada del Personal.

**Cuadro N° 12.-Instrucción Superior del Personal**

| N° | Nombre                          | Trabajadores Con Título Universitario según el sistema AS400 | Título Senecyt  | Comparación del Registro de los Títulos |             |
|----|---------------------------------|--|---|---|-------------|
|    |                                 |  |   | Coincide                                | No coincide |
| 1  | Tamayo Sigüenza María Alexandra | Doctor en leyes  | Diploma superior en gerencia de gobiernos seccionales |   | X           |

|    |                                   |  |   | PT-SP-009                               |             |
|---|-----------------------------------|--|---|---|-------------|
|   |                                   |  |   | Realizado por: María Augusta Ordoñez    |             |
| <b>Subcomponente:</b> Selección del Personal<br><b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014<br><b>Técnicas de Verificación Verbal- Entrevista, Ocular-Comparación</b> |                                   |  |   |   |             |
| N°  | Nombre                            | Trabajadores Con Título Universitario según el sistema AS400 | Título Senecyt  | Comparación del Registro de los Títulos |             |
|   |                                   |  |   | Coincide                                | No coincide |
| 2   | Romero Crespo Gladys Catalina     | Licenciado en Contabilidad y Auditoría                       | Contadora Pública Auditora  |   | X           |
| 3   | Orozco herrera Jessica del Carmen | Lcdo. Psicología del trabajo                                 | Diploma Superior en Gestión del Talento Humano                        |   | X           |
| 4   | Amoroso Cabrera María Gabriela    | Ingeniero Comercial  | Magister en Auditoría Integral  |   | X           |
| 5   | Zamora Hermida Lourdes Catalina   | Ingeniero Comercial  | Magister en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional |   | X           |
| 6   | Tello Rosales María Verónica      | Abogada  | Abogada de los tribunales de justicia de la republica                 | √                                       |             |
| 7   | Ulloa Molina Paul Oswaldo         | Doctor en leyes  | Especialista Superior en Derecho y Gestión de las Telecomunicaciones  |   | X           |
| 8   | Matovelle Álvarez María Lorena    | Abogado  | Magister en Derecho Administrativo                                    |   | X           |
| 9   | Garzón Espinoza Luis Antonio      | Lcdo. Ciencias jurídicas                                     | No consta   |   | X           |
| 10  | Méndez Méndez Hernán Ricardo      | Tecnólogo en Análisis de Sistemas                            | No consta   |   | X           |
| 11  | Peñarreta Angamarca Byron Danilo  | Ing. En marketing  | Ingeniero en marketing y negociación comercial internacional          | √                                       |             |

|  |                                    |  |   | <b>PT-SP-009</b>                                     |             |
|---|------------------------------------|--|---|--|-------------|
|   |                                    |  |   | Realizado por: María Augusta Ordoñez                 |             |
| <b>Subcomponente:</b> Selección del Personal                                      |                                    |  |   |  |             |
| <b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014                 |                                    |  |   |  |             |
| <b>Técnicas de Verificación Verbal- Entrevista, Ocular-Comparación</b>            |                                    |  |   |  |             |
| N°  | Nombre                             | Trabajadores Con Título Universitario según el sistema AS400 | Título Senecyt  | Comparación del Registro de los Títulos Actualizados |             |
|   |                                    |  |   | Coincide   | No coincide |
| 12  | Avila Mendoza Wilson Fabián        | Ingeniero en marketing                                       | Magister en marketing                                 |  | X           |
| 13  | Abril Abril Galo Marcelo           | Abogado  | Abogado De Los Tribunales De Justicia De La Republica | √  |             |
| 14  | Alvarado Avila Raúl Darío          | Economista   | No Consta   |  | X           |
| 15  | Abril Álvarez Fabiola Monserrat    | Ingeniero Comercial  | Ingeniera Comercial                                   | √  |             |
| 16  | Ampuero Velásquez Francisco Xavier | Ingeniero Comercial  | Especialista En Docencia Universitaria                |  | X           |
| 17  | Arévalo Guevara Víctor Fernando    | Ingeniero Civil  | Ingeniero Civil                                       | √  |             |
| 18  | Arias Peralta Verónica Maribel     | Ingeniero Comercial  | Ingeniera Comercial                                   | √  |             |
| 19  | Calderón Alvarado Johanna Michelle | Licenciada En Economía                                       | No Consta   |  | X           |
| 20  | Calderón Neira Xavier Esteban      | Ingeniero Eléctrico  | Master Of Engineering Project Management              |  | X           |
| 21  | Camacho Aguilera Pablo Felipe      | Técnico Superior Cableado Y Estructurado De Redes            | No Consta   |  | X           |
| 22  | Cañizares Peñaherrera Ana Patricia | Master En Población Y Desarrollo Local Sustentable           | Ingeniero Comercial                                   |  | X           |
| 23  | Cárdenas Cabrera Diego Arturo      | Ingeniero Civil  | Ingeniero Civil                                       | √  |             |



**ETAPA**  
EMPRESA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES,  
AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO

**PT-SP-009**

Realizado por: María Augusta Ordoñez

**Subcomponente:** Selección del Personal

**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Técnicas de Verificación Verbal- Entrevista, Ocular-Comparación**

| N° | Nombre                             | Trabajadores Con Título Universitario según el sistema AS400 | Título Senecyt                                       | Comparación del Registro de los Títulos |             |
|----|------------------------------------|--|--|---|-------------|
|    |                                    |  |  | Coincide                                | No coincide |
| 24 | Carrión Montesdeoca Mariana Dalila | Tecnólogo Medico   | No Consta  |   | X           |
| 25 | Copara Morocho Henry José          | Ingeniero Eléctrico  | Magister En Gestión De Telecomunicaciones            |   | X           |
| 26 | Delgado Verdugo Pablo Leonardo     | Ingeniero Civil  | Ingeniero Civil                                      | √                                       |             |
| 27 | González Cabrera Irene Priscila    | Ingeniero Electrónico  | Ingeniero Electrónico                                | √                                       |             |
| 28 | Illescas Mogrovejo Milton Patricio | Licenciado En Genero Y Desarrollo                            | Licenciado En Genero Y Desarrollo                    | √                                       |             |
| 29 | Lara Guerrero Rodrigo Geovanny     | Ingeniero Comercial  | Ingeniero Comercial                                  | √                                       |             |
| 30 | Maza Hurtado Klever Santiago       | Ingeniero Comercial  | Diploma Superior En Tributación                      |   | X           |
| 31 | Peralta Cornejo Ángel Vicente      | Ingeniero Agrónomo   | Magister En Manejo Comunitario De Recursos Naturales |   | X           |
| 32 | Pesantez Úrgiles María Monserrath  | Ingeniera De Empresas  | Ingeniera En Gestión Empresarial                     | √                                       |             |
| 33 | Picón Abad Fanny Cecilia           | Ingeniero En Contabilidad/Auditoria                          | Doctor En Bioquímica Y Farmacia                      |   | X           |



PT-SP-009

Realizado por: María Augusta Ordoñez

**Subcomponente:** Selección del Personal

**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Técnicas de Verificación Verbal- Entrevista, Ocular-Comparación**

| N° | Nombre                             | Trabajadores Con<br>Título Universitario<br>Según El Sistema<br>AS400 | Título Senecyt  | Comparación del Registro de los<br>Títulos |             |
|----|------------------------------------|---|---|--|-------------|
|    |                                    |   |   | Coincide                                   | No Coincide |
| 34 | Piedra Sarmiento Pietro Geovanny   | Abogado   | Abogado De Los Tribunales De Justicia De La Republica     | √  |             |
| 35 | Polo Barzallo Juan Esteban         | Economista  | Economista  | √  |             |
| 36 | Pinos Rodríguez Vicente Adriano    | Ingeniero Comercial   | Diplomado En Gerencia Estratégica De Mercadeo             |  | X           |
| 37 | Puín Viteri Mónica Elizabeth       | Licenciado En Contabilidad Y Auditoria                                | Contadora Publica Auditora                                |  | X           |
| 38 | Quezada Arévalo Ana De Lourdes     | Licenciado En Administración Pública                                  | Licenciado En Administración Pública                      | √  |             |
| 39 | Quezada Cajamarca Marisol Patricia | Economista  | Economista  | √  |             |
| 40 | Quezada Ledesma Juan Carlos        | Lic. En Turismo   | Licenciado En Turismo                                     | √  |             |
| 41 | Quintero Ortiz Aleyda Marivel      | Ing. En Informática   | Ingeniera En Informática                                  | √  |             |
| 42 | Ramírez Toral Patricia Ximena      | Lcdo. En Asistencia Gerencial Y Relaciones Públicas.                  | Licenciado En Asistencia Gerencial Y Relaciones Públicas. | √  |             |
| 43 | Rendón Rendón Guido Antonio        | Ingeniero Comercial   | No Consta   |  | X           |



**ETAPA**  
EMPRESA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES,  
AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO

PT-SP-009

Realizado por: María Augusta Ordoñez

**Subcomponente:** Selección del Personal

**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Técnicas de Verificación Verbal- Entrevista, Ocular-Comparación**

| N° | Nombre                                     | Trabajadores Con<br>Título<br>Universitario<br>según el sistema<br>AS400 | Título Senecyt   | Comparación del Registro<br>de los Títulos |             |
|----|--|--|--|--|-------------|
|    |  |  |  | Coincide                                   | No coincide |
| 44 | Rengel Córdova<br>Pablo Agustín            | Ingeniero Civil  | Ingeniero Civil  | √  |             |
| 45 | Reyes Jerves<br>Eugenio Alberto            | Ingeniero Civil  | No Consta  |  | X           |
| 46 | Reiban Lucero<br>Franklin Israel           | Ingeniero Sistemas   | Ingeniero<br>Sistemas  | √  |             |
| 47 | Rivas Quizhpe<br>Mariana De Jesús          | Ingeniero Comercial  | Ingeniero<br>Comercial   | √  |             |
| 48 | Robalino Tapia<br>Diana Aurora             | Ingeniero Comercial  | Ingeniero<br>Comercial   | √  |             |
| 49 | Avila Cartagena<br>Edgar Eugenio           | Economista   | No Consta  |  | X           |
| 50 | Brito Sarmiento<br>Cesar Salvador          | Ingeniero Comercial  | Ingeniero<br>Comercial   | √  |             |
| 51 | Bustamante<br>Quezada Marco<br>Antonio     | Ingeniero Forestal   | Master Of Arts In<br>Communication                                       |  | X           |
| 52 | Calle León Juan<br>Carlos                  | Ingeniero Comercial  | Ingeniero<br>Comercial   | √  |             |
| 53 | Cuenca Patino<br>Holger Jadman             | Ingeniero Comercial  | Ingeniero<br>Comercial   | √  |             |
| 54 | Rodas Ochoa<br>María Verónica              | Ingeniero Civil  | Ingeniero Civil  | √  |             |
| 55 | Romero Figueroa<br>Jaqueline<br>Moncerrath | Ingeniero Sistemas   | Ingeniero<br>Sistemas  | √  |             |
| 56 | Ronquillo Guerra<br>Juan Paul              | Ing. En Marketing  | Ingeniero En<br>Marketing Y<br>Negociación<br>Comercial<br>Internacional | √  |             |



PT-SP-009

Realizado por: María Augusta Ordoñez

**Subcomponente:** Selección del Personal

**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Técnicas de Verificación Verbal- Entrevista, Ocular-Comparación**

| N° | Nombre                                     | Trabajadores Con<br>Título Universitario<br>Según El Sistema<br>AS400 | Título Senecyt   | Comparación Del Registro<br>de los Títulos |             |
|----|--|---|--|--|-------------|
|    |  |   |  | Coincide                                   | No Coincide |
| 57 | Ruilova<br>González<br>Cornelio<br>Vicente | Ingeniero Industrial  | Ingeniero<br>Industrial  | √  |             |
| 58 | Sánchez Barrera<br>Diana Ximena            | Abogado   | Abogada De<br>Los Tribunales<br>De Justicia De<br>La Republica | √  |             |
| 59 | Santamaría<br>Rodríguez<br>Marco Antonio   | Economista  | Economista   | √  |             |
| 60 | Sarango<br>Paladinez Lucy<br>Anabella      | Contable  | Contador<br>Publico  |  | X           |
| 61 | Sarmiento<br>Dávila Omar<br>Rene           | Doctor En Leyes   | Especialista En<br>Derecho Penal                               |  | X           |
| 62 | Sigüenza<br>Clavijo Marco<br>Antonio       | Economista  | Economista   | √  |             |
| 63 | Tacuri León<br>Blanca Lorena               | Licenciada En Gestión<br>De La Organización                           | Licenciada En<br>Gestión De La<br>Organización                 | √  |             |
| 64 | Tello Rosales<br>María Verónica            | Abogada De Los<br>Tribunales De Justicia<br>De La Republica           | Abogado  | √  |             |
| 65 | Toral Guerrero<br>Fabián Rodrigo           | Biólogo   | Biólogo  | √  |             |
| 66 | Úrgiles Ortiz<br>Manuel Ricardo            | Ingeniero Eléctrico   | Magister En<br>Telemática                                      |  | X           |



PT-SP-009

Realizado por: María Augusta Ordoñez

**Subcomponente:** Selección del Personal

**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Técnicas de Verificación Verbal- Entrevista, Ocular-Comparación**

| N° | Nombre                              | Trabajadores Con Título Universitario según el sistema AS400 | Título Senecyt  | Comparación del Registro de los Títulos |             |
|----|-------------------------------------|--|---|---|-------------|
|    |                                     |  |   | Coincide                                | No Coincide |
| 67 | Uguña Úrgiles Sonia Esperanza       | Ingeniero Sistemas   | Especialista En Sistemas De Información Geográfica Aplicados A La Gestión Territorial Y Ambiental |   | X           |
| 68 | Vallejo Cabrera Mauro Enrique       | Doctor En Leyes  | Magister En Asesoría Jurídica De Empresas   |   | X           |
| 69 | Vélez Vega Sebastián Mauricio       | Ingeniero Comercial  | Ingeniero Comercial   | √                                       |             |
| 70 | Vidal Arpi Jorge Esteban            | Licenciado En Ciencias De Comunicación                       | Licenciado En Ciencias De La Comunicación Social  | √                                       |             |
| 71 | Villavicencio Espinoza Juan Bernabé | Ingeniero Civil  | Ingeniero Civil   | √                                       |             |
| 72 | Vintimilla Peña Paul Geovany        | Ingeniero Agrónomo   | Ingeniero Agrónomo  | √                                       |             |
| 73 | Yáñez Campoverde María Teresa       | Ingeniero Químico  | Bioquímica Farmacéutica   |   | X           |
| 74 | Zaeteros Molina Jannet Beatriz      | Profesor De 2da Enseñanza                                    | No Consta   |   | X           |
| 75 | Zambrano Matute Nela                | Ingeniero Civil  | Ingeniero Civil   | √                                       |             |

|    |                                |  | PT-SP-009  |   |             |
|---|--------------------------------|--|--|---|-------------|
| Realizado por: María Augusta Ordoñez  |                                |  |  |   |             |
| <b>Subcomponente:</b> Selección del Personal<br><b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014<br><b>Técnicas de Verificación Verbal- Entrevista, Ocular-Comparación</b>   |                                |  |  |   |             |
| N°  | Nombre                         | Trabajadores Con Título Universitario según el sistema AS400 | Título Senecyt   | Comparación del Registro de los Títulos |             |
|   |                                |  |  | Coincide                                | No coincide |
| 76  | Zeas Escandón Andrea Paulina   | Licenciado En Ciencias De Comunicación                       | Diploma Superior De Cuarto Nivel En Gerencia Estratégica De Mercadeo |   | X           |
| 77  | Zhunio Ortega Juan Carlos      | Ingeniero Electrónico  | Ingeniero Electrónico  | √                                       |             |
| 78  | Zhinda Aguilera Pablo Santiago | Ingeniero Civil  | Ingeniero Civil  | √                                       |             |
| <b>Total</b>  |                                |  |  | <b>43</b>                               | <b>35</b>   |
| <b>Marcas de Auditoría:</b><br>√ Comparación del registro de los títulos coinciden.<br>X Comparación del registro de los títulos no coinciden.  |                                |  |  |   |             |
| <p><b>% de Personal con Instrucción Superior Actualizada=</b></p> $\frac{43}{78} = 55,13\%$ <p>Número del Personal con Instrucción Superior Actualizada en la Muestra</p> <hr/> <p>Total de Personal de la Muestra</p>  |                                |  |  |   |             |
| <p><b>Observación:</b> Para el análisis se tomó como referencia una muestra de 78 funcionarios con instrucción superior universitaria y de cuarto nivel, para lo cual se procedió a realizar una constatación en la página del Senecyt con el propósito de verificar que la información proporcionada por el sistema AS400 sea actualizada, veraz y oportuna.</p>   |                                |  |  |   |             |
| <p><b>Conclusión:</b> Se verificó de forma aleatoria la base de datos de los empleados con título universitario y de cuarto nivel proporcionada por el sistema AS400, en donde se procedió a comparar con la información obtenida en la página del Senecyt, se pudo determinar que el 55,13% posee una base actualizada de la información del personal referente a la instrucción superior, mientras que el 44,87% del personal no tiene instrucción superior actualizada, puesto que existe personal que no consta en la página del Senecyt, mientras que por otra parte existe personal con título de cuarto nivel que no consta en el sistema AS400.</p> |                                |  |  |   |             |

|  |   |         |                   |  |                                   |   |  |  |   |  |  |                    |  |                                     |     |         |  |   |  |  |      |  |
|--|---|---------|-------------------|--|-----------------------------------|---|--|--|---|--|--|--------------------|--|-------------------------------------|-----|---------|--|---|--|--|------|--|
|   | <b>PT-SP-010</b>                          |         |                   |  |                                   |   |  |  |   |  |  |                    |  |                                     |     |         |  |   |  |  |      |  |
|  | Realizado por: María Augusta Ordoñez      |         |                   |  |                                   |   |  |  |   |  |  |                    |  |                                     |     |         |  |   |  |  |      |  |
| <p><b>Subcomponente:</b> Selección del Personal<br/><b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>  |   |         |                   |  |                                   |   |  |  |   |  |  |                    |  |                                     |     |         |  |   |  |  |      |  |
| <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%;"></td> <td style="width: 20%; text-align: center;">Número de Retiros</td> <td style="width: 40%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;"><b>% de Retiros del Personal=</b></td> <td style="text-align: center;">=</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Total de Empleados</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;"><b>% de Rotación del Personal =</b></td> <td style="text-align: center;">105</td> <td style="text-align: right;">= 7,61%</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">1380</td> <td></td> </tr> </table> <p><b>Observación:</b> En base a la evaluación de control interno practicada se verificó en la entrevista que no existen indicadores de gestión con respecto al año 2014. Pero con la información existente del mismo año se pudo construir indicadores con la participación de los funcionarios.</p> <p><b>Conclusión:</b> Este indicador nos muestra que existe un bajo índice de salidas del personal en la institución, siendo solo un 7,61% en el año que dejan de laborar en la organización.</p> |   |         | Número de Retiros |  | <b>% de Retiros del Personal=</b> | = |  |  | <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> |  |  | Total de Empleados |  | <b>% de Rotación del Personal =</b> | 105 | = 7,61% |  | <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> |  |  | 1380 |  |
|  | Número de Retiros                         |         |                   |  |                                   |   |  |  |   |  |  |                    |  |                                     |     |         |  |   |  |  |      |  |
| <b>% de Retiros del Personal=</b>  | =   |         |                   |  |                                   |   |  |  |   |  |  |                    |  |                                     |     |         |  |   |  |  |      |  |
|  | <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> |         |                   |  |                                   |   |  |  |   |  |  |                    |  |                                     |     |         |  |   |  |  |      |  |
|  | Total de Empleados                        |         |                   |  |                                   |   |  |  |   |  |  |                    |  |                                     |     |         |  |   |  |  |      |  |
| <b>% de Rotación del Personal =</b>  | 105                                       | = 7,61% |                   |  |                                   |   |  |  |   |  |  |                    |  |                                     |     |         |  |   |  |  |      |  |
|  | <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> |         |                   |  |                                   |   |  |  |   |  |  |                    |  |                                     |     |         |  |   |  |  |      |  |
|  | 1380                                      |         |                   |  |                                   |   |  |  |   |  |  |                    |  |                                     |     |         |  |   |  |  |      |  |

|  |   |
|--|---|
|  <p>ETAPA<br/>EMPRESA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES,<br/>AGUA POTABLE, ALICANTILLAS Y SERVICIOS</p>   | <p><b>PT-SP-011</b></p> <p>Realizado por: María Augusta Ordoñez</p> |
| <p><b>Subcomponente:</b> Selección del Personal</p> <p><b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p> <p style="text-align: center;"><b>Técnica de Verificación Física-Inspección</b></p>   |   |
| <p style="text-align: center;"><b>Gráfico N°15.-Nómina del personal discapacitado</b></p> <div style="text-align: center;">  <p>PERSONAL DE LA EMPRESA CON DISCAPACIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ALMEIDA TORRES DIANA MONSERRATH *</li> <li>2. ARIAS ASTUDILLO MAYRA DANIELA *</li> <li>3. AUCAPIÑA CABRERA JOSE IVAN *</li> <li>4. AUQUILLA TERAN RUBEN DARIO *</li> <li>5. AVILA CARTAGENA EDGAR NAPOLEÓN *</li> <li>6. BERMEO PALACIOS SILVIA ROSANA *</li> <li>7. BERMEO BARRIOS LUIS FRANCISCO *</li> <li>8. CAMP OVERDE BRAVO DIANA MERCEDES *</li> <li>9. CARPIO ALVEAR MARCELO DANILLO *</li> <li>10. CANZAREZ PEÑAHERRERA ANA PATRICIA *</li> <li>11. CENTENO MENDEZ HUGO RAFAEL *</li> <li>12. COBOS LEON EFREN *</li> <li>13. CORDERO POMA ANA CRISTINA *</li> <li>14. CURILLO PINEDA ANA DEL ROCIO *</li> <li>15. DELEG AREVALO MARIO RAMIRO *</li> <li>16. FIGUEROA CRESPO ROSA MARIA *</li> <li>17. IGLESIAS CALDERON LIGIA ROSANA *</li> <li>18. ILLESCAS ARPI CESAR AUGUSTO *</li> <li>19. MOLINA PARRA MARLON LENCIO *</li> <li>20. MOROCHO VELEZ JORGE PATRICIO *</li> <li>21. ORTEGA CARTUCHE ANGEL BOLIVAR * e ? e d e d *</li> <li>22. PACHECO BACULIMA MARIA DEL CARMEN *</li> <li>23. PAZMIRO SOLANO LUCIANO GONZALO *</li> <li>24. PINTADO CHUMBI ANGEL JACINTO *</li> <li>25. POZO VALDIVIEZO FRIDA YOCONDA *</li> <li>26. PULGARIN NARVAEZ JOSE JACINTO *</li> <li>27. QUEVEDO CASTILLO VICENTE AGUSTIN *</li> <li>28. QUICHIMBO CELI JHOVNY RAFAEL *</li> <li>29. SEGARRA SOLANO JUAN CARLOS *</li> <li>30. RAMIREZ TORAL PATRICIA JIMENA *</li> <li>31. RODRIGUEZ GIRON JUAN SANTIAGO *</li> <li>32. SALAZAR GALINDO ALCIDES RAMIRO *</li> <li>33. SARANGO PALADINES LUCY ANABELLA *</li> <li>34. SARMENTO DELGADO JUAN CARLOS *</li> <li>35. SERRANO VEGA EDGAR MANUEL *</li> <li>36. SEGURA CORDERO PABLO RUBEN *</li> <li>37. TENEPAGUAY SANGURIMA JOSE SEGUNDO *</li> <li>38. TORRES TORRES MARIO HERNAN *</li> <li>39. VELEZ LOYOLA MARIA CATHERINE *</li> <li>40. VINTIMILLA BARZALLO EDGAR NAPOLEON *</li> </ol> <p>Elaborado por:</p>  <p>TRABAJADORA SOCIAL</p> <p>2014-07-24</p> <p style="text-align: center;"><b>Fuente:</b> Archivo Etapa EP</p> <p><b>Observación:</b> En base a la información proporcionada por el Departamento de Remuneraciones y Control se puede evidenciar la nómina del personal con discapacidad correspondiente al año 2014.</p> <p><b>Conclusión:</b> La Empresa ETAPA EP contó con un número de 40 empleados con discapacidad en el año 2014, cuando en realidad debía contar con un mínimo establecido de 55 empleados, es decir el 4% del total de 1380 trabajadores, según lo establece el Ministerio de Trabajo el artículo 42 numeral 33 del código de trabajo.</p> </div> |   |

|   |   |
|---|---|
|  <p><b>ETAPA</b><br/>EMPRESA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES,<br/>SERVICIOS Y CONTROL DE SERVICIOS</p>   | <p><b>PT-SP-001</b></p> <p>Realizado por: María Augusta Ordoñez</p> |
| <p><b>Subcomponente:</b> Capacitación del Personal</p> <p><b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p> <p style="text-align: center;"><b>Revisión y Análisis de Como está estructurado el Plan de Capacitación</b></p>   |   |
| <p>.El proceso para la elaboración del plan de capacitación consiste en los siguientes pasos que se detallan a continuación:</p> <p style="text-align: center;"><b>1. DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN O A<br/>DIESTRAMIENTO</b></p> <p>Consistió en detectar las necesidades de capacitación en función de los resultados de la evaluación de desempeño, por lo que se procedió a definir las necesidades de adiestramiento para cada una de las áreas.</p> <p>Un segundo mecanismo que se utilizó para detectar las necesidades de capacitación, fue mediante el perfil del cargo del personal de esta manera se capacita en los temas más prioritarios y no en los secundarios.</p> <p>Un tercer mecanismo consiste en el análisis de necesidades realizado por cada uno de los jefes departamentales en donde solicitan requerimientos puntuales de capacitación en ciertos temas.</p> <p><b>2.- OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN</b></p> <p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> El objetivo general del Plan de Capacitación 2014 fue contribuir eficientemente a la consecución de los objetivos empresariales.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar a la consecución objetivos empresariales.</li> <li>• Actualizar y ampliar los conocimientos, desarrollar las competencias requeridas en áreas específicas; esto en concordancia con la misión y visión de la Empresa, para con ello elevar el nivel de eficiencia individual y el rendimiento organizacional.</li> </ul> |   |

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
|    | <b>PT-SP-001</b>                     |
|   | Realizado por: María Augusta Ordoñez |
| <p><b>Subcomponente:</b> Capacitación del Personal</p>  |                                      |
| <p><b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014</p>  |                                      |
| <p><b>Revisión de los temas ejecutados y no ejecutados del Plan de Capacitación 2014</b></p>  |                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinear los procesos de capacitación, con el Plan Estratégico y el enfoque de Responsabilidad Social que la Empresa está implementando.</li> </ul> <p><b>3. PROGRAMA DE FORMACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el desarrollo integral del Talento Humano, a fin de actualizar los conocimientos, en concordancia con los principios constitucionales, planificación y los objetivos Institucionales.</li> <li>• Impulsar el desarrollo de habilidades y aptitudes del Talento Humano, así como la especialización de los mismos en las respectivas áreas, tendiendo a la búsqueda de un óptimo desempeño.</li> </ul> <p><b>4. EVALUAR LA EFICACIA DEL ENTRENAMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al final de cada evento de capacitación se realizará la evaluación respectiva mediante encuestas establecidas para calificar como se impartió el evento, instructor y el tema de la logística en general.</li> <li>• Se procede a evaluar mediante una prueba individual el conocimiento adquirido de cada uno de los funcionarios.</li> </ul> |                                      |

|  <b>ETAPA</b><br><small>EMPRESA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES,<br/>AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO</small>   |   | <b>PT-SP-001</b>                     |                     |
|--|---|--------------------------------------|---------------------|
|  |   | Realizado por: María Augusta Ordoñez |                     |
| <b>Subcomponente:</b> Capacitación del Personal<br><b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014<br><b>Revisión de los temas ejecutados y no ejecutados del Plan de Capacitación 2014</b><br><b>Cuadro N° 13.-Plan de Capacitación</b> |   |                                      |                     |
| N°   | PLAN DE CAPACITACIÓN  | TEMAS EJECUTADOS                     | TEMAS NO EJECUTADOS |
| 1  | Liderazgo "Habilidades para mandos medios" (Formación de liderazgo directivo para colaboradores/as (potenciales gerencias y/o jefaturas). | √                                    |                     |
| 2  | Seguridad Industrial y Salud Ocupacional  | √                                    |                     |
| 3  | NIIF'S  | √                                    |                     |
| 4  | Curso avanzado en compras públicas.   | √                                    |                     |
| 5  | Gestión de Finanzas   | √                                    |                     |
| 6  | Manejo de Utilitarios Windows   | √                                    |                     |
| 7  | Normativas Vigentes   | √                                    |                     |
| 8  | Programa de Formación Profesional en Gestión de Talento Humano  | √                                    |                     |
| 9  | Formación en Derechos Humanos (Formar a personal sobre DDHH - Comunicar a través: Web o diferentes medios)                                |                                      | X                   |
| 10   | Sensibilización "erradicar el trabajo infantil"   |                                      | X                   |
| 11   | Formación escuela de padres (sistematizar e institucionalizar)  |                                      | X                   |

|  <b>ETAPA</b><br><small>EMPRESA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES,<br/>AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO</small> |   | <b>PT-SP-001</b>   |                        |
|--|---|--|------------------------|
|  |   | Realizado por: María Augusta Ordoñez   |                        |
| <b>Subcomponente:</b> Capacitación del Personal  |   |  |                        |
| <b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014  |   |  |                        |
| <b>Revisión de los temas ejecutados y no ejecutados del Plan de Capacitación 2014</b>  |   |  |                        |
| N°   | PLAN DE CAPACITACIÓN  | TEMAS<br>EJECUTAD<br>OS  | TEMAS NO<br>EJECUTADOS |
| 12   | Ingles Técnico Básico   |  | X                      |
| 13   | Seguridad Industrial y Salud Ocupacional<br>Practico  |  | X                      |
| 14   | Manejo de Sistema de Mantenimiento<br>Preventivo (SCADA)  |  | X                      |
| 15   | Administración de Proyectos   |  | X                      |
| 16   | Indicadores de Gestión  |  | X                      |
| 17   | Taller integral de contratación pública   | √  |                        |
| 18   | Genexus de la versión X Evolution 1<br>(Reemplaza por Cobit)                                      |  | X                      |
| 19   | Calidad de Trabajo, Trabajo en Equipo,<br>Comunicación Efectiva, Iniciativa,<br>Dinamismo-Energía |  | X                      |
| <b>Total</b>   |   | <b>9</b>   | <b>10</b>              |
| <b>Marcas de Auditoría:</b>  |   |  |                        |
| √ Temas ejecutados del Plan de Capacitación 2014.  |   |  |                        |
| X Temas no ejecutados del Plan de Capacitación 2014.   |   |  |                        |
| <b>% Cumplimiento del Plan de Capacitación</b>   |   | Número de Temas<br>Ejecutados de acuerdo al<br>Plan de Capacitación<br>2014<br><hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Número de<br>capacitaciones<br>Planificadas |                        |
| =  |   | 9<br><hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> 19  |                        |
| <b>% Cumplimiento del Plan de Capacitación =</b>   |   | <b>= 47,36%</b>  |                        |
| <b>Conclusión:</b> Este indicador muestra que los temas programados fueron ejecutados el 47,36%, mientras que el 52,64% corresponde a los temas no ejecutados en base al Plan de Capacitación.           |   |  |                        |



PT-SP-002

**Subcomponente:** Capacitación del Personal

**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Técnicas de Verificación Ocular-Comparación**

Con el propósito de verificar a que personal se le dio prioridad para la capacitación, se realizó un levantamiento de los registros de capacitación en el que consta el área y el personal por área diferenciando entre personal Administrativo y Operativo.

**Cuadro N° 14.-Personal Administrativo y Operativo de la Empresa ETAPA EP**

| Gerencias/ Subgerencias                      | Personal Administrativo Capacitado | Personal Operativo Capacitado |
|--|------------------------------------|-------------------------------|
| Auditoría Interna                            | 4                                  |                               |
| Gerencia Comercial                           | 4                                  |                               |
| Gerencia de Agua y Saneamiento               |                                    | 26                            |
| Gerencia de Telecomunicaciones               |                                    | 2                             |
| Subgerencia Administrativa                   | 2                                  |                               |
| Subgerencia de Comunicación                  | 1                                  |                               |
| Subgerencia de Gestión Ambiental             |                                    | 7                             |
| Subgerencia de Talento Humano                | 130                                |                               |
| Subgerencia de Agua Potable y Saneamiento    |                                    | 23                            |
| Subgerencia de Planificación                 |                                    | 1                             |
| Subgerencia de Tecnologías de la Información |                                    | 42                            |
| Subgerencia de Ventas                        | 51                                 |                               |
| Subgerencia Financiera                       | 3                                  |                               |
| Subgerencia Jurídica                         | 3                                  |                               |
| <b>Total</b>                                 | <b>198</b>                         | <b>101</b>                    |

**Fuente:** Archivo Etapa EP

**Elaborado por:** La Autora

$$\% \text{ de Personal Administrativo Capacitado} = \frac{\text{Personal Administrativo Capacitado}}{\text{Total Personal Capacitado de la Empresa}}$$

$$\% \text{ de Personal Administrativo Capacitado} = \frac{198}{299} = 66,22\%$$

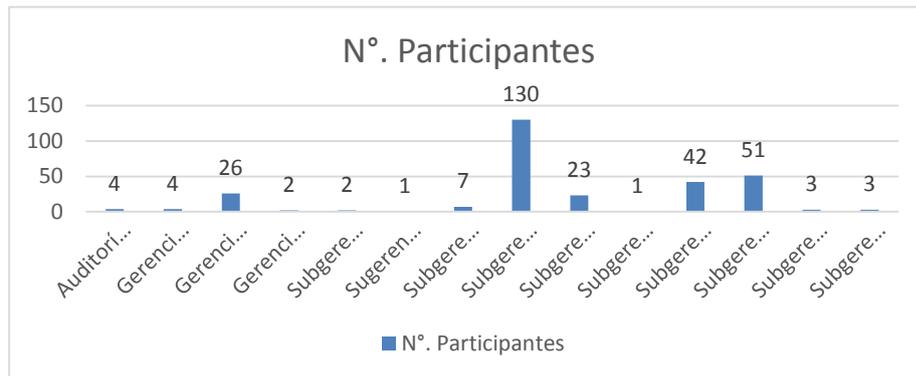
**Conclusión:** Este indicador muestra que los eventos de capacitación del año 2014 estuvieron más orientados hacia el Personal Administrativo de la Empresa representando un 66,22% de personal capacitado, mientras que el personal Operativo se capacitó en un 33,78%.



**Subcomponente:** Capacitación del Personal  
**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Técnicas de Verificación Ocular-Comparación**

**Gráfico N°16.-Número de Participantes Capacitados por Departamentos**



**Fuente:** Archivo Etapa EP

**Elaborado por :** La Autora

**Gráfico N°17.-Eventos de Capacitación por Gerencia y Subgerencia**



**Fuente:** Archivo Etapa EP

**Elaborado por:** La Autora

Se debe fortalecer las capacitaciones en el área operativa que es la que lleva adelante el funcionamiento y desarrollo de las actividades de la institución, sin que implique dejar de capacitar al área administrativa, buscando un equilibrio de acuerdo a la estrategia y objetivos institucionales.

|                                     |   | <b>PT-SP-003</b>                           |           |
|--|---|--|-----------|
|  |   | Realizado por: María Augusta Ordoñez       |           |
| <b>Subcomponente:</b> Capacitación del Personal<br><b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014 |   |  |           |
| <b>Cuadro N° 15.- Revisión del Plan de Capacitación 2014 con los Cursos o Eventos Impartidos.</b>                    |   |  |           |
| GERENCIA/SUBGERENCIA   | TEMA  | Eventos o cursos impartidos en el año 2014 |           |
|  |   | Consta en el Plan                          | No consta |
| AUDITORIA INTERNA  | "Auditoria Gubernamental"   |  | X         |
| AUDITORIA INTERNA  | "Perfeccionamiento de la Actividad Secretarial"   |  | X         |
| GERENCIA COMERCIAL   | "Curso avanzado en Compras Públicas"  | √  |           |
| GERENCIA COMERCIAL   | II Encuentro de Tecnologías de la Información y Comunicación de las Universidades Ecuatorianas – TIC-EC 2014              |  | X         |
| GERENCIA DE AGUA POTABLE   | "Control de Gestión para Empresas Públicas"   |  | X         |
| GERENCIA DE AGUA POTABLE   | "Curso Intensivo de Derecho Ambiental"  |  | X         |
| GERENCIA DE AGUA POTABLE   | "Modelación de la Calidad de las Aguas Superficiales"   |  | X         |
| GERENCIA DE AGUA POTABLE   | Curso On-Site de Modelación y Diseño de Sistemas de Distribución, usando el programa WaterCad/WaterGEM Vsi                |  | X         |
| GERENCIA DE AGUA POTABLE   | Master oficial en Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, Medio Ambiente, Responsabilidad Social Corporativa y PRL. |  | X         |

β

|   |   | PT-SP-003                                  |           |
|--|---|--|-----------|
|  |   | Realizado por: María Augusta Ordoñez       |           |
| <b>Subcomponente:</b> Capacitación del Personal<br><b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014<br><b>Revisión del Plan de Capacitación 2014 con los Cursos o Eventos Impartidos.</b> |   |  |           |
| GERENCIA/SUBGERENCIA   | TEMA  | Eventos o cursos impartidos en el año 2014 |           |
|  |   | Consta                                     | No consta |
| GERENCIA DE AGUA POTABLE   | "XXXIV Congreso Interamericano de Ingeniería Sanitaria y Ambiental"               |  | X         |
| GERENCIA DE TELECOMUNICACIONES-GERENCIA DE AGUA  | "Congreso de Secretarías y Asistentes Ejecutivas"                                 |  | X         |
| SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA   | "Administración Optimización y Control de Almacenes Inventarios y Transportes"    |  | X         |
| SUBGERENCIA DE COMUNICACIÓN  | "Taller del Community Manager al Manual de Gestión de Redes"                      |  | X         |
| SUBGERENCIA DE DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA   | "Certificación Superior en Gestión de Finanzas"                                   | √  |           |
| SUBGERENCIA DE DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA   | "Curso SIG Avanzado"  |  | X         |
| SUBGERENCIA DE DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA   | "Gestión de Proyectos con enfoque PMI, con interpro 2010, Microsoft Project 2010" |  | X         |
| SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO   | "Curso e Relaciones Humanas"  |  | X         |
| SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO   | "Curso en Computación Nivel Básico"   | √  |           |

β

|   |  | PT-SP-003                                  |           |
|--|--|--|-----------|
|  |  | Realizado por: María Augusta Ordoñez       |           |
| <b>Subcomponente:</b> Capacitación del Personal<br><b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014<br><b>Revisión del Plan de Capacitación 2014 con los Cursos o Eventos Impartidos.</b> |  |  |           |
| GERENCIA/SUBGERENCIA   | TEMA   | Eventos o cursos impartidos en el año 2014 |           |
|  |  | Consta                                     | No consta |
| SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO   | "Curso de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional"  | √  |           |
| SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO   | "Manejo de Recursos Humanos bajo la Normativa Vigente y las Incidencias futuras con el nuevo código de Relaciones Laborales" | √  |           |
| SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO   | "Desarrollo de Habilidades Gerenciales para Mandos Medios"   | √  |           |
| SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO   | "Taller Integral de Contratación Pública"  | √  |           |
| SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO   | II Congreso Internacional sobre Estudios de Diversidad Sexual en Iberoamérica  |  | X         |
| SUBGERENCIA DE OPERACIONES DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO   | "I Congreso Interamericano de Agua Potable y Saneamiento Rural"  |  | X         |
| SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN   | "SIG-Plataforma Geográfica para su Organización"   |  | X         |
| SUBGERENCIA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN   | "Implementación de la Solución de Data Discovery y Módulo de Manejo de Indicadores"  |  | X         |
| SUBGERENCIA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN   | "Vmware v Center"  |  | X         |
| SUBGERENCIA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN   | "Curso de capacitación en Scrum"   |  | X         |
| SUBGERENCIA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN   | Maestría en Gestión Estratégica de Tecnologías de la Información   |  | X         |
| SUBGERENCIA DE VENTAS  | "Seminario Internacional de Negocios"  |  | X         |
| SUBGERENCIA FINANCIERA   | "Gestión de las Normas Internacionales de Información Financiera NIFS"   | √  |           |

β

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
|  | <b>PT-SP-003</b>                     |
|   | Realizado por: María Augusta Ordoñez |

**Subcomponente:** Capacitación del Personal  
**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Revisión del Plan de Capacitación 2014 con los Cursos o Eventos Impartidos.**

| GERENCIA/SUBGERENCIA | TEMA  | Consta   | No consta |
|----------------------|---|----------|-----------|
| SUBGERENCIA JURIDICA | "Seminario Taller-Análisis del Proyecto de Reforma al Código del Trabajo" | √        |           |
| <b>Total</b>         |   | <b>9</b> | <b>23</b> |

**Fuente:** Archivo ETAPA EP  
**Elaborado por:** La Autora

**Marcas de Auditoría:**

- √ Los cursos y eventos impartidos son programados en base al Plan de Capacitación 2014.
- X Los cursos o eventos impartidos no están programados en el Plan de Capacitación 2014.
- β Verificado con el Plan de capacitación de Talento Humano 2014 y los cursos o eventos impartidos por la Empresa ETAPA EP.

$$\begin{aligned}
 &\% \text{ de Eventos o Capacitaciones Impartidas que No Constan en el Plan de Capacitación} = \frac{\text{Número de Cursos o Eventos que no Constan en el Plan de Capacitación 2014.}}{\text{Número de Cursos o Eventos Revisados}} \\
 &\% \text{ de Eventos o Capacitaciones Impartidas que No Constan en el Plan de Capacitación} = \frac{23}{32} = 71,88\%
 \end{aligned}$$

**Conclusión:** Se ha procedido a revisar los cursos impartidos por la institución y se determinó que el 71,88% de los cursos o eventos ejecutados no se encuentran programados en el Plan de Capacitación del año 2014, mientras que solo el 28,12% de los cursos o eventos programados son ejecutados en base al Plan de Capacitación institucional.

Es decir que se dio prioridad a otras capacitaciones dejando de lado las capacitaciones que se planificaron en base a las necesidades levantadas por cada una de las áreas y en función de los objetivos de la institución lo que afecta directamente a la planificación y cumplimiento de los objetivos de la institución.

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
|  | <b>PT-SP-004</b>                     |
|   | Realizado por: María Augusta Ordoñez |

**Subcomponente:** Capacitación del Personal

**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Técnicas de Verificación Ocular-Comparación**

**Cuadro N° 16.- Personal Capacitado por Género**

| Gerencias/ Subgerencias                      | Masculino  | Femenino  | N°. Participantes |
|--|------------|-----------|-------------------|
| Auditoría Interna                            | 1          | 3         | 4                 |
| Gerencia Comercial                           | 4          |           | 4                 |
| Gerencia de Agua y Saneamiento               | 16         | 10        | 26                |
| Gerencia de Telecomunicaciones               |            | 2         | 2                 |
| Subgerencia Administrativa                   | 2          |           | 2                 |
| Subgerencia de Comunicación                  | 1          |           | 1                 |
| Subgerencia de Gestión Ambiental             | 3          | 4         | 7                 |
| Subgerencia de Talento Humano                | 94         | 36        | 130               |
| Subgerencia de Agua Potable y Saneamiento    | 18         | 5         | 23                |
| Subgerencia de Planificación                 |            | 1         | 1                 |
| Subgerencia de Tecnologías de la Información | 19         | 23        | 42                |
| Subgerencia de Ventas                        | 43         | 8         | 51                |
| Subgerencia Financiera                       |            | 3         | 3                 |
| Subgerencia Jurídica                         | 2          | 1         | 3                 |
| <b>Total</b>                                 | <b>203</b> | <b>96</b> | <b>299</b>        |

**Fuente:** Archivo ETAPA EP

**Elaborado por:** La Autora

**% de Personal Capacitado por Género**

**Femenino=**

Personal Femenino

Capacitado =

—————  
Total de Personal

Capacitado

**% de Personal Capacitado por Género**

**Femenino =**

96

=32,11%

—————  
299

**Conclusión:** Este indicador nos muestra que el 32,11% representa el porcentaje de personal femenino Capacitado de la Empresa ETAPA EP versus el 67,89% corresponde al personal masculino capacitado.

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
|  <b>ETAPA</b><br><small>EMPRESA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES<br/>AGUA POTABLE, ELECTRICIDAD Y MANEJO DE RESIDUOS</small> | <b>PT-SP-005</b>                     |
|  | Realizado por: María Augusta Ordoñez |

**Subcomponente:** Capacitación del Personal

**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Cuadro N° 17.- Inducción del Personal**

| Número | Nombre del Seleccionado            | Inducción Realizada al Personal |    |
|--------|------------------------------------|---------------------------------|----|
|        |                                    | Si                              | No |
| 1      | Gualpa Gualpa Mario Xavier         | √                               |    |
| 2      | Morocho Avila María Luz            | √                               |    |
| 3      | Saavedra Machuca Norman Israel     | √                               |    |
| 4      | Mosco o Pineda Felipe Humberto     | √                               |    |
| 5      | Astudillo Armijos Santiago Bernabé | √                               |    |
| 6      | Vega Novillo Jasmin Mariela        | √                               |    |
| 7      | Encalada Tapia Daisy Yadira        |                                 | X  |
| 8      | Escobar Álvarez Julio Olmedo       | √                               |    |
| 9      | Carpio Plaza Diana Patricia        | √                               |    |
| 10     | Quiroz Barreiro Walter Alfredo     | √                               |    |
| 11     | Caldas Urías Diego Andrés          | √                               |    |
| 12     | Peñaloza Titosunta Paola Jackeline | √                               |    |
| 13     | Amoroso Farfán Mauricio Alejandro  |                                 | X  |
| 14     | Tacuri Matute Carlos Oswaldo       | √                               |    |
| 15     | Campoverde Alvear Claudio René     | √                               |    |
| 16     | Illescas Sari Luis Camilo          | √                               |    |
| 17     | Durán Oyervide Andrés Esteban      | √                               |    |
| 18     | Valverde Landi Carlos Rodrigo      | √                               |    |
| 19     | Cueva Tamay Andrea Silvana         | √                               |    |
| 20     | Astudillo Pinela Lorena Maribel    |                                 | X  |
| 21     | Tamayo Arce Lorena del Rocío       | √                               |    |
| 22     | Cherres Freire Juan Esteban        | √                               |    |
| 23     | Pérez Quezada Santiago Xavier      | √                               |    |
| 24     | Guzmán Cárdenas Sandra Virginia    | √                               |    |
| 25     | Cabrera Vásquez Wilson Vicente     | √                               |    |
| 26     | Lara Campos Priscila Johanna       | √                               |    |
| 27     | Arévalo Rivas María Fernanda       | √                               |    |
| 28     | Cedillo Ordóñez Juan Diego         | √                               |    |
| 29     | Arévalo Albarracín Víctor Alfonso  | √                               |    |
| 30     | Pulgarín Narváez Pedro Guillermo   | √                               |    |
| 31     | Yunga Cabrera José Moisés          | √                               |    |
| 32     | Astudillo Ledesma Juan Andrés      | √                               |    |
| 33     | Patiño Reino Evelin Daniela        | √                               |    |
| 34     | Mejía Roldán José Orlando          | √                               |    |
| 35     | Vidal Iñiguez Andrés Santiago      | √                               |    |
| 36     | Mejía Machisaca Efraín Fernando    | √                               |    |



PT-SP-005

Realizado por: María Augusta Ordoñez

**Subcomponente:** Capacitación del Personal

**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Revisión de la Inducción del Personal**

| Número | Nombre del Seleccionado             | Inducción Realizada al Personal |    |
|--------|-------------------------------------|---------------------------------|----|
|        |                                     | Si                              | No |
| 37     | Guzhñay Quezada Jessica Alexandra   | √                               |    |
| 38     | Rodríguez Muñoz Teodoro Guillermo   |                                 | X  |
| 39     | Arizaga Peña Pablo Rodrigo          | √                               |    |
| 40     | Tacuri Villa Edisson Geovanny       | √                               |    |
| 41     | Puñ Viteri Mónica Elizabeth         | √                               |    |
| 42     | Abril Álvarez Edgar Ramiro          | √                               |    |
| 43     | Montesdeoca Cisneros Gustavo Adolfo | √                               |    |
| 44     | Troya Mejía Rodrigo Iván            | √                               |    |
| 45     | Rodas Andrade Daniel Enrique        | √                               |    |
| 46     | Novillo Vallejo María Angélica      | √                               |    |
| 47     | Morales Juan Pablo                  | √                               |    |
| 48     | Capelo Ureña Patricio Javier        | √                               |    |
| 49     | Ruilova González Cornelio           | √                               |    |
| 50     | Ortiz Fernández Luis Enrique        | √                               |    |
| 51     | Macías Morocho Paola Andrea         | √                               |    |
| Total  |                                     | 47                              | 4  |

**Fuente:** Archivo ETAPA EP

**Elaborado por:** La Autora

**Marcas de Auditoría:**

√ Inducción Realizada al Personal.

X Inducción No Realizada al Personal.

**% de Inducción Realizada al Personal Contratado**

$$= \frac{\text{Inducción Realizada al Personal}}{\text{Total de Personal Contratado}}$$

**% de Inducción Realizada al Personal Contratado**

$$= \frac{47}{51} = 92,16\%$$

**Conclusión:** De la muestra se observa que el 92,16% del personal contratado ha recibido inducción, siendo un porcentaje satisfactorio que incide en un mejor desempeño del personal nuevo que ingresa a la Empresa.

|   |   |
|---|---|
|    | <p align="right"><b>PT-SP-005</b></p> <p>Realizado por: María Augusta Ordoñez</p>   |
| <p><b>Subcomponente:</b> Capacitación del Personal<br/> <b>Periodo Examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014<br/> <b>Técnicas de Verificación Física – Inspección del Memorando y del Acta de Compromiso de Inducción.</b></p> |   |
|   | <div style="text-align: center;">  <p><b>Memorando No. M-0141-2014-SGA</b><br/>Cuenca, 08 de Abril de 2014</p> </div> <p><b>PARA:</b> Joseph Gabriel Molina Leon<br/><b>SUBGERENTE DE GESTION DE TALENTO HUMANO (E)</b></p> <p><b>ASUNTO:</b> REMITE ACTA INDUCCION FUNCIONES A DESEMPEÑAR EN SGA</p> <p>En atención al Memorando Nro.0309-214-SGTH, relativo a facilitar la inducción al Ing. <del>Mario Carrasco Carrasco</del> <b>Mario Xavier Guallpa Guallpa</b>, Funcionario que se encuentra incorporado en esta Área, me permito remitir el acta de inducción, conforme lo solicitado.</p> <p align="center">Atentamente,</p> <p align="center"><i>Documento firmado electrónicamente</i><br/>         Bio. Maria Cecilia Carrasco Espinoza<br/> <b>SUBGERENTE DE GESTION AMBIENTAL(E)</b></p> <p>SUT ETAPAP-2013-9762<br/>         SICE: p0</p> <div style="text-align: right;"> <br/>  </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <p><b>ACTA COMPROMISO- INDUCCION FUNCIONES A DESEMPEÑAR</b></p> <p>En la ciudad de Cuenca, a los diecisiete días del mes de marzo de 2014, en la oficina de la Subgerencia de Gestión Ambiental de ETAPA EP., Yo Mario Xavier Guallpa Guallpa, con C.I. 0302224068, acepto haber recibido la Inducción sobre las funciones que deberé desempeñar inherentes al cargo y las que me encomienden el Administrador del Área, o el Subgerente de Gestión Ambiental, por lo tanto, me comprometo a dar total cumplimiento de las labores encomendadas.</p> <p>Para constancia de lo expuesto, ratifico la aceptación.</p> <p>Cuenca, marzo 17 de 2014</p> <p>Atentamente,</p> <br/>         Ing. Mario Guallpa Gualpa<br/>         0302224068</div> |

**Fuente:** Archivo ETAPA EP

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA  
POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO ETAPA EP



**HOJA DE HALLAZGOS**

**COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Selección del Personal

**REF/PT-SP-002**

**El manual de perfiles de puestos por competencias no fue presentado al directorio para su respectiva aprobación**

**Condición:** En base a las entrevistas realizadas a los funcionarios del Departamento de Desarrollo de Talento Humano, hemos determinado que la organización tiene realizado un levantamiento del Manual de Perfil de Puestos por Competencias para cada puesto de trabajo, el cual fue presentado en Marzo del año 2014, por la Consultora Paredes y Asociados, el mismo que fue aprobado por la Gerencia General de la anterior administración, sin embargo no fue presentado al Directorio de la Empresa, para su aprobación y la respectiva socialización a los servidores de la Empresa, identificándose casos como: servidores con título bachiller que realizan funciones de Contact Center, servidores con título de tercer nivel realizan funciones de recaudación.

**Criterio:** Por tanto no aplicaron la Norma de Control Interno 200-06 Competencia Profesional establece que“...Los directivos de la entidad, especificarán en los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes...”

**Causa:** Falta optimizar el conocimiento del personal a través de la aplicación de las Competencias de Talento Humano.

**Efecto:** La falta de un Manual de Perfil de Puestos por Competencias, ocasionó que la institución no cuente con una adecuada distribución del personal, conforme a sus conocimientos, habilidades, destrezas y nivel de formación profesional requerida para cada puesto de trabajo.

**Conclusión:** La Subgerencia de Talento Humano no contó con un Manual de Perfil de Puestos por Competencias aprobado por la Directorio de la Empresa ETAPA EP, por la que no se ha podido realizar un levantamiento de perfiles para cada puesto de trabajo, a fin de optimizar los conocimientos y el nivel de competencia del personal requerido para cada cargo, puesto que cada departamento debe contar con personal idóneo y calificado para desempeñar cada una sus funciones.

**Recomendación:** Al Gerente General, dar a conocer al Directorio de la Empresa el Manual de funciones que fue entregado por la compañía Paredes y Asociados, el mismo que será discutido y sancionado, en el menor tiempo posible, para luego ser socializado en la Empresa y poner en vigencia dicho cuerpo legal.

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA  
POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO ETAPA EP



**HOJA DE HALLAZGOS**

**COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Selección del Personal

**REF/PT-SP- 003**

**La publicación de los procesos de reclutamiento y selección del personal no se está realizando través de la página web y prensa escrita**

**Condición:** Los procesos de reclutamiento y selección realizados por la Empresa Etapa EP no han sido difundidos a través de la prensa escrita, carteleras ni tampoco por la plataforma tecnológica de la Entidad

**Criterio:** Los Funcionarios inobservaron la normativa interna para el ingreso a Etapa EP de servidoras y servidores públicos de carrera, obreras y obreros en el artículo 3 de los principios en el literal f) de la difusión establece que“... Entendiéndose como tal la publicación efectiva de las convocatorias, a fin de que estas sean oportunamente conocidas por los potenciales candidatos; así como de su respectivo procedimiento y resultados... ”

Mientras que en el artículo 8 de la misma normativa interna de la difusión de los concursos señala que “... Las convocatorias de concursos de méritos y oposición de reclutamiento y selección de personal procurarán la participación general de las personas con los perfiles requeridos para cada cargo sometido a concurso, mediante acciones de difusión que faciliten la información y mejoren las oportunidades de acceso laboral. Las notificaciones relativas a los concursos se realizarán por: la página web de la Empresa, carteleras, intranet o medios de prensa escritos...”

**Causa:** La falta de difusión de los concursos de méritos y oposición dificulta que ingrese un mayor número de participantes en los procesos de reclutamiento y selección del personal.

**Efecto:** La ausencia de difusión de los concursos de méritos y oposición ocasionó que no se cuente con un número mayor de participantes en los procesos de reclutamiento y selección del personal de la entidad, por cuanto no se realizó las publicaciones de convocatoria y no se difundió los resultados de los procesos de reclutamiento y selección del personal a través de la prensa escrita, carteleras y la plataforma tecnológica de la Empresa.

**Conclusión:** La Empresa Etapa EP omitió difundir las convocatorias del personal a través de la prensa escrita, carteleras y por la plataforma tecnológica de la Entidad, ocasionando que no se difunda y convoque a un mayor número de participantes en el proceso.

### **Recomendación**

#### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Se recomienda coordinar con el Departamento de Desarrollo de Talento Humano para la respectiva publicación de cada uno de los procesos de reclutamiento y selección del personal desde su inicio hasta su terminación a través de la página institucional, prensa escrita y carteleras.

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA  
POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO ETAPA EP



**HOJA DE HALLAZGOS**

**COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Selección del Personal

**REF/PT-SP- 004**

**Incumplimiento de los requisitos solicitados para la admisión del personal**

**Condición:** En base al trabajo de campo realizado se determinó que el 92,16% de los expedientes del personal revisados no cumplen con todos los requerimientos solicitados por el Departamento de Talento Humano.

**Criterio:** De acuerdo con los requisitos solicitados previo al ingreso del personal se debería presentar todos los requerimientos conforme lo que señala la Normativa para Concursos en el artículo 6 de los mínimos determina que “Toda(o) ciudadana(o) ecuatoriana(o) podrá participar en un concurso público de méritos y oposición para reclutamiento y selección de personal cumpliendo con los siguientes requisitos mínimos:

- a) Ser Mayor de edad y estar en pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la ley.
- b) No encontrarse en interdicción civil, no ser deudor al que se siga proceso de concurso de acreedores y no hallarse en estado de insolvencia declarada judicialmente.
- c) No estar comprendido en algunas de las prohibiciones para ejercer cargos públicos.
- d) Cumplir los requerimientos de preparación académica o competencias previstas en el Manual de Descripción de Funciones y Perfiles de Cargo de ETAPA EP.

- e) No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de la I. Municipio de Cuenca y ETAPA EP.
- f) No encontrarse incurso en nepotismo, inhabilidades o prohibiciones previstas en la Constitución de la República y en la ley.
- g) Los postulantes que vayan a realizar labores expuestas a sustancias tóxicas o rayos ultravioletas, deberán presentar un certificado médico de aptitud otorgado por la Unidad Técnica de Seguridad y Salud del Ministerio de Relaciones laborales o por un facultativo del Ministerio de Salud.
- h) No haber sido sancionado con destitución por el cometimiento de delitos contra la Administración Pública.
- i) No haber recibido indemnización por cesación de funciones, salvo que devuelva la parte proporcional no devengada.

Mientras que en la misma normativa de concursos en el artículo 7 de los documentos para la recepción de la hoja de vida señala que "... las hojas de vida y sus respaldos deberán presentarse certificados por quien lo emite o notariados..."

- a) Copia de ciudadanía.
- b) Copia de certificado de votación actualizado.
- c) Una foto a color tamaño carnet.
- d) Copia de los títulos de instrucción educativa que posea, debidamente registrados.
- e) Copia de certificados de cursos de capacitación.
- f) Copia de certificados de trabajo, en el que constará; nombre de la institución o empresa, denominación del cargo, fecha de entrada y salida. En el caso de ser servidor de ETAPA EP el certificado deberá ser conferido por la Subgerencia de Gestión de Talento Humano.
- g) Copia del documento de tipo de sangre.
- h) Copia de carnet del CONADIS (en caso de poseer alguna discapacidad).
- i) Certificado de antecedentes penales.
- j) Certificado de no tener impedimento legal para ingresar al sector público otorgado por el Ministerio de Relaciones Laborales).
- k) Certificado no Adeudar al Municipio de Cuenca y a ETAPA EP.

- l) Dirección electrónica para notificaciones.
- m) Demás documentación que considere pertinente.

**Causa:** Lo antes mencionado se debe a que ciertos documentos se dejan como pendientes para una posterior entrega por parte de los funcionarios públicos.

**Efecto:** Solo el 7,84% del personal contratado cuenta con toda la documentación solicitada previo al ingreso del personal, mientras que el 92,16% no cumplen con todos los requerimientos solicitados por el departamento de Talento Humano, ocasionando demoras en la entrega de la información.

**Conclusión:** Para el análisis se tomó como referencia una muestra de 51 carpetas de los expedientes del personal contratado en el año 2014. De la muestra del personal se procedió a verificar el número de personal contratado que no cumple con todos los requisitos para la admisión del personal. Los expedientes del personal fueron revisados en forma minuciosa verificando que el 92,16% de las carpetas del personal seleccionado no cumplen con todos los requerimientos solicitados previo al ingreso a la Empresa ETAPA EP. Mientras que el 7,84% del personal contratado cumple con todos los requerimientos para la admisión. Este es un indicador crítico que tiene que ser mejorado.

### **Recomendación**

#### **A la Administradora de Área:**

Exigir y verificar de forma minuciosa la documentación presentada por el personal contratado, para que la misma sea entregada dentro de los plazos establecidos por la Unidad de Talento Humano, de esa manera se evitará demoras innecesarias.

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA  
POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO ETAPA EP



**HOJA DE HALLAZGOS**

**COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Selección del Personal

**REF/PT-SP- 005**

**Revisión del personal contratado que cumple con los requisitos que inciden  
directamente en el desarrollo de sus funciones**

**Condición:** En base al trabajo de campo realizado se estableció que el 54,90% de los expedientes del personal cumplen con todos los requerimientos esenciales solicitados por el Departamento de Talento Humano.

**Criterio:** En Norma de Control 407-03 Incorporación de personal establece que "...el proceso técnico realizado por la Unidad de Administración de Talento Humano seleccionará al aspirante que por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades sea el más idóneo y cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto ..."

**Causa:** Los expedientes del personal revisados cumplen con los requisitos que inciden directamente en el desarrollo de sus funciones.

**Efecto:** El 54,90% de los expedientes del personal revisados cuentan con toda la documentación solicitada (exámenes psicológicos, médicos, copia de certificados de trabajo y copia de certificados de capacitación debidamente notariados), mientras que el 45,10% de los expedientes del personal no cuentan con toda la documentación solicitada por la Unidad de Talento Humano.

**Conclusión:** Para el análisis se tomó como referencia una muestra de 51 carpetas de los expedientes del personal contratado en el año 2014. De la muestra del personal se

procedió a verificar el número de personal contratado que cumple con los requisitos más esenciales para el desarrollo de sus funciones como son: los exámenes psicológicos, médicos, copia de certificados de trabajo y copia de certificados de cursos de capacitación debidamente notariados. Mediante la aplicación de indicadores de gestión se determinó que el 54,90% del total del personal contratado cumple con los exámenes psicológicos, médicos, copia de certificados de trabajo y certificados de capacitación debidamente notariados. Estos requisitos son los que inciden directamente en las funciones del personal, mientras que el 45,10% representa el porcentaje del personal contratado que no cumple con la entrega de todos los requisitos esenciales para el desarrollo de sus funciones.

### **Recomendación**

#### **A la Administradora de Área:**

Debe seguir cumpliendo con las normas y leyes establecidas para evitar futuras sanciones por parte de los organismos de control.

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA  
POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO ETAPA EP



**HOJA DE HALLAZGOS**

**COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Selección del Personal

**REF/PT-SP- 006**

**El perfil del personal seleccionado no cumple con los parámetros establecidos en el descriptivo de puestos**

**Condición:** Al revisar el perfil del personal seleccionado para el cargo de Asistente de Contact Center, se confirmó que no se cumple con los requerimientos descritos en el perfil de puestos, lo cual determina que la institución no está siguiendo todos los parámetros establecidos en el Descriptivo de Cargos y perfiles levantado por la consultora la PriceWaterHouse Coopers.

**Criterio:** En el artículo 6 literal d) de la misma normativa interna de los concursos señala que se debe “cumplir los requerimientos de preparación académica o competencias previstas en el Manual de Descripción de Funciones y Perfiles de Cargo de ETAPA EP”.

De igual forma en la Norma de Control Interno 407-03 Incorporación de personal señala que “...Las unidades de administración de talento humano seleccionarán al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de clasificación de puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño...”

**Causa:** El perfil de los aspirantes no cumple con los requisitos establecidos el perfil del cargo de Asistente de Contact Center.

**Efecto:** La Empresa no cuenta con personal que tenga un perfil competente y calificado de acuerdo a lo que establece el perfil del cargo de Asistente de Contact Center, ocasionando que se suscriban contratados con funcionarios que no guardan

relación con el perfil establecido. Por tanto se verá obstaculizado los objetivos del departamento gestión de clientes, y esto se verá reflejado en el bajo nivel de rendimiento del personal contratado.

**Conclusión:** Para el análisis se tomó como referencia el perfil de Asistente de Contact Center, por lo que fue la vacante más requerida por la institución a nivel administrativo en el año 2014. Se procedió a revisar 10 carpetas correspondientes al perfil del Asistente de Contact Center en donde se evidencia que el personal seleccionado no cumple con todos los parámetros establecidos en el perfil para ser contratados en la Empresa Etapa EP. Se debería revisar estos parámetros y seleccionar los más relevantes que debería cumplir el perfil, ya que se detectó claramente la dificultad de que una persona reúna todas las exigencias establecidas en el Descriptivo de Puestos.

### **Recomendación**

#### **A la Subgerente de Talento:**

Tomar en cuenta las observaciones presentadas en el informe técnico realizado por la Subgerencia de Talento Humano, con la finalidad de contar con personal idóneo y competente para el desarrollo de los objetivos organizacionales.

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA  
POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO ETAPA EP



**HOJA DE HALLAZGOS**

**COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Selección del Personal

**REF/PT-SP- 007**

**Personal contratado no cumple con los aspectos más importantes para el  
servicio al cliente**

**Condición:** Al revisar el perfil del personal seleccionado para el cargo de Asistente de Contact Center, se confirmó que el 90% del personal contratado no cumple con los factores más prioritarios y relevantes para el servicio al cliente.

**Criterio:** Los Funcionarios del Departamento de Talento Humano inobservaron el reglamento interno de administración de talento humano en el artículo 109 de la descripción de cargos señala que“...en el perfil de exigencias se determinará el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de las competencias requeridas, para el desempeño del puesto según el proceso interno...”

En la Norma de Control Interno 200-06 Competencias Profesionales señalan que “...los directivos de la entidad, especificarán en los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes. Así mismo, los programas de capacitación estarán dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos...”

En la normativa interna de los concursos en el artículo 4 de las políticas en el literal d) establece que”...Los perfiles de competencias deben incorporar las cualidades determinantes para la idoneidad de la persona y el eficiente desempeño de sus actividades. Debe existir coherencia entre lo que exigen las actividades y los elementos que figuran el perfil del postulante...”

**Causa:** El perfil revisado del personal contratado no está acorde con lo solicitado en el descriptivo de cargos.

**Efecto:** El 10% del personal contratado cumple con los factores más prioritarios y relevantes para el servicio al cliente, mientras que el 90% de los expedientes del personal no cumplen con los aspectos más importantes para el servicio al cliente, ocasionando que los funcionarios contratados no cumplan con las competencias especificadas en el descriptivo de puestos para el cargo de Asistente de Contact Center.

**Conclusión:** En base a la matriz de Holmes se procedió a ponderar los aspectos más importantes para el cargo de Asistente de Contact Center observando que las capacitaciones realizadas en temas de servicio al cliente, telemarketing obtuvieron el mayor puntaje seguido por la experiencia del personal, una vez que hemos obtenido los factores más relevantes del cargo, procederemos a analizarlos mediante los indicadores de gestión propuestos anteriormente. Para el análisis se revisó 10 carpetas correspondientes al perfil del Asistente de Contact Center, de estas carpetas se puede evidenciar que el 90% del total del personal contratado no cumple con los aspectos más prioritarios y relevantes para el servicio al cliente, mientras que solo un 10% representa el porcentaje del personal contratado que cumple con los parámetros establecidos para el servicio al cliente.

### **Recomendación**

#### **A la Subgerente de Talento Humano:**

Seleccionar al personal en base a los requisitos establecidos en el descriptivo de puestos, identificando la instrucción formal, experiencia, capacitación, destrezas y habilidades, de modo que el personal contratado sea el más idóneo y cumpla con los requisitos establecidos para un óptimo desempeño de sus funciones.

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA  
POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO ETAPA EP



**HOJA DE HALLAZGOS**

**COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Selección del Personal

**REF/PT-SP- 008**

**Espacio físico reducido para el almacenamiento de documentos**

**Condición:** Se practicó una entrevista al responsable del archivo, determinando que el archivo no cuenta con un adecuado ambiente físico para el almacenamiento de los archivos de varios años, tampoco se cuenta con suficientes archivadores, armarios o estantería metálica para la conservación de la documentación física. En base a la técnica utilizada de observación se determinó que el archivo de la Empresa no cuenta un sistema de detección y extinción de incendios que garantice salvaguardar la información documental.

**Criterio:** De acuerdo al Instructivo de Organización Básica y Gestión de Archivos Administrativos ; señala en la sección VI correspondiente a las Áreas Físicas de los Archivos en el párrafo 1 y 2 establece que el “...Archivo Central o Archivo Pasivo a más de contar con la oficina de labores Administrativas que incluyen equipos y materiales necesarios para el desarrollo de las actividades diarias y la mesa de consulta, deberá disponer de un depósito de documentos que estará ubicado en lo posible en la planta baja del edificio, ya que soportará un gran peso por la acumulación de documentos...”,”...Se debe contar con un sistema de detección y extinción de incendios..”

“...Se recomienda utilizar archivadores, armarios o estanterías metálicas. Los documentos del Archivo Pasivo deben ser protegidos en cajas especiales de retención...”

**Causa:** La falta de un espacio físico adecuado y estantería necesaria para el almacenamiento de la documentación han ocasionado incomodidad para el desempeño de las actividades del funcionario encargado del manejo del archivo, puesto que el espacio físico es muy reducido.

**Efecto:** La ausencia de un sistema de detección y extinción de incendios impide que la institución esté preparada para prevenir desastres tales como incendios y esto a su vez ocasiona que no se pueda salvaguardar la información.

**Conclusión:** En base a las técnicas de observación ocular se ha determinado que la Institución cuenta con un reducido espacio físico para el área del archivo y no cuenta con estantes suficientes para almacenamiento de la información concerniente al archivo pasivo.

### **Recomendación**

#### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Enviar una solicitud al Gerente General, a fin de solicitar la reubicación del archivo, ya que se requiere un espacio físico más amplio para la colocación de estantes y para el almacenamiento de la documentación concerniente al archivo pasivo.

Solicitará la implementación de un sistema de detección y extinción contra incendios, de esta forma el Departamento de Talento Humano estará en capacidad de prevenir desastres.

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA  
POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO ETAPA EP



**HOJA DE HALLAZGOS COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Selección del Personal

**REF/PT-SP- 009**

**Actualización de la instrucción Superior del Personal**

**Condición:** Se verificó de forma aleatoria la base de datos de los empleados con título superior universitario y de cuarto nivel proporcionado por el sistema AS400 y se procedió a comparar con la información obtenida en la página del Senecyt y se pudo constatar que el 55,13% de los empleados posee una información actualizada concerniente a la instrucción superior.

**Criterio:** En la Norma 407-10 Información actualizada del personal establece que "...La unidad de administración de talento humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y actualización..."; "...Los expedientes donde se consigne la información del personal con nombramiento o contrato, permitirán a la administración de la entidad, contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones..."

**Causa:** El sistema AS400 no brinda información actualizada de la instrucción formal del personal, esto se debe a que se digita mal la información del personal y en otros casos se debe a que los empleados no se acercan a entregar una hoja de vida actualizada.

**Efecto:** Al no contar con información actualizada del personal dificulta para que no se pueda determinar con exactitud el número de empleados y trabajadores que tienen instrucción primaria, bachiller, tercer nivel y cuarto nivel.

**Conclusión:** No se conoce con exactitud la instrucción superior de los empleados y trabajadores, Ya que existen muchos empleados que no entregan la hoja de vida actualizada. De la muestra de 78 funcionarios se procedió a verificar de forma aleatoria la base de datos de los empleados con título universitario y de cuarto nivel proporcionada por el sistema AS400 y se procedió a comparar con la información obtenida en la página del Senecyt y se pudo constatar que el 55,13% del personal tiene una base actualizada de la información del personal concerniente a la instrucción superior, también se evidenció que existe personal que no consta en la página del Senecyt, mientras que existe personal con título de cuarto nivel que no consta en el sistema AS400.

Por otra parte se determinó que el 44,87% del personal no posee una base de datos actualizada, referente a la instrucción superior.

### **Recomendación**

#### **Administradora de Área:**

Dispondrá al funcionario encargado del archivo que realice una verificación del sistema AS400 con los expedientes del personal para determinar la instrucción formal del personal. En este caso se procederá a validar los títulos de bachiller registrados en el Ministerio de Educación y los títulos profesionales registrados en la Senecyt, de esta manera se podrá contar con información veraz, confiable y oportuna concerniente a la instrucción formal del personal de la Entidad.

Solicitará un procedimiento de actualización permanente de la información de la instrucción formal del personal, definiendo los documentos y condiciones para su recepción y archivo.



**HOJA DE HALLAZGOS COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Selección del Personal

**REF/PT-SP- 010**

**Bajo índice de rotación externa**

**Condición:** Se determinó que existe un bajo índice de rotación externa del personal, representando el 7,61%, decimos que los resultados obtenidos son positivos para la organización.

**Criterio:** Este indicador mide el número de empleados retirados en el año.

La fórmula utilizada se detalla a continuación:

$$\begin{array}{r} \text{Retiros del Personal=} \\ \text{Retiros del Personal=} \end{array} \quad \frac{\text{Número de Retiros}}{\text{Total de Empleados}} = \frac{105}{1380} = 7,61\%$$

**Causa:**

- ✓ Oportunidades de crecimiento y superación profesional.
- ✓ Buena Cultura organizacional.
- ✓ Política Salarial.
- ✓ Relaciones humanas existentes en la organización.
- ✓ Estabilidad laboral.

**Efecto:**

- ✓ Bajo índice de salidas del personal.

**Conclusión:** Este indicador nos muestra que existe un bajo índice de salidas del personal en la institución, siendo solo un 7,61% en el año que dejan de laborar en la organización, ocasionando que exista un número limitado de vacantes para ser cubiertas con personal externo con respecto al año 2014.

## **Recomendación**

### **Al Subgerente de Talento Humano:**

Seguir generando oportunidades de crecimiento y superación para el personal de manera que se sentirá más motivado y comprometido con la consecución de los objetivos organizacionales. También es necesario seguir cultivando un buen ambiente laboral y una cultura de sinergia dentro de cada uno de los departamentos con la finalidad que los funcionarios se sientan más integrados para trabajar en equipo por un mismo objetivo. Para seguir manteniendo bajos niveles de rotación externa del personal es necesario implementar un sistema de premios basado en dos enfoques:

- 1) Premiar los objetivos departamentales alcanzados en función de los objetivos estratégicos de la Empresa.
- 2) Premiar el desempeño individual de cada uno los funcionarios.

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA  
POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO ETAPA EP



**HOJA DE HALLAZGOS COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Selección del Personal

**REF/PT-SP- 011**

**Incorporación del personal con discapacidades o enfermedades catastróficas**

**Condición:** En base a la nómina del personal proporcionada por el Departamento de Remuneraciones y Control se puede evidenciar que la Empresa no cuenta con un número mínimo de empleados con discapacidad o enfermedades catastróficas, con respecto al año 2014, es decir no se cubrió con los porcentajes establecidos, como se demuestra a continuación;

| Año  | Número de servidores que laboran en la entidad | Porcentaje a cumplir según la ley | Empleados y trabajadores según el porcentaje | Número de Servidores que laboran en la entidad con discapacidad | Diferencia a cubrir |
|------|--|-----------------------------------|--|---|---------------------|
| 2014 | 1380   | 4%                                | 55   | 40  | 15                  |

**Criterio:** La ley de Empresas Públicas en el artículo 17 establece “Por lo menos un cuatro por ciento del talento humano de las empresas públicas deberá ser personal con capacidades especiales acreditado por el Consejo Nacional de Discapacidades.”

El artículo 42 numeral 33 del Código del Trabajo “...determina que el empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad. A partir del año 2009, el porcentaje obligatorio de contratación de personas con discapacidad, es del 4% del total de trabajadores de cada empresa o patrono persona natural...”

“...En el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público en el artículo 177 de los Principios del subsistema en el literal e) Inserción y equidad.- Contempla acciones afirmativas para precautelar la equidad de género, la inserción y el acceso de las personas con discapacidad, con enfermedades catastróficas, de las comunidades, pueblos y nacionalidades y de migrantes ecuatorianos en el exterior que hayan prestado servicios con anterioridad en el servicio público, a un puesto público...”

**Causa:** se ha evidenciado que la Institución no cuenta con el número mínimo de empleados discapacitados.

**Efecto:** La Institución no cuenta con el número mínimo de empleados discapacitados ocasionado que no se cubra con los porcentajes establecidos en la ley.

**Conclusión:** En el año 2014, no se incorporó a la entidad personas con discapacidad o quienes adolecen de enfermedades catastróficas en los porcentajes establecidos, ni se comunica a la máxima autoridad sobre el número de funcionarios vinculados a la organización. La Empresa ETAPA EP contó con un número de 40 empleados con discapacidad, cuando en realidad debía contar con un mínimo establecido de 55 empleados, es decir el 4% del total de 1380 trabajadores, según lo establece el Ministerio de Trabajo el artículo 42 numeral 33 del código de trabajo.

### **Recomendación**

#### **Al Gerente General:**

Dispondrá a la Subgerente de Talento Humano, que en forma periódica se remita un informe que contenga el número de servidores vinculados a la entidad con discapacidad o quienes adolecen de enfermedades catastróficas, con el fin de tomar de decisiones oportunas y realizar los trámites pertinentes ante la secretaría técnica de discapacidades, a fin de contar con una base de datos actualizada, para poder insertar a la entidad personal con discapacidad y cumplir con los porcentajes establecidos por la ley.

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA  
POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO ETAPA EP



**HOJA DE HALLAZGOS COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Capacitación del Personal

**REF/PT-CP-001**

**Falta de ejecución de los temas programados en el plan de capacitación**

**Condición:** Se procedió a analizar el Plan de Capacitación del Personal y se detectó que los temas programados del mismo fueron ejecutados en un 47,36%.

**Criterio:** Los temas planificados deben ser ejecutados de acuerdo con lo programado y establecido en el Plan de Capacitación de la Empresa ETAPA EP.

La Ley Orgánica del Sector Público establece en el artículo 198”... Las UATH serán responsables de la capacitación programada anualmente, en virtud de la programación que establezca el Ministerio de Trabajo, así como de generar para dicha planificación, las necesidades institucionales de capacitación de lo cual reportarán al Ministerio de Trabajo semestralmente. Para la elaboración del plan de capacitación, las UATH serán responsables del control y seguimiento de la capacitación en todos los procesos internos...”

**Causa:** Los temas planificados en el Plan de Capacitación no fueron ejecutados en su totalidad, de manera que no se llegó a satisfacer las necesidades de adiestramiento solicitadas por cada una de las áreas de la organización.

**Efecto:** El 52,64% de los temas considerados dentro del Plan de Capacitación 2014 no fueron ejecutados de acuerdo a lo planificado, generando que no todos los servidores públicos puedan capacitarse para ampliar sus conocimientos y desarrollar las competencias requeridas en áreas específicas.

**Conclusión:** Se ha procedido a revisar los temas planificados dentro del Plan de Capacitación y se determinó que el 47,36% de los temas programados fueron

ejecutados, mientras que el 52,64% corresponde a los temas no ejecutados en base al Plan de Capacitación.

**Recomendación:**

**A la Subgerencia de Talento Humano:**

Ejecutar todos los temas programados dentro del Plan de Capacitación, puesto que se requiere satisfacer todas las necesidades de adiestramiento solicitadas por cada una de las Gerencias y Subgerencias, de manera que se pueda promover el desarrollo integral del Talento Humano, a fin de actualizar los conocimientos, en concordancia con los objetivos institucionales.

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA  
POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO ETAPA EP



**HOJA DE HALLAZGOS COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Capacitación del Personal

**REF/PT-CP-002**

**Personal administrativo capacitado**

**Condición:** Se realizó un levantamiento de los registros de capacitación en el que consta el área y el personal por área diferenciando entre el personal Administrativo y Operativo, para lo cual se procedió a comparar el porcentaje del personal operativo y administrativo que tuvo mayor participación en los eventos de capacitación, siendo el 66,22% del personal administrativo que tuvo mayor participación en los eventos de capacitación.

**Criterio:** En el Reglamento interno de la Empresa señala en el artículo 21 de los derechos de las servidoras/es de ETAPA EP en el literal q) "...Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual la empresa prestará las facilidades..."

En el mismo Reglamento interno de la Empresa señala en el artículo Art. 115.- Del Subsistema de Formación y Capacitación "... Los procesos de formación y capacitación tendrán por objeto promover el desarrollo de las competencias de los servidores, así como la especialización de los mismos en sus respectivas áreas, tendiendo a la búsqueda de un óptimo desempeño, en conformidad con los objetivos estratégicos de la planificación institucional..."

**Causa:** El personal administrativo de la organización tuvo una mayor participación en los cursos, talleres y eventos de capacitación realizados en la Empresa.

**Efecto:** El 33,78 % del personal operativo participó en eventos, cursos y talleres de capacitación programados de manera que las necesidades de capacitación de esta área no sean totalmente cubiertas y priorizadas. Al existir un plan de capacitación orientado al nivel administrativo de la organización ocasiona que en algunos departamentos exista deficiente capacitación perjudicando a la Empresa ETAPA EP, ya que algunos departamentos se encuentran beneficiados y en otros casos no.

**Conclusión:** Se observó que el 66,22% del personal administrativo tuvo mayor participación en los eventos, talleres de capacitación programados por la entidad, mientras que el 33,78% representa el porcentaje de personal operativo que tuvo menor participación en los eventos de capacitación realizados.

### **Recomendación**

#### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Impartir capacitación continua, en función de las necesidades tanto de las áreas administrativas como operativas, de esta manera existirán las mismas condiciones de oportunidad para el desarrollo de las competencias de los servidores, así como la especialización de los mismos en sus respectivas áreas, tendiendo a la búsqueda de un óptimo desempeño, para el logro de objetivos estratégicos.

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA  
POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO ETAPA EP



**HOJA DE HALLAZGOS COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Capacitación del Personal

**REF/PT-CP-003**

**Los cursos o eventos impartidos no se encuentran establecidos en el plan de  
capacitación del personal**

**Condición:** Se procedió a revisar el Plan de Capacitación del Personal y los cursos o eventos ejecutados por la institución y se detectó que se impartieron cursos, talleres, y otros eventos de capacitación que no se encontraban establecidos dentro del Plan de Capacitación del año 2014.

**Criterio:** Los eventos o cursos de capacitación deben ser impartidos de acuerdo con lo programado y establecido en el Plan de Capacitación de la Empresa ETAPA EP.

**Causa:** El Plan de capacitación no fue elaborado en base a las necesidades reales de capacitación, es decir que se ha dado una mayor prioridad para impartir cursos o eventos que no han sido programados dentro del Plan de Capacitación Institucional.

**Efecto:** El 71,88% de los cursos o eventos han sido impartidos a pesar de que no se encuentran considerados dentro del Plan de Capacitación 2014, ocasionando de esta manera que las necesidades de capacitación no sean totalmente cubiertas. Es decir que se dio prioridad a otras capacitaciones dejando de lado las capacitaciones que se planificaron en base a las necesidades levantadas por cada una de las áreas y en función de los objetivos de la institución lo que afecta directamente a la planificación y cumplimiento de los objetivos de la institución.

**Conclusión:** Se ha procedido a revisar los cursos impartidos por la institución y se determinó que solo el 28,12% de los cursos o eventos ejecutados se encuentran programados en base al Plan de Capacitación del año 2014, mientras que el 71,88% de los cursos o eventos no están establecidos ni programados dentro del Plan de Capacitación institucional.

## **Recomendación**

### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Elaborar un Plan de Capacitación en base a las necesidades y expectativas detectadas dentro de cada área de la organización, El plan de Capacitación tiene como eje fundamental el desarrollo de conocimientos, habilidades de los funcionarios, por tanto la correcta aplicación del Plan de Capacitación juega un papel importante para el estímulo y motivación los recursos humanos, de manera que constituye una fuente de inversión para la organización, de modo que los resultados que se obtienen del mismo no solo benefician a los empleados si no que contribuyen a logro de los objetivos institucionales.

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA  
POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO ETAPA EP



**HOJA DE HALLAZGOS COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Capacitación del Personal

**REF/PT-CP-004**

**Bajo índice de personal femenino capacitado**

**Condición:** Se analizó la información proporcionada por la persona encargada del proceso de capacitación, para lo cual se procedió a comparar el porcentaje del personal femenino capacitado versus el personal masculino capacitado, siendo el 32,11% del personal femenino que tuvo menor participación en los eventos de capacitación.

**Criterio:** Este indicador mide el número de empleados capacitados por género femenino en el año 2014. La fórmula utilizada se detalla a continuación:

|   |   |          |
|---|---|----------|
| <b>% de Personal Capacitado por Género Femenino=</b>  | $\frac{\text{Personal Femenino Capacitado}}{\text{Total de Personal Capacitado}} =$ | =        |
| <b>% de Personal Capacitado por Género Femenino =</b> | $\frac{96}{299}$  | = 32,11% |

**Causa:** Bajo índice de personal femenino capacitado.

**Efecto:** El 67,89% del personal masculino fue capacitado generando que no existan las mismas condiciones de oportunidad para el género femenino.

**Conclusión:** Este indicador nos muestra que el 32,11% representa el porcentaje de personal femenino capacitado de la Empresa ETAPA EP versus el 67,89% corresponde al personal masculino capacitado.

### **Recomendación**

#### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Se puede apreciar que el género masculino, ha recibido una mayor capacitación a diferencia del personal de género femenino, esta brecha significativa repercute en la motivación del personal femenino así como en el desarrollo de las actividades, por lo que se debe fomentar la capacitación necesaria al personal sin discriminación de género para una mejora del clima laboral e incrementar la eficiencia en el desarrollo de actividades.

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA  
POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO ETAPA EP



**HOJA DE HALLAZGOS COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Capacitación del Personal

**REF/PT-CP-005**

**Inducción realizada al personal**

**Condición:** Se procedió a verificar los expedientes del personal contratado, durante el año 2014 y se evidenció que el 92,16% del personal contratado recibió inducción en su puesto de trabajo.

**Criterio:** Este indicador mide el porcentaje de inducción realizada al personal contratado durante el año 2014. La fórmula utilizada se detalla a continuación:

|   |  |          |
|---|--|----------|
| <b>% de Inducción Realizada al Personal Contratado=</b> | $\frac{\text{Inducción Realizada al Personal}}{\text{Total de la Muestra de Personal Contratado}} =$ |          |
| <b>% de Inducción Realizada al Personal Contratado=</b> | $\frac{47}{51}$  | = 92,16% |

**Causa:** Alto índice de inducción realizada al personal.

**Efecto:** Este indicador es positivo para la organización puesto que ha generado un sentido de pertenencia en el personal nuevo que ingresa a laborar en la institución.

**Conclusión:** A través de este indicador se puede observar que el 92,16% del total de la Muestra del personal ha recibido inducción, mientras que el 7,84% del personal no ha recibido inducción.

### **Recomendación**

#### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Es importante que se siga con esta política de inducción ya que esto garantiza que el personal nuevo conozca a la empresa, generando el sentido de pertenencia, logrando que sea más productivo en menor tiempo y cumpla a cabalidad sus funciones.

|  |  |
|--|--|
|  <p><b>ETAPA</b><br/>EMPRESA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES,<br/>AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO</p>  | <p><b>Empresa Pública Municipal De<br/>Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado<br/>Y Saneamiento Etapa EP.<br/>Estructura del informe de Auditoría de Gestión</b></p> |
| <p><b>COMPONENTE:</b> Departamento de Gestión de Talento Humano.<br/><b>PERIODO EXAMINADO:</b> del 1 de Enero al 31 de diciembre del 2014</p>  |  |
| <p><b>INTRODUCCION</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Índice, Siglas y Abreviaturas</li><li>✓ Carta de Presentación</li></ul> <p><b>CAPITULO I.</b></p> <p><b>Enfoque de la auditoría</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Motivo</li><li>✓ Objetivo</li><li>✓ Alcance</li><li>✓ Enfoque</li><li>✓ Componentes auditados</li><li>✓ Indicadores utilizados</li></ul> <p><b>CAPITULO II</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Resultados Generales</b></li></ul> <p><b>CAPITULO III.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Resultados específicos por componente</b></li></ul> |  |

### **3.4. Fase IV: Comunicación de Resultados**

En la comunicación de resultados se presentará y se analizará el informe de auditoría, sus características y estructura, en esta etapa se procede a informar a los altos directivos y ejecutivos, haciendo público la información recabada y plasmada en los hallazgos de auditoría, conclusiones y recomendaciones de gestión, el propósito de esta fase es promover cambios y mejoras en la entidad.

Es menester que el borrador del informe de auditoría sea presentado para ser discutido en la conferencia final antes de su respectiva emisión, de manera que los funcionarios

involucrados expongan sus diferentes puntos de vista esto permitirá reforzar los comentarios, conclusiones y recomendaciones.



**ETAPA**

EMPRESA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES,  
AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO

**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE  
TELECOMUNICACIONES, AGUA  
POTABLE, ALCANTARILLADO Y  
SANEAMIENTO ETAPA EP  
AUDITORÍA INTERNA**

**INFORME:**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE  
SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO  
HUMANO”**

***UAI-01-01-2014/31-12-2014***

## ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| Abreviaturas .....                      | 222 |
| Carta de Presentación del Informe ..... | 223 |

### Capítulo 1 Enfoque de la Auditoría

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| Motivo .....                   | 224 |
| Objetivo.....                  | 224 |
| Alcance de la Auditoría .....  | 225 |
| Enfoque .....                  | 225 |
| Estrategias .....              | 225 |
| Subcomponentes Auditados ..... | 225 |
| Indicadores .....              | 226 |

### CAPITULO II.- Resultados Generales

|  |     |
|--|-----|
| Informe de la Evaluación Preliminar del Sistema de Control Interno ..... | 228 |
| • Ausencia de un plan de incentivos para el personal de la empresa ..... | 228 |
| Conclusión .....   | 228 |
| Recomendación N° 1 .....   | 229 |
| • Proceso no definido para la administración de riesgos .....            | 229 |
| Conclusión .....   | 232 |
| Recomendación N° 2 .....   | 232 |
| Recomendación N° 3 .....   | 232 |
| • Deficiente capacitación al personal .....                              | 233 |
| Conclusión .....   | 233 |
| Recomendación N° 4 .....   | 234 |
| Recomendación N°5 .....  | 234 |

|  |     |
|--|-----|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de canales de comunicación interna entre los funcionarios del mismo nivel jerárquico .....</li> </ul> | 234 |
| Conclusión .....   | 235 |
| Recomendación N° 6 .....   | 235 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>El sistema de control interno de la entidad no fue sujeto a evaluaciones periódicas .....</li> </ul>        | 235 |
| Conclusión .....   | 236 |
| Recomendación N°7 .....  | 236 |

### **CAPÍTULO III.- Resultados Específicos por Subcomponente**

#### **Subcomponente: Selección de Personal**

|   |     |
|---|-----|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa no ejecutó el plan de desarrollo de carrera del servicio público .....</li> </ul>   | 237 |
| Conclusión .....  | 238 |
| Recomendación N° 8 .....  | 238 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ausencia de concursos abiertos para la selección externa del personal .....</li> </ul>   | 238 |
| Conclusión .....  | 239 |
| Recomendación N° 9 .....  | 240 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta una organización interna adecuada que establezca claramente las funciones y responsabilidades de cada servidor al interior del departamento de recursos humanos .....</li> </ul> | 240 |
| Conclusión .....  | 241 |
| Recomendación N°10 .....  | 241 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>El manual de perfiles de puestos por competencias no fue presentado al directorio para su respectiva aprobación.....</li> </ul>  | 241 |
| Conclusión .....  | 242 |
| Recomendación N°11 .....  | 242 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>La publicación de los procesos de reclutamiento y selección del personal no se está realizando a través de la página web y prensa escrita .....</li> </ul>                             | 243 |

|   |     |
|---|-----|
| Conclusión .....  | 244 |
| Recomendación N°12 .....  | 244 |
| • Incumplimiento de los requisitos de admisión del personal .....   | 244 |
| Conclusión .....  | 246 |
| Recomendación N°13 .....  | 247 |
| • Revisión del personal contratado que cumple con los requisitos que inciden directamente en el desarrollo de sus funciones ..... | 247 |
| Conclusión .....  | 247 |
| Recomendación N°14 .....  | 248 |
| • El perfil del personal seleccionado no cumple con los parámetros establecidos en el descriptivo de puestos.....                 | 248 |
| Conclusión .....  | 249 |
| Recomendación N°15 .....  | 249 |
| • Personal contratado no cumple con los aspectos más importantes para el servicio al cliente.....                                 | 250 |
| Conclusión .....  | 251 |
| Recomendación N°16 .....  | 251 |
| • Espacio físico reducido para el almacenamiento de documentos .....  | 251 |
| Conclusión .....  | 252 |
| Recomendación N° 17 .....   | 253 |
| Recomendación N° 18 .....   | 253 |
| • Actualización de la instrucción superior del personal.....  | 253 |
| Conclusión .....  | 254 |
| Recomendación N° 19 .....   | 254 |
| Recomendación N° 20 .....   | 255 |

|   |     |
|---|-----|
| • Bajo índice de rotación externa.....                | 255 |
| Conclusión .....                                      | 255 |
| Recomendación N° 21 .....                             | 256 |
| • Incorporación del personal con discapacidades ..... | 256 |
| Conclusión .....                                      | 257 |
| Recomendación N°22 .....                              | 258 |

### **Subcomponente: Capacitación del Personal**

|   |     |
|---|-----|
| • El Plan de Capacitación no se cumple en su totalidad.....                                 | 258 |
| Conclusión .....  | 259 |
| Recomendación N° 23 .....   | 259 |
| Recomendación N° 24 .....   | 259 |
| • Ausencia de indicadores de gestión y del efecto multiplicador de las capacitaciones ..... | 260 |
| Conclusión .....  | 260 |
| Recomendación N° 25 .....   | 261 |
| Recomendación N° 26 .....   | 261 |
| • Ausencia de un departamento que identifique las necesidades reales de capacitación.....   | 261 |
| Conclusión .....  | 262 |
| Recomendación N°27 .....  | 262 |
| • Falta un modelo de capacitación institucional que involucre al nuevo personal .....       | 262 |
| Conclusión .....  | 263 |
| Recomendación N° 28 .....   | 264 |
| Recomendación N° 29 .....   | 264 |
| Recomendación N° 30 .....   | 264 |

|   |     |
|---|-----|
| • Ausencia factores motivadores para la adhesión de las políticas institucionales y específicas .....         | 265 |
| Conclusión .....  | 265 |
| Recomendación N° 31 .....   | 265 |
| • Inexistencia de manuales de Inducción del personal .....  | 266 |
| Conclusión .....  | 266 |
| Recomendación N° 32 .....   | 266 |
| • Falta de ejecución de los temas programados en el plan de capacitación ...                                  | 267 |
| Conclusión .....  | 267 |
| Recomendación N° 33 .....   | 267 |
| • Personal administrativo capacitado .....  | 268 |
| Conclusión .....  | 269 |
| Recomendación N° 34 .....   | 269 |
| • Los cursos o eventos impartidos no se encuentran establecidos en el plan de capacitación del personal ..... | 269 |
| Conclusión .....  | 270 |
| Recomendación N° 35 .....   | 270 |
| • Bajo índice de personal femenino capacitado .....   | 270 |
| Conclusión .....  | 271 |
| Recomendación N° 36 .....   | 271 |
| • Inducción realizada al personal .....   | 272 |
| Conclusión .....  | 272 |
| Recomendación N°37 .....  | 272 |

### **Abreviaturas**

**FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

**COSO:** The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission.

**LOSEP:** Ley Orgánica De Servicio Público.

**LOEP:** Ley Orgánica De Empresas Públicas.

## **CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME**

**Oficio No. 005**

**Asunto:** Carta de Presentación del Informe  
**Fecha:** Cuenca, 3 de septiembre del 2015

Señor:

Ing. Iván Palacios

**Gerente de la Empresa ETAPA EP**

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Hemos efectuado la “Auditoria de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca Etapa EP”, por el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2014.

El examen se efectuó de acuerdo a las Normas y Procedimientos de Auditoría de Gestión. 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.

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

Atentamente,

Econ. Teodoro Cubero Abril

**AUDITOR GENERAL**

## CAPITULO I

### Enfoque de la Auditoría

#### Motivo

El motivo que da lugar a la Auditoría de Gestión a la “Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca ETAPA EP, es el mejoramiento de la gestión administrativa y la optimización de los recursos de la entidad en sus diferentes niveles, mediante el estudio de las áreas consideradas como críticas que proporcionan resultados claves para la Empresa Etapa EP.

#### Objetivo

Realizar una Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del departamento de Talento Humano de la Empresa ETAPA, con el propósito de evaluar su desempeño administrativo, mediante la respectiva emisión del informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones para su mejoramiento.

#### Objetivos Específicos

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos de Talento Humano en base a los indicadores de gestión para determinar la eficiencia y eficacia.
- Evaluar el sistema de control interno con la finalidad de determinar el nivel de confianza y riesgo.
- Determinar el nivel de cumplimiento de leyes y normas relacionadas con el objeto de estudio.

### **Alcance de la Auditoría**

La Auditoría de Gestión se realizará a los Sistemas de Selección y Capacitación del personal de la Empresa ETAPA EP, para el periodo comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del año 2014.

### **Enfoque Empresarial**

La Auditoría de Gestión aplicada a la Empresa ETAPA EP”, tendrá un enfoque de tipo empresarial, con el propósito de asesorar y emitir recomendaciones acertadas que contribuyan con la optimización de los recursos y el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa en sus diferentes niveles.

### **Estrategias**

Se empleará como estrategia de trabajo los resultados obtenidos de la aplicación del Cuestionario de la Evaluación del Sistema Control Interno y de cada uno de los cuestionarios aplicados a los subcomponentes, de esta manera se podrá estar en capacidad de emitir comentarios, conclusiones y recomendaciones acertadas.

### **Subcomponentes**

Los subcomponentes seleccionados para ser examinados en el Departamento Talento Humano de la Empresa ETAPA EP son:

- Capacitación
- Selección del Personal

**Indicadores para el Subcomponente Selección del Personal:**

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Contratos realizados que no cumplen con los requisitos de admisión del personal =</b></p>                             | <p>Número de Contratos que no cumplen con todos los requisitos para la admisión del personal</p>  |
| <p><b>Personal contratado que cumple con los requisitos que inciden directamente en el desarrollo de sus funciones=</b></p> | <p><hr/>Total de contratos realizados<br/>Número de personal contratado que cumplen con los requisitos que inciden directamente en el desarrollo de sus funciones</p> |
| <p><b>Personal contratado que cumple con el perfil del cargo requerido =</b></p>  | <p><hr/>Total de Personal Contratado.</p>   |
| <p><b>Personal contratado que cumple con el perfil del cargo requerido =</b></p>  | <p>Número de Personal Contratado que cumple con el perfil del cargo</p> <p><hr/>Total de contratados.</p>   |
| <p><b>Personal Contratado que no cumple con los aspectos más importantes para el servicio al cliente =</b></p>              | <p>Número de personas que no cumplen con los aspectos más importantes para el servicio al cliente</p>   |
| <p><b>Personal Contratado que no cumple con los aspectos más importantes para el servicio al cliente =</b></p>              | <p><hr/>Total de Personal Contratado.</p>   |
| <p><b>Personal con instrucción superior actualizada =</b></p>   | <p>Número del personal con instrucción superior actualizada en la muestra</p> <p><hr/>Total Personal de la muestra.</p>   |
| <p><b>Retiros del Personal =</b></p>  | <p>Número de Retiros</p> <p><hr/>Total de Empleados</p>   |

**Indicadores para el Subcomponente Capacitación del Personal:**

|   |  |
|---|--|
| <b>Cumplimiento del Plan de Capacitación =</b>                        | $\frac{\text{Número de temas ejecutados de acuerdo al plan de capacitación 2014}}{\text{Número de capacitaciones Planificadas}}$                   |
| <b>Personal Administrativo Capacitado =</b>                           | $\frac{\text{Personal Administrativo Capacitado}}{\text{Total Personal Capacitado de la Empresa.}}$  |
| <b>Eventos impartidos que no constan en el plan de capacitación =</b> | $\frac{\text{Número de cursos o eventos impartidos que no constan en el plan de capacitación 2014}}{\text{Número de cursos o eventos revisados.}}$ |
| <b>Personal Capacitado Por Género.=</b>                               | $\frac{\text{Personal femenino capacitado}}{\text{Número Total de Personal Capacitado}}$   |
| <b>Inducción Realizada al Personal Contratado =</b>                   | $\frac{\text{Inducción realizada al personal}}{\text{Total de la Muestra de Personal Contratado.}}$  |

## CAPITULO II

### Resultados Generales

#### Informe de la Evaluación Preliminar del Sistema de Control Interno



#### 1. AMBIENTE DE CONTROL

##### **Ausencia de un plan de incentivos para el personal de la empresa**

En base a las encuestas de control interno practicadas a los funcionarios, se pudo determinar que la institución no cuenta con planes de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados que permitan elevar el nivel rendimiento y la productividad del personal en el desempeño de sus funciones. En la Norma de Control Interno 200-03 y los principios de control establece que "...El talento humano es los más valioso que posee cualquier institución, por lo que deber ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico..."

La carencia de un plan de incentivos, ocasionó que el personal se sienta desmotivando al momento de desempeñar sus funciones y tareas asignadas.

##### **Conclusión**

Falta de planes de incentivos no permite que el personal se desarrolle al máximo nivel, afectando el nivel rendimiento y la productividad en el desempeño de sus funciones, un personal desmotivado no contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **Recomendación N° 1**

### **Al Gerente General:**

Coordinará con la Subgerente de Talento humano la elaboración e implementación de un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados, con el propósito de recompensar la conducta y el comportamiento adecuado del personal, de manera que se pueda atraer y retener a los buenos empleados, La Empresa podrá establecer reconocimientos, incentivos de tipo económicos, bonificaciones, y diplomas, con la implementación de estos métodos se podrá motivar y elevar el nivel de desempeño de los funcionarios.

## **2. EVALUACIÓN DE RIESGOS**

### **Proceso no definido para la administración de riesgos**

En base a las encuestas realizadas al personal señala que la empresa ETAPA no planificó el proceso para la administración de riesgos, que implica el establecimiento de metodologías, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas no llevaron a cabo los procedimientos de identificación, valoración, mitigación y respuesta del riesgo, por tanto la institución resolvió los eventos conforme a la ejecución de los procesos operativos establecidos en el Plan Operativo Anual.

### **Identificación de Eventos**

Se determinó que no todas las áreas tienen claramente identificados los riesgos que podrían afectar al logro de los objetivos institucionales, además se observó que la entidad no tiene implementado un mapa de riesgos que incluya a los factores internos y externos que afectaron a la Empresa ETAPA EP de manera significativa, es decir que estos factores no estuvieron plasmados en un mapa de riesgos para ser identificados, de igual manera no se evaluó las características que identificaron a estos eventos y que evaluaron su incidencia.

## **Plan de mitigación de riesgos**

En consecuencia, la empresa ETAPA EP con respecto al año 2014 no elaboró un plan de mitigación de riesgos, donde se señalen planes de acción y responsables a fin de identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad, impidiendo el logro de sus objetivos y metas a nivel institucional.

## **Valoración de Riesgos**

La entidad carece de métodos para valorar los riesgos a partir de las perspectivas de probabilidad e impacto.

## **Respuesta al Riesgo**

Frente a los hechos mencionados anteriormente, la institución no cuenta con modelos de respuestas al riesgo que pudieran: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos. Los funcionarios de la entidad, inobservaron las Normas Técnicas de Control Interno 300 de Evaluación de riesgos establecen la necesidad de “ La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.”

En la Norma Técnica de Control interno 300-01 de Identificación de riesgos señala que “...Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos...”

“...La identificación de los riesgos es un proceso integrado a la estrategia y planificación. En este proceso se realizará un mapa del riesgo tanto de los factores internos como de los factores externos y con la especificación de los puntos claves de

la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y las amenazas que se puedan afrontar... “

Mientras que en Norma técnica de Control Interno 300-02 de Plan de mitigación de riesgos manifiesta que “Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.”

La Norma Técnica de Control interno 300-03 Valoración de riesgo menciona que “...La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, representa el efecto frente a su ocurrencia...”

La Norma Técnica de Control interno 300-04 Respuesta al riesgo indica que “...La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos. Los modelos de respuestas al riesgo pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar...”

La falta de aplicación de procedimientos para la administración de riesgos, ocasionó que la entidad no cuente con información oportuna que genere acciones coordinadas para mitigar y dar respuesta a los eventos que afectaron de manera significativa a la empresa.

La carencia de mecanismos para la identificación de riesgos produce que la empresa no tenga establecido e implementado un mapa de riesgos que permita identificar, valorar y establecer un plan de mitigación de riesgos esto podría afectar al logro de los objetivos organizacionales.

La administración no establece un proceso de valoración y respuesta al riesgo, generando como resultado que la empresa no pueda decidir las acciones a tomar para administrar los riesgos que afectan potencialmente a la entidad.

## **Conclusión**

La Empresa ETAPA EP no estableció procedimientos para la identificación, valoración, mitigación y respuesta del riesgo, originando que la empresa carezca de acciones coordinadas para mitigar los riesgos potenciales que afectan al logro y a la consecución de los objetivos organizacionales.

### **Recomendación N° 2**

#### **Al Gerente General:**

Dispondrá al Subgerente de Planificación que en coordinación con las subgerencias de cada área elaboren un mapa de riesgos para cada una de las dependencias, considerando los factores internos y externos que afectan a la consecución de los objetivos institucionales, También se recomienda a la Subgerencia de Planificación elaborar el respectivo plan de mitigación que incluya procedimientos de evaluación y monitoreo.

### **Recomendación N° 3**

#### **Al Subgerente de Planificación:**

Dispondrá al personal del área de planificación evaluar los riesgos periódicamente a fin de conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos y metas organizacionales. De igual manera una vez que este implementado el plan de mitigación en la empresa se recomienda a los funcionarios revisar de manera continua los perfiles de riesgo y los controles relacionados para asegurar que el mapa de riesgo siga siendo válido.

### **3. ACTIVIDADES DE CONTROL**

#### **Deficiente capacitación al personal**

En base a las encuestas realizadas al personal de la empresa, la capacitación y el entrenamiento fue deficiente y no involucro al nuevo personal, a más de ello el plan de capacitación no se desarrolló en su totalidad, por lo que no se cumplieron con las necesidades, requerimientos y expectativas de todas las áreas de la institución.

Se incumplió con las Normas de Control interno 407-08 que determina que “...Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo...”

“...La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan...”

La deficiente capacitación se debe al recorte de presupuesto que ocasionó que no se pueda cubrir con los planes continuos de capacitación del personal, por tanto la capacitación no cumple con las necesidades y requerimientos del personal.

#### **Conclusión**

La deficiente capacitación del personal se debe al recorte presupuestario esto impidió que el plan de capacitación no se cumpliera en su totalidad, razón por la cual muchos funcionarios de la entidad se sienten insatisfechos y desmotivados, porque no han recibido suficiente capacitación y entrenamiento.

#### **Recomendación N° 4**

##### **Al Gerente General:**

Dispondrá a la Subgerente del Departamento de Talento Humano conjuntamente con la persona encargada del área de capacitación fomentar el entrenamiento constante que involucre al nuevo personal y a todos los funcionarios de la organización sin excepción alguna, con el fin de actualizar sus conocimientos y elevar la calidad de su trabajo.

#### **Recomendación N°5**

##### **A la Subgerente de Talento Humano:**

Cumplirá a cabalidad con lo que está establecido en el plan de capacitación, de esta forma se podrá cumplir con lo planificado durante del año. Es importante señalar que si bien es cierto el Plan de Capacitación presentado para su ejecución en el año 2014, no fue desarrollado en su totalidad, se debe dar continuidad y analizar los temas no ejecutados, para incorporarlos al Plan de capacitación propuesto para el año 2015.

### **4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

#### **Falta de canales de comunicación interna entre los funcionarios del mismo nivel jerárquico**

En base a las encuestas practicadas a los funcionarios de la entidad se ha comprobado que la máxima autoridad de la Empresa ETAPA EP no ha establecido canales de comunicación en sentido horizontal entre las personas del mismo nivel jerárquico. La Norma de Control Interno 500-02 y los principios de control establecen que "...Una política de comunicación interna debe permitir las diferentes interacciones entre las servidoras y servidores, cualquiera sea el rol que desempeñen, así como entre las distintas unidades administrativas de la institución..."

La Subgerencia de Comunicación se ha descuidado de potencializar los canales de comunicación en sentido horizontal, ocasionando como resultado que los miembros

del mismo nivel jerárquico no puedan estar en capacidad de resolver problemas y tomar decisiones dentro de la organización.

### **Conclusión**

Se pudo determinar que la Empresa ETAPA EP, no cuenta con adecuada comunicación interna y coordinación entre departamentos que facilite las diferentes interacciones entre los funcionarios del mismo nivel jerárquico. La organización no debería únicamente fomentar canales de comunicación en sentido vertical sino también en sentido horizontal.

### **Recomendación N°6**

#### **A la Subgerente de Comunicación:**

Fomentará una comunicación interna en sentido horizontal entre todos los departamentos, de esta manera se podrá optimizar el trabajo en equipo del personal, generar un ambiente organizacional agradable, se podrá eliminar rumores, distorsiones de la realidad y malos entendidos dentro de la organización.

### **5. SEGUIMIENTO:**

#### **El sistema de control interno de la entidad no fue sujeto a evaluaciones periódicas**

En base a encuestas realizadas al personal de la entidad, se determinó que el sistema de control interno de ETAPA EP fue sometido a evaluaciones continuas y únicamente se realizó un seguimiento periódico por parte de la Unidad de Auditoría Interna de la entidad, con ello se aplicaron evaluaciones al sistema de control interno de la empresa, con el fin de establecer el cumplimiento de objetivos y metas, así también se dio un seguimiento al cumplimiento del plan operativo anual y la aplicación del código de ética institucional.

No se aplicó la Norma de Control Interno 600-02 acerca de "... Las evaluaciones periódicas, responden a la necesidad de identificar las fortalezas y debilidades de la

entidad respecto al sistema de control interno, propiciar una mayor eficacia de sus componentes, asignar la responsabilidad sobre el mismo a todas las dependencias de la organización, establecer el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y evalúa la manera de administrar los recursos necesarios para alcanzarlos...”

“...En el caso de las disposiciones, recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control, la unidad a la cual éstas son dirigidas emprenderá de manera efectiva las acciones pertinentes dentro de los plazos establecidos, considerando que éstas son de cumplimiento obligatorio...”

La falta de evaluaciones periódicas imposibilitó que los directivos puedan ejecutar los planes de acción dentro de los plazos dispuestos por los órganos de control.

### **Conclusión**

Se realizaron evaluaciones parciales al sistema de control interno de la entidad, imposibilitando con ello la realización de evaluaciones de tipo periódicas de los objetivos definidos en los programas y proyectos, lo cual impidió que los directivos puedan ejecutar de manera oportuna planes de acción preventivos y correctivos dentro de los plazos dispuestos por los órganos de control.

### **Recomendación N° 7**

#### **Al Subgerente de Planificación:**

Evaluará de manera periódica las metas y objetivos definidos en los planes y proyectos, para la toma oportuna de planes de acción.

### CAPÍTULO III. Resultados Específicos por Componente



**ETAPA**  
EMPRESA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES,  
AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO

**Componente:** Talento Humano

**Subcomponente:** Selección del Personal

#### **La empresa no ejecutó el plan de desarrollo de carrera del servicio público**

En la Entidad no se coordinó la ejecución del plan de carrera organizacional, ni tampoco se ha definido un mapa de cargos donde se consideren las posibilidades de promoción y ascenso de los funcionarios con un óptimo nivel de desempeño, contemplado en el Reglamento Interno de la Administración de Talento Humano, en el artículo 134 señala sobre "...El plan de desarrollo de la carrera de las servidoras o servidores corresponde a un proceso formal, sistemático y dinámico que procura la planificación, seguimiento, evaluación y retroalimentación del desarrollo y desempeño de cada servidora o servidor focalizado en el cierre de brechas de competencias y desempeño que los servidores/as poseen en relación a las exigencia de su cargo actual y frente a alternativas de movilidad en su desarrollo futuro de ETAPA EP..."

En la Norma de Control interno 407-05 de las Promociones y Ascensos señala que "...las unidades de administración de talento humano propondrán un plan de promociones y ascensos para los servidores/as de la entidad, observando el ordenamiento jurídico vigente..."

Falta definir y ejecutar el plan de carrera donde se consideren aspectos como la promoción y las oportunidades de ascensos de los funcionarios que cumplan con los requisitos establecidos para ocupar el cargo vacante, ocasionando que los funcionarios no tengan conocimiento del rumbo que llevan en la compañía, generando con ello desmotivación por falta de ascensos, disminución del compromiso y productividad de los colaboradores.

## **Conclusión**

La Empresa ETAPA EP no ejecuta el plan de carrera de los servidores públicos puesto que no se ha definido un mapa de cargos. El plan de carrera institucional de la Empresa ETAPA EP no está funcionando debido a que se suspendió las reclasificaciones por lo que solo se realizan concursos internos y no siempre estos son ascensos, porque puede ser que la persona este participando por un nombramiento del mismo puesto que labora y no necesariamente para un cargo de mayor nivel jerárquico.

## **Recomendación N° 8**

### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Deberá ser responsable de la definición y ejecución de metodologías que permitan homologar las prácticas de gestión de desarrollo de carrera a nivel de toda la organización. Con la finalidad de motivar el desarrollo y el desempeño excepcional de los funcionarios mediante estímulos y reconocimientos. Con el propósito de que los colaboradores crezcan profesionalmente y alcancen puestos de mayor jerarquía y remuneración, de esta forma se aumentará el compromiso y la productividad de los funcionarios.

### **Ausencia de concursos abiertos para la selección externa del personal**

En base al cuestionario de evaluación específica del control interno practicado al personal del área de desarrollo del talento humano, podemos evidenciar que la Empresa Etapa EP cuenta con procesos técnicos definidos para el reclutamiento y selección del personal externo, a través de los concursos de méritos y oposición, pero estos no se han realizado en el año 2014, debido a que solo se ha ejecutado concursos de tipo interno.

En la normativa interna para el ingreso a Etapa EP en el artículo 5 de la selección establece que "...Para ingresar al servicio público empresarial, los interesados deberán ser seleccionados mediante concursos de méritos y oposición, en el que serán

calificados y evaluados de acuerdo a sus competencias, perfil profesional, experiencia relacionada, conocimientos generales y técnicos requeridos para el cargo...”

En el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público en el artículo 180.- de los concursos abiertos determina que “...El concurso abierto es el proceso mediante el cual se convoca a servidoras, servidores y personas ajenas a la institución, que reúnan los requisitos establecidos en la LOSEP y en las bases del concurso, dados a conocer a través de la convocatoria para que participen en los procesos selectivos en las instituciones del sector público, para llenar puestos vacantes...”

En el Artículo 15.- De la Oposición determina que”... En esta fase se lleva a cabo pruebas teóricas y/o prácticas objetivas y una entrevista, para calificar el nivel de competencia y conocimiento de cada aspirante, según las funciones, actividades y condiciones del cargo sujeto a concurso. En la convocatoria se hará constar el marco de referencia sobre el cual tratarán las pruebas...”

En el mismo reglamento interno en el artículo 3 de los principios en el literal c) menciona que “...El proceso selectivo se ajustará a la observancia de políticas, normas, procedimientos, métodos y técnicas preestablecidas que den confianza y seguridad en su aplicación, obtención y verificación de resultados...”

Mientras que en el literal d) de la misma normativa interna señala acerca de”... la aplicación del proceso selectivo en condiciones de igualdad para las y los aspirantes en función de los requisitos de los cargos...”

La ausencia de los concursos abiertos a través de los concursos de méritos y oposición ocasiona una menor participación de aspirantes en los procesos técnicos.

### **Conclusión**

La ausencia de los concursos abiertos y la aplicación parcial de los procesos técnicos hace que la Empresa ETAPA EP no pueda aplicar los parámetros y requerimientos establecidos, dificultando de esta forma que personal encargado del departamento de desarrollo de talento humano realice una selección efectiva que permita captar personal idóneo para llenar las vacantes.

## **Recomendación N°9**

### **A la Gerencia General:**

La Gerencia General, dispondrá a la Subgerencia de Talento Humano aplicar la normativa vigente para la selección de los puestos de trabajo para el ingreso a la empresa de servidoras y servidores públicos de carrera, obreras y obreros, es decir mediante los concursos de méritos y oposición externos, identificando la instrucción formal, experiencia, capacitación, de esa forma se garantizará la posibilidad de que participen un mayor número de personas con los perfiles requeridos en los procesos técnicos en mismas condiciones de igualdad y sin discriminación alguna.

### **Falta una organización interna adecuada que establezca claramente las funciones y responsabilidades de cada servidor al interior del departamento de recursos humanos**

Determinamos que en el departamento de desarrollo de talento humano, no hay una organización interna adecuada, por lo que no se tiene clara cuales son las funciones y responsabilidades de cada servidor al interior del departamento de recursos humanos. En la Norma de control interno 200-04 Estructura organizativa determina que”... Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores...”

En la Norma de control interno 407-07 Rotación del personal determina que”...La rotación de personal debe ser racionalizada dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la entidad...”

Falta de una organización interna adecuada, debido a que no se tiene clara cuales son las funciones de cada servidor al interior del departamento de recursos humanos, ocasionando que haya cruces de responsabilidades afectando el buen desarrollo de las

actividades. Además se observa una elevada rotación del personal ocasionando que no se dé continuidad de los trámites por la falta de documentación física y digital proporcionada a los funcionarios que cubren los puestos de trabajo.

### **Conclusión**

La falta de una adecuada organización y el establecimiento de funciones han provocado duplicidad de funciones. La rotación constante ha dificultado que la persona que cubre el puesto de trabajo no cuente con toda la documentación física y digital para dar continuidad de los trámites, razón por la que no se puede entregar información oportuna y exacta sobre el levantamiento del proceso de selección con respecto al año 2014.

### **Recomendación N° 10**

#### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Deberá organizar adecuadamente el departamento de Talento Humano con las funciones claramente establecidas por sección y por funcionario, de esta manera los funcionarios tendrán asignadas las responsabilidades que tendrán que acatar.

En el caso de rotación del personal se deberá manejar la transferencia de información determinando un tiempo prudencial en que el funcionario cesante induzca a la nueva persona que se hace responsable de las funciones.

#### **El manual de perfiles de puestos por competencias no fue presentado al directorio para su respectiva aprobación**

En base a las entrevistas realizadas a los funcionarios del Departamento de Desarrollo de Talento Humano, hemos determinado que la organización tiene realizado un levantamiento del manual de perfil de competencias para cada puesto de trabajo, el cual fue presentado en Marzo del año 2014 por la Consultora Paredes y Asociados, el mismo que fue aprobado por la Gerencia General de la anterior administración, sin embargo no fue presentado al Directorio de la Empresa, para su aprobación y la respectiva socialización a los servidores de la Empresa, identificándose casos como:

servidores con título bachiller que realizan funciones de Contact Center, servidores con título de tercer nivel realizan funciones de recaudación.

Por tanto no aplicaron la Norma de Control Interno 200-06 Competencia Profesional establece que “...Los directivos de la entidad, especificarán en los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes...”

Falta optimizar el conocimiento del personal a través de la aplicación de las Competencias de Talento Humano.

La falta de un Manual de Perfil de Puestos por Competencias, ocasionó que la institución no cuente con una adecuada distribución del personal, conforme a sus conocimientos, habilidades, destrezas y nivel de formación profesional requerida para cada puesto de trabajo.

### **Conclusión**

La Subgerencia de Talento Humano no contó con un Manual de Perfil de Puestos por Competencias aprobado por la Directorio de la Empresa ETAPA EP, por la que no se ha podido realizar un levantamiento de perfiles para cada puesto de trabajo, a fin de optimizar los conocimientos y el nivel de competencia del personal requerido para cada cargo, puesto que cada departamento debe contar con personal idóneo y calificado para desempeñar cada una sus funciones.

### **Recomendación N° 11**

#### **Al Gerente General:**

Dar a conocer al Directorio de la Empresa el Manual de funciones que fue entregado por la compañía Paredes y Asociados, el mismo que será discutido y sancionado, en el menor tiempo posible, para luego ser socializado en la Empresa y poner en vigencia dicho cuerpo legal.

**La publicación de los procesos de reclutamiento y selección del personal no se está realizando a través de la página web y prensa escrita**

Los procesos de reclutamiento y selección realizados por la Empresa Etapa EP no han sido difundidos a través de la prensa escrita, carteleras ni tampoco por la plataforma tecnológica de la Entidad.

Los Funcionarios inobservaron la normativa interna para el ingreso a Etapa EP de servidoras y servidores públicos de carrera, obreras y obreros en el artículo 3 de los principios en el literal f) de la difusión establece que“... Entendiéndose como tal la publicación efectiva de las convocatorias, a fin de que estas sean oportunamente conocidas por los potenciales candidatos; así como de su respectivo procedimiento y resultados... ”

Mientras que en el artículo 8 de la misma normativa interna de la difusión de los concursos señala que “... Las convocatorias de concursos de méritos y oposición de reclutamiento y selección de personal procurarán la participación general de las personas con los perfiles requeridos para cada cargo sometido a concurso, mediante acciones de difusión que faciliten la información y mejoren las oportunidades de acceso laboral; Las notificaciones relativas a los concursos se realizarán por: la página web de la Empresa, carteleras, intranet o medios de prensa escritos...”

La falta de difusión de los concursos de méritos y oposición dificulta que ingrese un mayor número de participantes en los procesos de reclutamiento y selección del personal.

La ausencia de difusión de los concursos de méritos y oposición ocasionó que no se cuente con un número mayor de participantes en los procesos de reclutamiento y selección del personal de la entidad, por cuanto no se realizó las publicaciones de convocatoria y no se difundió los resultados de los procesos de reclutamiento y

selección del personal a través de la prensa escrita, carteleras y la plataforma tecnológica de la Empresa.

### **Conclusión**

La Empresa Etapa EP omitió difundir las convocatorias del personal a través de la de la prensa escrita, carteleras y por la plataforma tecnológica de la Entidad, ocasionando que no se difunda y convoque a un mayor número de participantes en el proceso.

### **Recomendación N° 12**

#### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Coordinará con el Departamento de Desarrollo de Talento Humano para la respectiva publicación de cada uno de los procesos de reclutamiento y selección del personal desde su inicio hasta su terminación a través de la página institucional, prensa escrita y carteleras.

#### **Incumplimiento de los requisitos solicitados para la admisión del personal**

En base al trabajo de campo realizado se determinó que el 92,16% de los expedientes del personal revisados no cumplen con todos los requerimientos solicitados por el Departamento de Talento Humano.

De acuerdo con los requisitos solicitados previo al ingreso del personal se debería presentar todos los requerimientos conforme lo que señala la Normativa para Concursos en el artículo 6 de los mínimos determina que “Toda(o) ciudadana(o) ecuatoriana(o) podrá participar en un concurso público de méritos y oposición para reclutamiento y selección de personal cumpliendo con los siguientes requisitos mínimos;

- a) Ser Mayor de edad y estar en pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la ley.

- b) No encontrarse en interdicción civil, no ser deudor al que se siga proceso de concurso de acreedores y no hallarse en estado de insolvencia declarada judicialmente.
- c) No estar comprendido en algunas de las prohibiciones para ejercer cargos públicos.
- d) Cumplir los requerimientos de preparación académica o competencias previstas en el Manual de Descripción de Funciones y Perfiles de Cargo de ETAPA EP.
- e) No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de la I. Municipio de Cuenca y ETAPA EP.
- f) No encontrarse incurso en nepotismo, inhabilidades o prohibiciones previstas en la Constitución de la República y en la ley.
- g) Los postulantes que vayan a realizar labores expuestas a sustancias tóxicas o rayos ultravioletas, deberán presentar un certificado médico de aptitud otorgado por la Unidad Técnica de Seguridad y Salud del Ministerio de Relaciones laborales o por un facultativo del Ministerio de Salud.
- h) No haber sido sancionado con destitución por el cometimiento de delitos contra la Administración Pública.
- i) No haber recibido indemnización por cesación de funciones, salvo que devuelva la parte proporcional no devengada.

Mientras que en la misma normativa de concursos en el artículo 7 de los documentos para la recepción de la hoja de vida señala que "... las hojas de vida y sus respaldos deberán presentarse certificados por quien lo emite o notariados..."

- a) Copia de ciudadanía.
- b) Copia de certificado de votación actualizado.
- c) Una foto a color tamaño carnet.
- d) Copia de los títulos de instrucción educativa que posea, debidamente registrados.
- e) Copia de certificados de cursos de capacitación.
- f) Copia de certificados de trabajo, en el que constará; nombre de la institución o empresa, denominación del cargo, fecha de entrada y salida. En el caso de ser

servidor de ETAPA EP el certificado deberá ser conferido por la Subgerencia de Gestión de Talento Humano.

- g) Copia del documento de tipo de sangre.
- h) Copia de carnet del CONADIS (en caso de poseer alguna discapacidad).
- i) Certificado de antecedentes penales.
- j) Certificado de no tener impedimento legal para ingresar al sector público otorgado por el Ministerio de Relaciones Laborales).
- k) Certificado no Adeudar al Municipio de Cuenca y a ETAPA EP.
- l) Dirección electrónica para notificaciones.
- m) Demás documentación que considere pertinente.

Lo antes mencionado se debe a que ciertos documentos se dejan como pendientes para una posterior entrega por parte de los funcionarios públicos.

Solo el 7,84% del personal contratado cuenta con toda la documentación solicitada previo al ingreso del personal, mientras que el 92,16% no cumplen con todos los requerimientos solicitados por el departamento de Talento Humano, ocasionando demoras en la entrega de la información.

### **Conclusión**

Para el análisis se tomó como referencia una muestra de 51 carpetas de los expedientes del personal contratado en el año 2014. De la muestra del personal se procedió a verificar el número de personal contratado que no cumple con todos los requisitos para la admisión del personal. Los expedientes del personal fueron revisados en forma minuciosa verificando que el 92,16 % de las carpetas del personal seleccionado no cumplen con todos los requerimientos solicitados previo el ingreso del nuevo personal a la Empresa ETAPA EP. Mientras que el 7,84% del personal contratado cumple con todos los requerimientos para la admisión. Este es un indicador crítico que tiene que ser mejorado.

### **Recomendación N° 13**

#### **A la Administradora de Área:**

Exigir y verificar de forma minuciosa la documentación presentada por el personal contratado, para que la misma sea entregada dentro de los plazos establecidos por la Unidad de Talento Humano, de esa manera se evitará demoras innecesarias.

#### **Revisión del personal contratado que cumple con los requisitos que inciden directamente en el desarrollo de sus funciones**

En base al trabajo de campo realizado se estableció que el 54,90% de los expedientes del personal cumplen con todos los requerimientos esenciales solicitados por el departamento de Talento Humano.

En Norma de Control 407-03 Incorporación de personal establece que "...el proceso técnico realizado por la unidad de administración de talento humano seleccionará al aspirante que por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades sea el más idóneo y cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto..."

Los expedientes del personal revisados cumplen con los requisitos que inciden directamente en el desarrollo de sus funciones.

El 54,90% de los expedientes del personal revisados cuentan con toda la documentación solicitada (exámenes psicológicos, médicos, copia de certificados de trabajo y copia de certificados de capacitación debidamente notariados), mientras que el 45,10% de los expedientes del personal no cuentan con toda la documentación solicitada por la Unidad de Talento Humano.

### **Conclusión**

Para el análisis se tomó como referencia una muestra de 51 carpetas de los expedientes del personal contratado en el año 2014. De la muestra del personal se procedió a verificar el número de personal contratado que cumple con los requisitos más

esenciales para el desarrollo de sus funciones como son: los exámenes psicológicos, médicos, copia de certificados de trabajo y copia de certificados de cursos de capacitación debidamente notariados. Mediante la aplicación de indicadores de gestión se determinó que el 54,90% del total del personal contratado cumple con los exámenes psicológicos, médicos, copia de certificados de trabajo y certificados de capacitación debidamente notariados. Estos requisitos son los que inciden directamente en las funciones del personal, mientras que el 45,10% representa el porcentaje del personal contratado que no cumple con la entrega de todos los requisitos esenciales para el desarrollo de sus funciones.

#### **Recomendación N° 14**

##### **A la Administradora de Área:**

Debe seguir cumpliendo con las normas y leyes establecidas para evitar futuras sanciones por parte de los organismos de control.

#### **El perfil del personal seleccionado no cumple con los parámetros establecidos en el descriptivo de puestos**

Al revisar el perfil del personal seleccionado para el cargo de Asistente de Contact Center, se confirmó que no se cumple con los requerimientos descritos en el perfil de puestos, lo cual determina que la institución no está siguiendo todos los parámetros establecidos en el descriptivo de cargos y perfiles levantado por la consultora la PriceWaterHouse Coopers.

En el artículo 6 literal d) de la misma normativa interna de los concursos señala que se debe “cumplir los requerimientos de preparación académica o competencias previstas en el Manual de Descripción de Funciones y Perfiles de Cargo de ETAPA EP”.

De igual forma en la Norma de Control Interno 407-03 Incorporación de personal señala que “...Las unidades de administración de talento humano seleccionarán al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de clasificación de puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño...”

El perfil de los aspirantes no cumple con los requisitos establecidos el perfil del cargo de Asistente de Contact Center.

La Empresa no cuenta con personal que tenga un perfil competente y calificado de acuerdo a lo que establece el perfil del cargo de Asistente de Contact Center, ocasionando que se suscriban contratados con funcionarios que no guardan relación con el perfil establecido. Por tanto se verá obstaculizado los objetivos del departamento gestión de clientes, y esto se verá reflejado en el bajo nivel de rendimiento del personal contratado.

### **Conclusión**

Para el análisis se tomó como referencia el perfil de Asistente de Contact Center, por lo que fue la vacante más requerida por la Institución a nivel administrativo en el año 2014. Se procedió a revisar 10 carpetas correspondientes al perfil en donde se evidencia que el personal seleccionado no cumple con todos los parámetros establecidos en el perfil para ser contratados en la Empresa Etapa EP. Se debería revisar estos parámetros y seleccionar los más relevantes que debería cumplir el perfil de Asistente de Contact Center, ya que se detectó claramente la dificultad de que una persona reúna todas las exigencias establecidas en el Descriptivo de Puestos.

### **Recomendación N°15**

#### **A la Subgerente de Talento Humano:**

Tomar en cuenta las observaciones presentadas en el informe técnico realizado por la Subgerencia de Talento Humano, con la finalidad de contar con personal idóneo y competente para el desarrollo de los objetivos organizacionales.

### **Personal contratado no cumple con los aspectos más importantes para el servicio al cliente**

Al revisar el perfil del personal seleccionado para el cargo de Asistente de Contact Center, se confirmó que el 90% del personal contratado no cumple con los factores más prioritarios y relevantes para el servicio al cliente.

Los Funcionarios del Departamento de Talento Humano inobservaron el reglamento interno de administración de talento humano en el artículo 109 de la descripción de cargos señala que “...en el perfil de exigencias se determinará el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de las competencias requeridas, para el desempeño del puesto según el proceso interno...”

En la Norma de Control Interno 200-06 Competencias Profesionales señalan “...los directivos de la entidad, especificarán en los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes. Así mismo, los programas de capacitación estarán dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos...”

En la normativa interna de los concursos en el artículo 4 de las políticas en el literal d) establece que “...los perfiles de competencias deben incorporar las cualidades determinantes para la idoneidad de la persona y el eficiente desempeño de sus actividades. Debe existir coherencia entre lo que exigen las actividades y los elementos que figuran el perfil del postulante...”

El perfil revisado del personal contratado no está acorde con lo solicitado en el descriptivo de cargos, puesto que el 10% del personal contratado cumple con los factores más prioritarios y relevantes para el servicio al cliente, mientras que el 90% de los expedientes del personal no cumplen con los aspectos más importantes para el servicio al cliente, ocasionando que los funcionarios contratados no cumplan con las competencias especificadas en el descriptivo de puestos para el cargo de Asistente de Contact Center.

## **Conclusión**

En base a la matriz de Holmes se procedió a ponderar los aspectos más importantes para el cargo de Asistente de Contact Center observando que las capacitaciones realizadas en temas de servicio al cliente, telemarketing obtuvieron el mayor puntaje seguido por la experiencia del personal, una vez que hemos obtenido los factores más relevantes del cargo procederemos a analizarlos mediante los indicadores de gestión propuestos anteriormente. Para el análisis se revisó 10 carpetas correspondientes al perfil del Asistente de Contact Center, de estas carpetas se puede evidenciar que el 90% del total del personal contratado no cumple con los aspectos más prioritarios y relevantes para el servicio al cliente, mientras que solo un 10% representa el porcentaje del personal contratado que cumple con los parámetros establecidos para el servicio al cliente.

## **Recomendación N°16**

### **A la Subgerente de Talento Humano:**

Seleccionará al personal en base a los requisitos establecidos en el descriptivo de puestos, identificando la instrucción formal, experiencia, capacitación, destrezas y habilidades, de modo que el personal contratado sea el más idóneo y cumpla con los requisitos establecidos para un óptimo desempeño de sus funciones.

### **Espacio físico reducido para el almacenamiento de los documentos**

En base a la entrevista practicada al responsable del archivo, hemos determinado que el archivo no cuenta con un adecuado ambiente físico para el almacenamiento de los archivos de varios años, tampoco se cuenta con suficientes archivadores, armarios o estantería metálica para la conservación de la documentación física. En base a la técnica utilizada de observación se determinó que el archivo de la Empresa no cuenta un sistema de detección y extinción de incendios que garantice salvaguardar la información documental.

De acuerdo al Instructivo de Organización Básica y Gestión de Archivos Administrativos ; señala en la sección VI correspondiente a las Áreas Físicas de los

Archivos en el párrafo 1 y 2 establece que el “...Archivo Central o Archivo Pasivo a más de contar con la oficina de labores Administrativas que incluyen equipos y materiales necesarios para el desarrollo de las actividades diarias y la mesa de consulta, deberá disponer de un depósito de documentos que estará ubicado en lo posible en la planta baja del edificio, ya que soportará un gran peso por la acumulación de documentos...” “...Se debe contar con un sistema de detección y extinción de incendios..”

“...Se recomienda utilizar archivadores, armarios o estanterías metálicas. Los documentos del Archivo Pasivo deben ser protegidos en cajas especiales de retención...”

La falta de un espacio físico adecuado y estantería necesaria para el almacenamiento de la documentación han ocasionado incomodidad para el desempeño de las actividades del funcionario encargado del manejo del archivo, puesto que el espacio físico es muy reducido.

La ausencia de un sistema de detección y extinción de incendios impide que la institución esté preparada para prevenir desastres tales como incendios y esto a su vez ocasiona que no se pueda salvaguardar la información.

## **Conclusión**

En base a las técnicas de observación ocular se ha determinado que la Institución cuenta con un reducido espacio físico para el área del archivo y no cuenta con estantes suficientes para almacenamiento de la información concerniente al archivo pasivo.

### **Recomendación N° 17**

#### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Enviar una solicitud al Gerente General, a fin de solicitar la reubicación del archivo, ya que se requiere un espacio físico más amplio para la colocación de estantes y para el almacenamiento de la documentación concerniente al archivo pasivo.

### **Recomendación N° 18**

Solicitará la implementación de un sistema de detección y extinción contra incendios, de esta forma el Departamento de Talento Humano estará en capacidad de prevenir desastres.

#### **Actualización de la instrucción superior del personal**

Se verificó de forma aleatoria la base de datos de los empleados con título superior universitario y de cuarto nivel proporcionado por el sistema AS400 y se procedió a comparar con la información obtenida en la página del Senecyt y se pudo constatar que el 55,13% de los empleados poseen una información actualizada concerniente a la instrucción superior.

En la Norma 407-10 Información actualizada del personal establece que "...La unidad de administración de talento humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y actualización..."; "...Los expedientes donde se consigne la información del personal con nombramiento o contrato, permitirán a la administración de la entidad, contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones..."

El sistema AS400 no brinda información actualizada de la instrucción formal del personal, esto se debe a que se digita mal la información del personal y en otros casos se debe a que los empleados no se acercan a entregar una hoja de vida actualizada.

Al no contar con información actualizada del personal dificulta para que no se pueda determinar con exactitud el número de empleados y trabajadores que tienen instrucción primaria, bachiller, tercer nivel y cuarto nivel.

### **Conclusión**

No se conoce con exactitud la instrucción superior de los empleados y trabajadores, Ya que existen muchos empleados que no entregan la hoja de vida actualizada. De la muestra de 78 funcionarios se procedió a verificar de forma aleatoria la base de datos de los empleados con título universitario y de cuarto nivel proporcionada por el sistema AS400 y se procedió a comparar con la información obtenida en la página del Senecyt y se pudo constatar que el 55,13% del personal tiene una base actualizada de la información del personal concerniente a la instrucción superior, también se evidenció que existe personal que no consta en la página del Senecyt, mientras que existe personal con título de cuarto nivel que no consta en el sistema AS400.

Por otra parte se determinó que el 44,87% del personal no posee una base de datos actualizada, referente a la instrucción superior.

### **Recomendación N° 19**

#### **Administradora de Área:**

Dispondrá al funcionario encargado del archivo que realice una verificación del sistema AS400 con los expedientes del personal para determinar la instrucción formal del personal. En este caso se procederá a validar los títulos de bachiller registrados en el Ministerio de Educación y los títulos profesionales registrados en la Senecyt, de esta manera se podrá contar con información veraz, confiable y oportuna concerniente a la instrucción formal del personal de la Entidad.

### Recomendación N° 20

Implementará un procedimiento de actualización permanente de la información de la instrucción formal del personal, definiendo los documentos y condiciones para su recepción y archivo.

#### Bajo índice de rotación externa

Se determinó que existe un bajo índice de rotación externa del personal, representando el 7,61%, decimos que los resultados obtenidos son positivos para la organización.

Este indicador mide el número de empleados retirados en el año.

La fórmula utilizada se detalla a continuación:

$$\text{Retiros del Personal} = \frac{\text{Número de Retiros}}{\text{Total de Empleados}} =$$

$$\text{Retiros del Personal} = \frac{105}{1380} = 7,61\%$$

- ✓ Oportunidades de crecimiento y superación profesional.
- ✓ Buena Cultura organizacional.
- ✓ Política Salarial.
- ✓ Relaciones humanas existentes en la organización.
- ✓ Estabilidad laboral.
- ✓ Bajo índice de salidas del personal.

### Conclusión

Este indicador nos muestra que existe un bajo índice de salidas del personal en la institución, siendo solo un 7,61% en el año que dejan de laborar en la organización, ocasionando que exista un número limitado de vacantes para ser cubiertas con personal externo con respecto al año 2014.

## Recomendación N° 21

### Al Subgerente de Talento Humano:

Seguir generando oportunidades de crecimiento y superación para el personal de manera que se sentirá más motivado y comprometido con la consecución de los objetivos organizacionales. También es necesario seguir cultivando un buen ambiente laboral y una cultura de sinergia dentro de cada uno de los departamentos con la finalidad que los funcionarios se sientan más integrados para trabajar en equipo por un mismo objetivo. Para seguir manteniendo bajos niveles de rotación externa del personal es necesario implementar un sistema de premios basado en dos enfoques:

- 3) Premiar los objetivos departamentales alcanzados en función de los objetivos estratégicos de la Empresa.
- 4) Premiar el desempeño individual de cada uno los funcionarios.

### Incorporación del personal con discapacidades o enfermedades catastróficas

En base a la nómina del personal proporcionada por el Departamento de Remuneraciones y Control se puede evidenciar que la Empresa no cuenta con un número mínimo de empleados con discapacidad o enfermedades catastróficas, con respecto al año 2014, es decir no se cubrió con los porcentajes establecidos, como se demuestra a continuación;

| <b>Año</b> | <b>Número de servidores que laboran en la entidad</b> | <b>Porcentaje a cumplir según la ley</b> | <b>Empleados y trabajadores según el porcentaje</b> | <b>Número de Servidores que laboran en la entidad con discapacidad</b> | <b>Diferencia a cubrir</b> |
|------------|---|--|---|--|----------------------------|
| 2014       | 1380  | 4%                                       | 55  | 40   | 15                         |

La ley de Empresas Públicas en el artículo 17 establece “Por lo menos un cuatro por ciento del talento humano de las empresas públicas deberá ser personal con capacidades especiales acreditado por el Consejo Nacional de Discapacidades.”

El artículo 42 numeral 33 del Código del Trabajo “...determina que el empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad. A partir del año 2009, el porcentaje obligatorio de contratación de personas con discapacidad, es del 4% del total de trabajadores de cada empresa o patrono persona natural...”

“...En el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público en el artículo 177 de los Principios del subsistema en el literal e) Inserción y equidad.- Contempla acciones afirmativas para precautelar la equidad de género, la inserción y el acceso de las personas con discapacidad, con enfermedades catastróficas, de las comunidades, pueblos y nacionalidades y de migrantes ecuatorianos en el exterior que hayan prestado servicios con anterioridad en el servicio público, a un puesto público...”

Se ha evidenciado que la Institución no cuenta con el número mínimo de empleados discapacitados, es decir que la Institución no cuenta con el número mínimo de empleados discapacitados ocasionado que no se cubra con los porcentajes establecidos en la ley.

### **Conclusión**

En el año 2014 no se incorporó a la entidad personas con discapacidad o quienes adolecen de enfermedades catastróficas en los porcentajes establecidos, ni se comunica a la máxima autoridad sobre el número de funcionarios vinculados a la organización. La Empresa ETAPA EP contó con un número de 40 empleados con discapacidad, cuando en realidad debía contar con un mínimo establecido de 55 empleados, es decir el 4% del total de 1380 trabajadores, según lo establece el Ministerio de Trabajo el artículo 42 numeral 33 del código de trabajo.

## **Recomendación N° 22**

### **Al Gerente General:**

Dispondrá a la Subgerente de Talento Humano, que en forma periódica se remita un informe que contenga el número de servidores vinculados a la entidad con discapacidad o quienes adolecen de enfermedades catastróficas, con el fin de tomar de decisiones oportunas y realizar los trámites pertinentes ante la secretaría técnica de discapacidades, a fin de contar con una base de datos actualizada, para poder insertar a la entidad personal con discapacidad y cumplir con los porcentajes establecidos por la ley.



**Componente:** Talento Humano

**Subcomponente:** Capacitación del Personal

### **El Plan de Capacitación no se cumple en su totalidad**

El plan de capacitación no se cumplió en su totalidad con respecto a lo programado por la Subgerencia de Talento Humano para el año 2014.

En el Artículo 118 del Reglamento Interno de la Administración de Talento Humano para los Servidores de Carrera, Contratados y de Libre Nombramiento y Remoción, no Sujetos a la Contratación Colectiva de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca. Planificación Anual de la Formación y Capacitación. “...Con base en los resultados de la evaluación de desempeño y la detección de necesidades de capacitación, anualmente la Subgerencia de Gestión de Talento Humano formulará la planificación de la formación regular y de postgrado inclusive, de capacitación del talento humano empresarial y promoverá con las entidades asociativas empresariales o municipales, entidades públicas dedicadas a la formación y capacitación de servidores públicos o por sí misma a fin de atender las necesidades de formación y capacitación para mejorar los niveles de competitividad institucional...”

Mientras que en el Art. 119 del mismo del Reglamento Interno de la Administración de Talento Humano señala que “...La Subgerencia de Gestión del Talento Humano de ETAPA EP ejecutará el Plan Anual de Capacitación...”

El motivo para que el plan de capacitación no se haya cumplido en su totalidad, tiene que ver con el recorte presupuestario del 50% del monto asignado, puesto que inicialmente el presupuesto asignado fue de \$ 100.036,00 para el año 2014.

### **Conclusión**

El plan de capacitación no se cumple en su totalidad ocasionando que no se cumpla con todos los eventos programados. El plan de capacitación del año 2014, no se cumplió en su totalidad, debido a las políticas de austeridad de la empresa ocasionada el recorte presupuestario del 50 % del monto asignado, por lo que no se cumplió con todos los eventos externos programados.

### **Recomendación N° 23**

#### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Dispondrá dar continuidad y analizar los eventos no ejecutados, para incorporarlos al plan de capacitación propuesto para el año 2015, obviando aquellos temas que no se ajustan a la realidad y necesidad actual de la Empresa, con la finalidad de que los colaboradores desarrollen sus competencias, brinden su mayor aporte, e incrementen la productividad en el desarrollo de sus actividades.

### **Recomendación N° 24**

#### **Al Gerente General:**

Asignará una mayor disponibilidad presupuestaria para invertir en eventos de capacitación interna y externa a través de talleres, conferencias y cursos, con el fin de elevar el desempeño, conocimiento y destrezas de sus colaboradores. Es necesario

fomentar eventos de capacitación interna y externa para aumentar la competitividad de la organización y agregar valor a los resultados del negocio.

### **Ausencia de indicadores de gestión y del efecto multiplicador de las capacitaciones**

En la Institución no se ha establecido indicadores de gestión ni plazos para la ejecución del plan de capacitación con respecto al año 2014, con ello no se permitió asegurar los eventos programados, de igual manera no se ha establecido un efecto multiplicador de los conocimientos que adquieren los funcionarios que participan en los programas de estudio o capacitaciones financiadas por la Empresa. Por lo señalado se inobservó los procedimientos descritos en la Norma de Control Interno 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo determina que "...Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo..." "...Los conocimientos adquiridos tendrán un efecto multiplicador en el resto del personal y serán utilizados adecuadamente en beneficio de la gestión institucional."

La ausencia de indicadores de gestión y plazos para la ejecución del plan de capacitación, no permitió asegurar el cumplimiento de los eventos programados, ocasionando que no se pueda medir los resultados. De igual forma no se ha establecido un efecto multiplicador de los conocimientos que adquieren los funcionarios públicos que participan en programas de estudio o capacitaciones financiadas por la institución.

### **Conclusión**

No se incluyó indicadores de gestión del talento humano relacionados con el subsistema de capacitación del personal, ni aún se han señalado plazos que aseguren la ejecución del plan de capacitación, de igual forma no se ha establecido un efecto multiplicador de los conocimientos adquiridos por los funcionarios públicos generando un desperdicio de los recursos de la institución.

### **Recomendación N° 25**

#### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Incluirá indicadores de gestión relacionados con el subsistema de capacitación del personal, también dispondrá la elaboración de un cronograma a principios del año, el mismo que contenga plazos que aseguren la ejecución y el cumplimiento del plan de capacitación del personal, así mismo se definirá mecanismos procedimientos para garantizar el efecto multiplicador de las capacitaciones, con el propósito de impartir los conocimientos adquiridos con el resto de colaboradores de la entidad.

### **Recomendación N° 26**

#### **A la Administradora de Área:**

Dispondrá a la encarga de capacitación contar con una base de datos actualizada de los diferentes capacitadores y centros de capacitación, a fin de contar con personal especializado para dictar eventos de capacitación y para que estos conocimientos generen un efecto multiplicador.

#### **Ausencia de un departamento que identifique las necesidades reales de capacitación**

En base al cuestionario de evaluación específica del control interno practicado al personal del área de desarrollo, se evidencia que no hay un departamento que identifique las necesidades reales de capacitación del personal.

En la Norma de Control Interno 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo señala que "...Los directivos de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad..."

La ausencia de un departamento imposibilita saber con exactitud cuáles son los requerimientos reales de capacitación para cada perfil de puesto, afectando directamente al recurso económico de la institución y al cumplimiento de los objetivos a nivel organizacional, puesto que los funcionarios no tendrán un nivel óptimo de desempeño al no verse reflejado los resultados de las capacitaciones impartidas.

### **Conclusión**

La ausencia de un departamento de capacitación imposibilita que la empresa cumpla con los objetivos y metas planteadas, al no determinar de manera técnica y objetiva las necesidades reales de capacitación del personal y aquellas que están directamente relacionadas con el puesto de trabajo.

### **Recomendación N° 27**

#### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Dispondrá la creación de un departamento que se incluya en el Manual Orgánico y Funcional, para que se encargue de detectar de manera técnica y objetiva las necesidades reales de capacitación del personal y aquellas que están relacionadas directamente con el puesto de trabajo, a fin de contribuir con el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y el nivel óptimo de desempeño de los funcionarios.

#### **Falta un modelo de capacitación institucional que involucre al nuevo personal**

Se ha determinado que la Empresa no cuenta con un modelo de capacitación institucional que involucre y oriente al nuevo personal. En las Normas de Control interno 407-08 establece que “...Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo...”

En el Reglamento Interno de la Administración de Talento Humano en el artículo 116 señala que”...Los procesos de formación y capacitación tendrán por objeto promover el desarrollo de las competencias de los servidores, así como la especialización de los mismos en sus respectivas áreas, tendiendo a la búsqueda de un óptimo desempeño, en conformidad con los objetivos estratégicos de la planificación institucional...”

En el mismo Reglamento Interno de la Administración del Talento Humano para los Servidores en el Art. 121.- define el concepto de capacitación interna como:

“...Capacitación Interna: Son los eventos de carácter interno en los cuales actuarán como instructores los servidores de la Empresa, a fin de replicar el conocimiento de sistemas, metodologías, procesos, productos, herramientas, y equipos que requiere una servidora o servidor para el desempeño de sus funciones, siendo parte del proceso de inducción, actualizaciones del cargo y desarrollo de competencias...”

En la Norma de Control interno 407-08 “...La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan...”

La ausencia de un modelo de capacitación institucional ocasionó que no se vinculen a todos los funcionarios públicos de la organización en los procesos de aprendizaje, y por tanto no se atiendan las necesidades concretas de capacitación, dificultando el desarrollo de los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados.

## **Conclusión**

La falta de un modelo de capacitación institucional ocasionó excesiva capacitación en algunas subgerencias, perjudicando a otras áreas de la organización que no contaron con la debida capacitación y entrenamiento, es decir que no todos los empleados de las diferentes subgerencias se capacitaron de igual manera con respecto al año 2014.

### **Recomendación N° 28**

#### **Al Gerencia General:**

Dispondrá a la Subgerente del departamento de Talento Humano conjuntamente con la persona encargada del área de capacitación fomentar la capacitación constante que involucre al nuevo personal y a todos los funcionarios de la organización sin excepción alguna, con el fin de actualizar sus conocimientos y elevar la calidad de su trabajo.

### **Recomendación N° 29**

#### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Dispondrá un modelo de capacitación institucional que valla dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del trabajador, para que el desempeño del mismo sea más eficiente en función con los objetivos organizacionales. A través del modelo de capacitación se podrá desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados en todos los niveles, mientras que a la organización le favorecerá de manera directa ya que podrá incrementar la productividad y beneficios al contar con talento humano especializado.

### **Recomendación N° 30**

#### **A la Analista de Desarrollo de Talento Humano:**

Elaborará un modelo de capacitación institucional que contenga la asignación presupuestaria para cada subgerencia de la Empresa Etapa EP, de modo que todos los funcionarios de la entidad puedan recibir el máximo de capacitaciones en un año.

### **Ausencia factores motivadores para la adhesión de las políticas institucionales y específicas**

Se ha comprobado que la organización carece de controles y factores motivadores adecuados para la adhesión de las políticas institucionales y específicas descritas en el Manual Orgánico Funcional, así como en el Código de ética de la entidad.

Por lo antes expuesto se infringió la Norma de Control Interno 200-08 Adhesión a las políticas institucionales, donde establece que “...Los niveles de dirección y jefatura se asegurarán de la adhesión a las políticas institucionales, mediante el establecimiento de controles y factores motivadores adecuados...”

La falta de controles y factores motivacionales adecuados para la adhesión de las políticas institucionales y específicas, ocasionó que los funcionarios de la entidad no se sientan comprometidos y motivados con el cumplimiento de estas en sus respectivas áreas de trabajo.

### **Conclusión**

El departamento de Talento Humano no aplicó procedimientos, controles y factores motivacionales adecuados para la adhesión a las políticas institucionales y específicas descritas en el Manual Orgánico Funcional, así como en el Código de ética, generando la falta de compromiso e incumplimiento de las políticas por parte de los funcionarios de la entidad.

### **Recomendación N° 31**

#### **A la Subgerente de Talento Humano:**

Coordinará con el personal del área de Planificación la actualización del Manual Orgánico Funcional en donde contemple aspectos como normas, políticas y el establecimiento de factores motivacionales para su adhesión, de esta manera los servidores nuevos como los antiguos se sentirán motivados y comprometidos con el cumplimiento de las políticas institucionales y específicas.

### **Inexistencia de manuales de Inducción del personal1**

Aplicado el cuestionario de control interno al personal, se determinó que no existe un Manual de inducción para el personal que ingresa a laborar en la institución.

Según lo analizado se debería contar con un Manual de inducción que ayudará a regular el proceso de inducción del personal.

La falta de un Manual de inducción del personal ocasiona desconocimiento de la realidad institucional, por lo que se detecta la necesidad de contar con una guía íntegra de manera idónea y oportuna al nuevo empleado.

#### **Conclusión**

El departamento de Talento Humano no cuenta con un Manual de inducción para el nuevo personal que contenga información directa relacionada con la historia, misión, visión, reglas, organigrama, derechos, obligaciones del trabajador, prestaciones, horarios de trabajo, uniforme y normas de higiene y seguridad.

#### **Recomendación N° 32**

##### **A la Subgerente de Talento Humano:**

Elaborar e implementar un Manual de inducción del personal, que contenga información relacionada con la historia, misión, visión, reglas, organigrama, derechos, obligaciones del trabajador, prestaciones, horarios de trabajo, uniforme y normas de higiene y seguridad, con el propósito de insertar e involucrar al nuevo colaborador mediante un esquema prediseñado y organizado, de esta manera la integración del personal será más productiva y positiva, tanto para la institución como para el personal. El Manual de Inducción es una herramienta que facilitará la integración y el acoplamiento de los nuevos colaboradores a sus puestos de trabajo, así como la reducción de los gastos y la optimización de los recursos y los procesos.

### **Falta de ejecución de los temas programados en el plan de capacitación**

Se procedió a analizar el Plan de capacitación del personal y se detectó que los temas programados del mismo fueron ejecutados en un 47,36%.

Los temas planificados deben ser ejecutados de acuerdo con lo programado y establecido en el Plan de Capacitación de la Empresa ETAPA EP.

La Ley Orgánica del Sector Público establece en el artículo 198”... Las UATH serán responsables de la capacitación programada anualmente, en virtud de la programación que establezca el Ministerio de Trabajo, así como de generar para dicha planificación, las necesidades institucionales de capacitación de lo cual reportarán al Ministerio de Trabajo semestralmente. Para la elaboración del plan de capacitación, las UATH serán responsables del control y seguimiento de la capacitación en todos los procesos internos...”

Los temas planificados en el Plan de capacitación no fueron ejecutados en su totalidad, de manera que no se llegó a satisfacer las necesidades de adiestramiento solicitadas por cada una de las áreas de la organización. El 52,64% de los temas considerados dentro del Plan de capacitación del año 2014 no fueron ejecutados de acuerdo a lo planificado, generando que no todos los servidores públicos puedan capacitarse para ampliar sus conocimientos y desarrollar las competencias requeridas en áreas específicas.

### **Conclusión**

Se ha procedido a revisar los temas planificados dentro del Plan de capacitación y se determinó que el 47,36% de los temas programados fueron ejecutados, mientras que el 52,64% corresponde a los temas no ejecutados en base al plan de capacitación.

### **Recomendación N° 33**

#### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Ejecutará todos los temas programados dentro del Plan de Capacitación, puesto que se requiere satisfacer todas las necesidades de adiestramiento solicitadas por cada una de

las Gerencias y Subgerencias, de manera que se pueda promover el desarrollo integral del Talento Humano, a fin de actualizar los conocimientos, en concordancia con los objetivos Institucionales.

### **Personal administrativo capacitado**

Se realizó un levantamiento de los registros de capacitación en el que consta el área y el personal por área diferenciando entre personal Administrativo y Operativo, para lo cual se procedió a comparar el porcentaje del personal operativo y administrativo que tuvo mayor participación en los eventos de capacitación, siendo el 66,22% del personal administrativo que tuvo mayor participación en los eventos de capacitación.

En el Reglamento interno de la Empresa señala en el artículo 21 de los derechos de las servidoras/es de ETAPA EP en el literal q)”... Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual la empresa prestará las facilidades...”

En el mismo Reglamento interno de la Empresa señala en el artículo Art. 115.- Del Subsistema de Formación y Capacitación”... Los procesos de formación y capacitación tendrán por objeto promover el desarrollo de las competencias de los servidores, así como la especialización de los mismos en sus respectivas áreas, tendiendo a la búsqueda de un óptimo desempeño, en conformidad con los objetivos estratégicos de la planificación institucional...”

El personal administrativo de la organización tuvo una mayor participación en los cursos, talleres y eventos de capacitación realizados en la Empresa. Sólo el 33,78 % del personal operativo participó en eventos, cursos y talleres de capacitación programados de manera que las necesidades de capacitación de esta área no sean totalmente cubiertas y priorizadas. Al existir un plan de capacitación orientado al nivel administrativo de la organización ocasiona que en algunos departamentos exista deficiente capacitación perjudicando a la Empresa ETAPA EP, ya que algunos departamentos se encuentran beneficiados y en otros casos no.

## **Conclusión**

Se observó que el 66,22% del personal administrativo tuvo mayor participación en los eventos, talleres de capacitación programados por la entidad, mientras que el 33,78% representa el porcentaje de personal operativo que tuvo menor participación en los eventos de capacitación realizados.

## **Recomendación N° 34**

### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Impartir capacitación continua, en función de las necesidades tanto de las áreas administrativas como operativas, de esta manera existirán las mismas condiciones de oportunidad para el desarrollo de las competencias de los servidores, así como la especialización de los mismos en sus respectivas áreas, tendiendo a la búsqueda de un óptimo desempeño, para el logro de objetivos estratégicos.

### **Los cursos o eventos impartidos no se encuentran establecidos en el plan de capacitación del personal**

Se procedió a revisar el Plan de Capacitación del Personal y los cursos o eventos ejecutados por la institución y se detectó que se impartieron cursos, talleres, y otros eventos de capacitación que no se encontraban establecidos dentro del Plan de Capacitación del año 2014.

Los eventos o cursos de capacitación deben ser impartidos de acuerdo con lo programado y establecido en el Plan de capacitación de la Empresa ETAPA EP.

El Plan de capacitación no fue elaborado en base a las necesidades reales de capacitación, es decir que se ha dado una mayor prioridad para impartir cursos o eventos que no han sido programados dentro del Plan de capacitación institucional.

El 71,88% de los cursos o eventos han sido impartidos a pesar de que no se encuentran considerados dentro del Plan de capacitación 2014, ocasionando de esta manera que

las necesidades de capacitación no sean totalmente cubiertas. Es decir que se dio prioridad a otras capacitaciones dejando de lado las capacitaciones que se planificaron en base a las necesidades levantadas por cada una de las áreas y en función de los objetivos de la institución lo que afecta directamente a la planificación y cumplimiento de los objetivos de la institución.

### **Conclusión**

Se ha procedido a revisar los cursos impartidos por la institución y se determinó que solo el 28,12% de los cursos o eventos ejecutados se encuentran programados en base al Plan de Capacitación del año 2014, mientras que el 71,88% de los cursos o eventos no están establecidos ni programados dentro del Plan de capacitación institucional.

### **Recomendación N° 35**

#### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Elaborar un plan de capacitación en base a las necesidades y expectativas detectadas dentro de cada área de la organización, El plan de capacitación tiene como eje fundamental el desarrollo de conocimientos, habilidades de los funcionarios, por tanto la correcta aplicación del plan de capacitación juega un papel importante para el estímulo y motivación los recursos humanos, de manera que constituye una fuente de inversión para la organización, de modo que los resultados que se obtienen del mismo no solo benefician a los empleados si no que contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

#### **Bajo índice de personal femenino capacitado**

Se analizó la información proporcionada por la persona encargada del proceso de capacitación, para lo cual se procedió a comparar el porcentaje del personal femenino capacitado versus el personal masculino capacitado, siendo el 32,11% del personal femenino que tuvo menor participación en los eventos de capacitación.

Este indicador mide el número de empleados capacitados por género femenino en el año 2014. La fórmula utilizada se detalla a continuación:

|   |   |          |
|---|---|----------|
| <b>% de Personal Capacitado por Género Femenino=</b>  | $\frac{\text{Personal Femenino Capacitado}}{\text{Total de Personal Capacitado}}$ | =        |
| <b>% de Personal Capacitado por Género Femenino =</b> | $\frac{96}{299}$  | = 32,11% |

El 67,89% del personal masculino fue capacitado generando que no existan las mismas condiciones de oportunidad para el género femenino.

### **Conclusión**

Este indicador nos muestra que el 32,11% representa el porcentaje de personal femenino capacitado de la Empresa ETAPA EP versus el 67,89% corresponde al personal masculino capacitado.

### **Recomendación N° 36**

#### **A la Subgerencia de Talento Humano:**

Se puede apreciar que el género masculino, ha recibido una mayor capacitación a diferencia del personal de género femenino, esta brecha significativa repercute en la motivación del personal femenino así como en el desarrollo de las actividades, por lo que se debe fomentar la capacitación necesaria al personal sin discriminación de género para una mejora del clima laboral, puesto que esto permitirá incrementar la eficiencia en el desarrollo de actividades.

### Inducción realizada al personal

Se procedió a verificar los expedientes del personal contratado durante el año 2014 y se evidenció que el 92,16% del personal contratado recibió inducción en su puesto de trabajo.

Este indicador mide el porcentaje de inducción realizada al personal contratado durante el año 2014. La fórmula utilizada se detalla a continuación:

$$\begin{array}{rcl}
 \text{\% de Inducción Realizada al Personal} & \text{Inducción Realizada al} & \\
 \text{Contratado=} & \text{Personal} & \\
 & \hline & \text{Total de la Muestra de} & = \\
 & \text{Personal Contratado} & \\
 \\
 \text{\% de Inducción Realizada al Personal} & 47 & \\
 \text{Contratado=} & \hline & = 92,16\% \\
 & 51 & 
 \end{array}$$

Alto índice de inducción realizada al personal es positivo para la organización puesto que ha generado un sentido de pertenencia en el personal nuevo que ingresa a laborar en la institución.

### Conclusión

A través de este indicador se puede observar que el 92,16% del total de la Muestra del personal ha recibido inducción, mientras que el 7,84% del personal no ha recibido inducción.

### Recomendación N° 37

#### A la Subgerencia de Talento Humano:

Es importante que se siga con esta política de inducción ya que esto garantiza que el personal nuevo conozca a la empresa, generando el sentido de pertenencia, logrando que sea más productivo en menor tiempo y cumpla a cabalidad sus funciones.

### **3.5. Fase V: Seguimiento**

En la fase de seguimiento se procederá a realizar un monitoreo del cronograma de cumplimiento de las recomendaciones de la Empresa Etapa EP, con el propósito de verificar si los funcionarios de la entidad han implementado las recomendaciones, conclusiones y acciones correctivas, propuestas en el informe de auditoría a fin de que la organización eleve los niveles de eficiencia, eficacia y economía como producto de este cumplimiento.

**MATRIZ DEL CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES**

| N° | EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA ETAPA EP”  |  |                          |
|----|--|--|--------------------------|
|    | RECOMENDACIONES  | RESPONSABLE                                    | PLAZO                    |
| 1  | <p><b>Al Gerente General:</b><br/>Coordinará con la Subgerente de Talento humano la elaboración e implementación de un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados, con el propósito de recompensar la conducta y el comportamiento adecuado del personal, atraer empleados talentosos, retener a los buenos empleados, La Empresa podrá establecer reconocimientos, incentivos de tipo económicos, bonificaciones, diplomas, con la implementación de estos métodos se podrá motivar y elevar el nivel de desempeño de los funcionarios.</p> | Gerente General y Subgerente de Talento humano | 1 de Octubre del 2015    |
| 2  | <p><b>Al Gerente General:</b><br/>Dispondrá al Subgerente de Planificación que en coordinación con las subgerencias de cada área, elaboren un mapa de riesgos para cada una de las dependencias, considerando los factores internos y externos que afectan a la consecución de los objetivos institucionales, También se recomienda a la Subgerencia de Planificación elaborar el respectivo plan de mitigación que incluya procedimientos de evaluación y monitoreo.</p>  | Subgerente de Planificación                    | 15 de Octubre del 2015   |
| 3  | <p><b>Al Subgerente de Planificación:</b><br/>Dispondrá al personal del área de planificación evaluar los riesgos periódicamente a fin de conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos y metas organizacionales. De igual manera una vez que este implementado el plan de mitigación en la empresa se recomienda a los funcionarios revisar de manera continua y oportuna los perfiles de riesgo y los controles relacionados para asegurar que el mapa de riesgo siga siendo válido.</p>                               | Funcionarios del área de Planificación         | 17 de Noviembre del 2015 |
| 4  | <p><b>Al Gerente General:</b><br/>Dispondrá a la Subgerente del departamento de Talento Humano conjuntamente con la persona encargada del área de capacitación fomentar la capacitación constante que involucre al nuevo personal y a todos los funcionarios de la organización sin excepción alguna, con el fin de actualizar sus conocimientos y elevar la calidad de su trabajo.</p>  | Gerente General y Subgerente de Talento humano | Inmediato                |
| 5  | <p><b>A la Subgerente de Talento Humano:</b><br/>Cumplirá a cabalidad con lo que está establecido en el plan de capacitación, de esta forma se podrá cumplir con lo planificado durante del año. Es importante señalar que si bien es cierto el Plan de Capacitación</p>   | Subgerente de Talento humano                   | Inmediato                |

|    |  |  |                          |
|----|--|--|--------------------------|
|    | presentado para su ejecución en el año 2014, no fue desarrollado en su totalidad, se debe dar continuidad y analizar los temas no ejecutados, para incorporarlos al Plan de capacitación propuesto para el año 2015.   |  |                          |
| 6  | <b>A la Subgerente de Comunicación</b><br>Fomentará una comunicación interna en sentido horizontal entre todos los departamentos, de esta manera se podrá optimizar el trabajo en equipo del personal, generar un ambiente organizacional agradable, se podrá eliminar rumores, distorsiones de la realidad y malos entendidos dentro de la organización.  | Subgerente de Comunicación                     | Inmediato                |
| 7  | <b>Al Subgerente de Planificación</b><br>Evaluará de manera periódica las metas y objetivos definidos en los planes y proyectos, para la toma oportuna de planes de acción.  | Subgerente de Planificación                    | 1 Diciembre del 2015     |
| 8  | <b>A la Subgerencia de Talento Humano</b><br>Deberá ser responsable de la definición y ejecución de metodologías que permitan homologar las prácticas de gestión de desarrollo de carrera a nivel de toda la organización. Con la finalidad de motivar el desarrollo y el desempeño excepcional de los funcionarios mediante estímulos y reconocimientos. Con el propósito de que los colaboradores crezcan profesionalmente y alcancen puestos de mayor jerarquía y remuneración, de esta forma se aumentará el compromiso y productividad de los funcionarios.   | Subgerente de Talento humano                   | 23 de Diciembre del 2015 |
| 9  | <b>A la Gerencia General</b><br>La Gerencia General, dispondrá a la Subgerencia de Talento Humano aplicar la normativa vigente para la selección de los puestos de trabajo para el ingreso a la empresa de servidoras y servidores públicos de carrera, obreras y obreros, es decir mediante los concursos de méritos y oposición externos, identificando la instrucción formal, experiencia, capacitación, de esa forma se garantizará la posibilidad de que participen un mayor número de personas con los perfiles requeridos en los procesos técnicos en mismas condiciones de igualdad y sin discriminación alguna. | Gerente General y Subgerente de Talento humano | Inmediato                |
| 10 | <b>A la Subgerencia de Talento Humano</b><br>Deberá organizar adecuadamente el departamento de Talento Humano con las funciones claramente establecidas por sección y por funcionario, de esta manera los funcionarios tendrán asignadas las responsabilidades que tendrán que acatar.<br>En el caso de rotación del personal se deberá manejar la transferencia de información determinando un tiempo prudencial en que el funcionario cesante induzca a la nueva persona que se hace responsable de las funciones.   | Subgerente de Talento humano                   | Inmediato                |

|    |   |   |                                |
|----|---|---|--------------------------------|
| 11 | <b>Al Gerente General:</b><br>Dar a conocer al Directorio de la Empresa el Manual de funciones que fue entregado por la compañía Paredes y Asociados, el mismo que será discutido y sancionado, en el menor tiempo posible para luego ser socializado en la Empresa y poner en vigencia dicho cuerpo legal.   | Gerente General   | Inmediato                      |
| 12 | <b>A la Subgerencia de Talento Humano:</b><br>Coordinará con el área de desarrollo de talento humano para la respectiva publicación de cada uno de los procesos de reclutamiento y selección del personal desde su inicio hasta su terminación a través de la página institucional, prensa escrita y carteleras.  | Subgerente de Talento humano y los funcionarios del área de desarrollo de talento humano. | Inmediato                      |
| 13 | <b>A la Administradora de Área:</b><br>Exigir y verificar de forma minuciosa la documentación presentada por el personal contratado, para que la misma sea entregada dentro de los plazos establecidos por la Unidad de Talento Humano, de esa manera se evitara demoras innecesarias.  | Administradora de Área  | Inmediato                      |
| 14 | <b>A la Administradora de Área:</b><br>Debe seguir cumpliendo con las normas y leyes establecidas para evitar futuras sanciones por parte de los organismos de control.   | Administradora de Área  | Inmediato                      |
| 15 | <b>A la Subgerente de Talento Humano:</b><br>Tomar en cuenta las observaciones presentadas en el informe técnico realizado por la Subgerencia de Talento Humano con la finalidad de contar con personal idóneo y competente para el desarrollo de los objetivos organizacionales.   | Subgerente de Talento Humano y la Administradora de Área                                  | Inmediato                      |
| 16 | <b>A la Subgerente de Talento Humano:</b><br>Seleccionará al personal en base a los requisitos establecidos en el descriptivo de puestos, identificando la instrucción formal, experiencia, capacitación, destrezas y habilidades, de modo que el personal contratado sea el más idóneo y cumpla con los requisitos establecidos para un óptimo desempeño de sus funciones. | Subgerente de Talento Humano  | Inmediato                      |
| 17 | <b>A la Subgerencia de Talento Humano:</b><br>Enviar una solicitud al Gerente General con el motivo pedir una reubicación de la localización del archivo, a fin de contar con un área física más amplia para la colocación de estantes para el almacenamiento de la documentación concerniente al archivo pasivo.   | Subgerente de Talento Humano  | 23 de<br>Noviembre del<br>2015 |

|    |   |  |                          |
|----|---|--|--------------------------|
| 18 | <b>A la Subgerencia de Talento Humano:</b><br>Solicitará la implementación de un sistema de detección y extinción contra incendios, de esta forma el Departamento de Talento Humano estará en capacidad de prevenir futuros desastres.  | Subgerente de Talento Humano                               | 23 de Noviembre del 2015 |
| 19 | <b>Administradora de Área:</b><br>Dispondrá al funcionario encargado del archivo que realice una verificación del sistema AS400 con los expedientes del personal para determinar la instrucción formal del personal. En este caso se procederá a validar los títulos de bachiller registrados en el Ministerio de Educación y los títulos profesionales registrados en la Senecyt, de esta manera se podrá contar con información veraz, confiable y oportuna concerniente a la instrucción formal del personal de la Entidad.  | Administradora de Área y Funcionario Encargado del Archivo | Inmediato                |
| 20 | <b>Administradora de Área:</b><br>Implementará un procedimiento de actualización permanente de la información de la instrucción formal del personal, definiendo los documentos y condiciones para su recepción y archivo.   | Administradora de Área                                     | 15 de Octubre del 2015   |
| 21 | <b>Al Subgerente de Talento Humano;</b><br>Seguir generando oportunidades de crecimiento y superación para el personal de manera que se sentirá más motivado y comprometido con la consecución de los objetivos organizacionales. También es necesario seguir cultivando un buen ambiente laboral y una cultura de sinergia dentro de cada uno de los departamentos con la finalidad que los funcionarios se sientan más integrados para trabajar en equipo por un mismo objetivo. Para seguir manteniendo bajos niveles de rotación externa del personal es necesario implementar un sistema de premios basado en dos enfoques:<br>1) Premiar los objetivos departamentales alcanzados en función de los objetivos estratégicos de la Empresa.<br>2) Premiar el desempeño individual de cada uno los funcionarios. | Subgerente de Talento Humano                               | 23 de Diciembre del 2015 |
| 22 | <b>Al Gerente General:</b><br>Dispondrá a la Subgerente de Talento Humano, que en forma periódica se remita un informe que contenga el número de servidores vinculados a la entidad con discapacidad o quienes adolecen de enfermedades catastróficas, con el fin de tomar de decisiones oportunas y realizar los trámites pertinentes ante la secretaría técnica de discapacidades, a fin de contar con una base de datos actualizada, para poder insertar a la entidad personal con discapacidad y cumplir con los porcentajes establecidos por la ley.   | Subgerente de Talento Humano                               | Mensualmente             |

|    |  |  |                          |
|----|--|--|--------------------------|
| 23 | <b>A la Subgerencia de Talento Humano:</b><br>Dispondrá dar continuidad y analizar los eventos no ejecutados, para incorporarlos al plan de capacitación propuesto para el año 2015, obviando aquellos temas que no se ajustan a la realidad y necesidad actual de la Empresa, con la finalidad de que los colaboradores desarrollen sus competencias, brinden su mayor aporte, e incrementen la productividad en el desarrollo de sus actividades.  | Subgerente de Talento Humano   | Inmediato                |
| 24 | <b>Al Gerente General:</b><br>Asignará una mayor disponibilidad presupuestaria para invertir en eventos de capacitación interna y externa a través de talleres, conferencias y cursos, con el fin de elevar el desempeño, conocimiento y destrezas de sus colaboradores. Es necesario fomentar eventos de capacitación interna y externa para aumentar la competitividad de la organización y agregar valor a los resultados del negocio.  | Gerente General  | 15 de Diciembre del 2015 |
| 25 | <b>A la Subgerencia de Talento Humano:</b><br>Incluirá indicadores de gestión relacionados con el subsistema de capacitación del personal, también dispondrá la elaboración de un cronograma a principios del año, el mismo que contenga plazos que aseguren la ejecución y el cumplimiento del plan de capacitación del personal, así mismo se definirá mecanismos procedimientos para garantizar el efecto multiplicador de las capacitaciones, con el propósito de impartir los conocimientos adquiridos con el resto de colaboradores de la entidad. | Subgerencia de Talento Humano  | 5 de Enero del 2016      |
| 26 | <b>A la Administradora de Área:</b><br>Dispondrá a la encarga de capacitación contar con una base de datos actualizada de los diferentes capacitadores y centros de capacitación, a fin de contar con personal especializado para dictar eventos de capacitación y para que estos conocimientos generen un efecto multiplicador.   | Administradora de Área y la funcionaria encargada del área de capacitación del personal. | Inmediato                |
| 27 | <b>A la Subgerencia de Talento Humano</b><br>Dispondrá la creación de un departamento de capacitación que se incluya en el manual orgánico y funcional, para que se encargue de detectar de manera técnica y objetiva las necesidades reales de capacitación del personal y aquellas que están relacionadas directamente con el puesto de trabajo, a fin de contribuir con el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y el nivel óptimo de desempeño de los funcionarios.   | Subgerencia de Talento Humano  | 2 de Diciembre del 2015  |
| 28 | <b>Al Gerencia General</b><br>Dispondrá a la Subgerente del departamento de Talento Humano conjuntamente con la persona encargada del área de capacitación fomentar la capacitación constante que involucre al nuevo personal y a todos los  | Subgerente de Talento Humano y la funcionaria encargada del área de                      | Inmediato                |

|    |   |   |                          |
|----|---|---|--------------------------|
|    | funcionarios de la organización sin excepción alguna, con el fin de actualizar sus conocimientos y elevar la calidad de su trabajo.   | capacitación del personal.  |                          |
| 29 | <b>A la Subgerencia de Talento Humano:</b><br>Dispondrá un modelo de capacitación institucional que valla dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del trabajador, para que el desempeño del mismo sea más eficiente en función con los objetivos organizacionales. A través del modelo de capacitación se podrá desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados en todos los niveles, mientras que a la organización le favorecerá de manera directa ya que podrá incrementar la productividad y beneficios al contar con talento humano especializado. | Subgerente de Talento Humano  | Inmediato                |
| 30 | <b>A la Analista de Desarrollo de Talento Humano:</b><br>Elaborará un modelo de capacitación institucional que contenga la asignación presupuestaria para cada subgerencia de la Empresa Etapa EP, de modo que todos los funcionarios de la entidad puedan recibir el máximo de capacitaciones en un año.   | Funcionaria encargada del área de capacitación del personal.          | 3 de Diciembre del 2015  |
| 31 | <b>A la Subgerente de Talento Humano</b><br>Coordinará con el personal del área de Planificación la actualización del Manual Orgánico Funcional en donde contemple aspectos como normas, políticas y el establecimiento de factores motivacionales para su adhesión, de esta manera los servidores nuevos como los antiguos se sentirán motivados y comprometidos con el cumplimiento de las políticas institucionales y específicas.   | Subgerente de Talento Humano y el Personal del área de Planificación. | Inmediato                |
| 32 | <b>A la Subgerente de Talento Humano:</b><br>Elaborar e implementar un Manual de Inducción del Personal, que contenga información relacionada con la historia, misión, visión, reglas, organigrama, derechos, obligaciones del trabajador, prestaciones, horarios de trabajo, uniforme y normas de higiene y seguridad, con el propósito de insertar e involucrar al nuevo colaborador mediante un esquema prediseñado y organizado, de esta manera la integración del personal será más productiva y positiva, tanto para la institución como para el personal.                        | Subgerente de Talento Humano  | 16 de Noviembre del 2015 |
| 33 | <b>A la Subgerencia de Talento Humano:</b><br>Ejecutará todos los temas programados dentro del Plan de Capacitación, puesto que se requiere satisfacer todas las necesidades de adiestramiento solicitadas por cada una de las Gerencias y Subgerencias, de manera que se pueda promover el desarrollo integral del Talento Humano, a fin de actualizar los conocimientos, en concordancia con los objetivos institucionales.   | Subgerente de Talento Humano  | Inmediato                |

|    |  |                              |   |
|----|--|------------------------------|---|
| 34 | <p><b>A la Subgerencia de Talento Humano:</b><br/>Impartir capacitación continua, en función de las necesidades tanto de las áreas administrativas como operativas, de esta manera existirán las mismas condiciones de oportunidad para el desarrollo de las competencias de los servidores, así como la especialización de los mismos en sus respectivas áreas, tendiendo a la búsqueda de un óptimo desempeño, para el logro de objetivos estratégicos.</p>  | Subgerente de Talento Humano | Inmediato                                       |
| 35 | <p><b>A la Subgerencia de Talento Humano:</b><br/>Elaborar un plan de capacitación en base a las necesidades y expectativas detectadas dentro de cada área de la organización. El Plan de capacitación tiene como eje fundamental el desarrollo de conocimientos, habilidades de los funcionarios, por tanto la correcta aplicación del plan de capacitación juega un papel importante para el estímulo y motivación de los recursos humanos, de manera que constituye una fuente de inversión para la organización, de modo que los resultados que se obtienen del mismo no solo benefician a los empleados sino que contribuyen al logro de los objetivos institucionales.</p> | Subgerente de Talento Humano | 26 de Noviembre del 2015                        |
| 36 | <p><b>A la Subgerencia de Talento Humano:</b><br/>Se puede apreciar que el género masculino, ha recibido una mayor capacitación a diferencia del personal de género femenino, esta brecha significativa repercute en la motivación del personal femenino así como en el desarrollo de las actividades, por lo que se debe fomentar la capacitación necesaria al personal sin discriminación de género para una mejora del clima laboral e incrementar la eficiencia en el desarrollo de actividades.</p>   | Subgerente de Talento Humano | Inmediato                                       |
| 37 | <p><b>A la Subgerencia de Talento Humano:</b><br/>Es importante que se siga con esta política de inducción ya que esto garantiza que el personal nuevo conozca a la empresa, generando el sentido de pertenencia, logrando que sea más productivo en menor tiempo y cumpla a cabalidad sus funciones.</p>  | Subgerente de Talento Humano | Posterior a la contratación del nuevo personal. |

**Fuente:** Formato tomado del Manual Especifico de Auditoría, Eco. Teodoro Cubero Abril, Anexo N° 41, adaptado al trabajo de investigación

## **Conclusión**

Al finalizar la Auditoría de Gestión aplicada a los subsistemas de selección y capacitación del departamento de Talento Humano de la Empresa ETAPA EP, hemos podido levantar hallazgos de suma relevancia en la fase de ejecución, los mismos que deben ser mejorados a través de la formulación y aplicación de comentarios, conclusiones y recomendaciones expuestas en este capítulo que serán de importante beneficio para el mejoramiento de la gestión institucional.

## CONCLUSIONES GENERALES

- Al finalizar el trabajo de investigación concluimos que el personal contratado de la Empresa no entrega toda la documentación solicitada por el Departamento de Talento Humano previo al ingreso del personal, conforme lo establece la normativa interna de la entidad ocasionando demoras innecesarias.
- El personal contratado para el cargo de Asistente de Contact Center de la Empresa “Etapa EP” no cumple con los aspectos más importantes para el servicio al cliente, debido a que no reúne todas las exigencias establecidas en el Descriptivo de Puestos.
- Al desarrollar este trabajo se pudo constatar que la organización cuenta con un espacio físico reducido para el almacenamiento de documentos, Además se puede evidenciar que la entidad no cuenta con un sistema de detección y extinción de incendios que permita salvaguardar la información documental.
- Mediante el trabajo de campo realizado se determinó que el sistema AS400 no proporciona información veraz, oportuna y actualizada de la instrucción formal del personal, esto se debe a que se digita mal la información del personal y en otros casos se debe a que los empleados no se acercan a entregar una hoja de vida actualizada.
- Se evidenció que el personal administrativo tuvo mayor participación en los eventos, talleres de capacitación programados por la entidad, a diferencia del personal operativo.
- La institución no cuenta con un manual de inducción para el nuevo personal que contenga información directa relacionada con la historia, misión, visión, reglas, organigrama, derechos, obligaciones del trabajador, prestaciones, horarios de trabajo, uniforme, normas de higiene y seguridad.

## RECOMENDACIONES GENERALES

- El personal encargado del proceso de selección del personal deberá verificar de forma minuciosa las carpetas del personal y exigir el cumplimiento de toda la documentación presentada por el personal contratado, de modo que los requisitos para la admisión del personal sean entregados dentro de los plazos establecidos por la Unidad de Talento Humano, de esa manera se evitara demoras innecesarias y futuras sanciones por parte de los organismos de control.
- Se recomienda al Departamento de Desarrollo de Talento Humano de la Empresa Etapa EP contratar personal que cumpla con las necesidades y requerimientos establecidos en el Manual de Perfil de Puestos para el cargo de Asistente de Contact Center, a fin de contar con personal competente e idóneo para dar solución a las necesidades y problemas de los usuarios, por ello es importante que la empresa imparta un curso de relaciones humanas al personal contratado antes de ingresar a laborar en el puesto de trabajo, con el propósito de que el personal sea capacitado para brindar un servicio de calidad y calidez a los clientes.
- Se recomienda a la Subgerencia de Talento Humano enviar una solicitud al Gerente General con el motivo de solicitar una reubicación del archivo, a fin de contar con un área física más amplia para la colocación de estantes y para el almacenamiento de la documentación concerniente al archivo pasivo. Solicitar la implementación de un sistema de detección y extinción contra incendios, de esta forma el Departamento de Talento Humano estará en capacidad de prevenir desastres.
- Es importante que el funcionario encargado del archivo realice una verificación del sistema AS400 con los expedientes del personal, a fin de determinar la instrucción formal del personal. En este caso se procederá a validar los títulos de bachiller registrados en el Ministerio de Educación y los títulos profesionales registrados en la Senecyt, de esta manera se podrá contar con

información veraz, confiable y oportuna concerniente a la instrucción formal del personal de la entidad.

- Se recomienda a la Unidad de Talento Humano impartir capacitación continua, en función de las necesidades tanto de las áreas administrativas como operativas, de esta manera existirán las mismas condiciones de oportunidad para el desarrollo de las competencias de los servidores, así como la especialización de los mismos en sus respectivas áreas, tendiendo con ello a la búsqueda de un óptimo desempeño, para el logro de los objetivos estratégicos.
- Finalmente se recomienda elaborar e implementar un Manual de Inducción del Personal que contenga información relacionada con la historia, misión, visión, reglas, organigrama, derechos, obligaciones del trabajador, prestaciones, horarios de trabajo, uniforme, normas de higiene y seguridad, con el propósito de insertar e involucrar al nuevo colaborador mediante un esquema prediseñado y organizado, de esta manera la integración del personal será más productiva y positiva, tanto para la institución como para el personal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanco Luna, Y. (2012). *Auditoría integral : normas y procedimientos (2a. ed.)*. Ecoe Ediciones.
- Caldana, D., Correa, R., & Ponce, H. (11 de Mayo de 2007). Competencias de los auditores gubernamentales chilenos para la obtención de la evidencia electrónica de auditoría. Santiago de Chile.
- Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Cubero Abril, T. E. (2009). *Manual Específico de Auditoría de Gestión*. Cuenca: Ilustre Municipio de Cuenca.
- Lefcovich, Mauricio. (2009). *Auditoría Interna: un enfoque sistémico y de mejora continua*. Argentina: EL Cid Editor.
- Maldonado Espinosa, M. K. (2001). *Auditoría de Gestión* (Vol. Primera edición). Quito, Ecuador: Sistema DocuTech.
- Plan Estratégico. (2 de julio de 2012). Cuenca, Azuay, Ecuador.

### Páginas Web:

- Auditool. (1 de julio de 2015). [www.auditool.org](http://www.auditool.org). Obtenido de <http://www.auditool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>
- Contraloría General del Estado. (22 de Noviembre de 2001). [www.contraloria.gob.ec](http://www.contraloria.gob.ec). Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/manual%20de%20auditoria%20de%20gestion.pdf>
- Consejo Nacional de Archivos, Instructivo de Archivos, (7 de julio de 2005). [http://www.imaginar.org/taller/dgd/manuales/instructivo\\_archivos.pdf](http://www.imaginar.org/taller/dgd/manuales/instructivo_archivos.pdf)
- Coopers & Lybrand. (2007). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 7 de mayo de 2015, de <http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/detail.action?docID=10198500&p00=control+interno>

- ETAPA EP. (4 de Diciembre de 2014). *Reseña histórica de ETAPA*. Obtenido de Página web oficial: <http://www.etapa.net.ec/Quienes-somos/Informacion-General>
- ETAPA EP. (19 de 11 de 2015). *Etapa EP*. Recuperado el 11 de 11 de 2015, de <http://www.etapa.net.ec/>
- ETAPA EP. (24 de junio de 2015). *www.etapa.net.ec*. Obtenido de <http://www.etapa.net.ec/Productos-y-servicios/Saneamiento/Saneamiento>
- ETAPA EP. (13 de Marzo de 2014). Manual Orgánico. Cuenca, Azuay, Ecuador. Obtenido de <http://www.etapa.net.ec/Portals/0/LeyTransparencia/ActualizacionEstrategica.pdf>
- Ideaf. (2 de julio de 2015). *www.ideaf.org*. Obtenido de <http://www.ideaf.org/?ideaf=articulos&id=39>
- Ley Orgánica del Servicio Público, Reglamento General, (6 de octubre de 2010).  
<content/uploads/downloads/2012/09/REGLAMENTO LEY SERVICIO PUBLICO.pdf>
- Nuñez Dubón y asociados. (1 de Julio de 2015). *www.nunezdubonyasociados.com*. Obtenido de [http://nunezdubonyasociados.com/sitio/index.php?option=com\\_content&view=article&id=350:control-interno-basado-en-sistema-coso&catid=54:noticias&Itemid=55](http://nunezdubonyasociados.com/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=350:control-interno-basado-en-sistema-coso&catid=54:noticias&Itemid=55)
- *Powershow.com*. (8 de julio de 2015). Obtenido de [http://www.powershow.com/view/27dbeb-OWZIO/CONTROL\\_INTERNO\\_BASADO\\_EN\\_EL\\_INFORME\\_COSO\\_powerpoint\\_ppt\\_presentation](http://www.powershow.com/view/27dbeb-OWZIO/CONTROL_INTERNO_BASADO_EN_EL_INFORME_COSO_powerpoint_ppt_presentation)
- (s.f.). Recuperado el 4 de 04 de 2014, de <http://www.corinto-cauca.gov.co/apc-aa-files/61393734666562663836653565613530/controlinterno.pdf>
- Usaid. (2004). *www.usaid.gov*. Obtenido de [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pnada554.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnada554.pdf)

## **Anexos**

### **Anexo N° 1 Evaluación Específica Subcomponente Selección del Personal**

Dra. Ligia Iglesias

**Analista de Desarrollo de Talento Humano**

#### **PREGUNTA 1**

**¿Se han determinado las competencias o capacidades necesarias y perfiles requeridos?**

No hay un procedimiento específico pero la Consultora Price Wáter House Coopers dejó dentro del Manual de Funciones una introducción donde está la explicación de la estructura del Manual y dentro de este se detalla se describe como está estructurado los descriptivos. En base al formato se ha estado realizando el levantamiento de perfiles.

#### **PREGUNTA 2**

**¿Existe una definición de perfiles de cargo y planes de carrera donde se contemplan cada uno de los puestos previstos en la organización?**

En la Entidad no se ha definido un mapa de cargos donde se consideren las posibilidades de promoción y ascenso de los funcionarios con un óptimo nivel de desempeño.

#### **PREGUNTA 3**

**¿Cómo se coordina los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción y evaluación del desempeño del personal?**

Se ha tenido coordinado cada uno de los procesos desde hace tiempo, desde el nivel jerárquico superior en nuestro caso la Administradora es quien decide quien va rotando las funciones.

#### **PREGUNTA 4**

**¿Cómo se coordina los procesos de descripción, valoración y clasificación de cargos de la Empresa ETAPA EP?**

En base al Manual de Procesos en donde se detalla los procedimientos para cada subsistema.

#### **PREGUNTA 5**

**¿Se actualiza los manuales de descripción de funciones y reglamentos de la Empresa ETAPA EP?**

La Consultora Paredes y asociados realizó un levantamiento de los descriptivos de funciones de perfiles de cargo de acuerdo al Manual de Perfil de Competencias, este quedó suspenso por el cambio de Administración y no ha sido implementado razón por la que actualmente se está utilizando el Manual de perfil de puestos de la Consultora Price Waterhouse Coopers aprobado en el 2010 e implementado el 11 de Noviembre del 2011, con respecto al año 2014 se realizaron dos actualizaciones del Manual Orgánico Funcional.

#### **PREGUNTA 6**

**¿Se ejecuta el plan de carrera organizacional?**

No existe un plan de carrera por lo que no se ejecuta.

#### **PREGUNTA 7**

**¿Se cumple con las disposiciones y requerimientos de organismos de control en los procesos vinculados con el desarrollo de Talento humano?**

La Unidad de Auditoría Interna y la Auditoría Externa de la Contraloría General del Estado controlan el cumplimiento de las disposiciones y requerimientos a través de los exámenes especiales en donde se realiza observaciones de cumplimientos e incumplimientos. Luego se realiza una planificación con las áreas sujetas a examen para implementar las recomendaciones de Auditoría.

### **PREGUNTA 8**

**¿Cómo se desarrolla el proceso de evaluación del desempeño del personal y como se asegura una correcta aplicación del proceso de acuerdo a los cronogramas de trabajo definidos?**

Se solicita a los oferentes las propuestas y previamente se pide la certificación de las partidas presupuestarias, luego se remite a la Gerencia General un informe de las ofertas con un análisis que se ajuste a las necesidades, si la Gerencia acoge las recomendaciones inmediatamente procede a remitir a la subgerencia Jurídica los pliegos para la contratación. En el pliego se determina los plazos.

### **PREGUNTA 9**

**¿Describa cómo se capacita a los evaluados y evaluadores en la metodología a ser utilizada?**

De conformidad a la propuesta presentada por la consultora, se define el proceso a seguir los mismos que pueden ser a través de una exposición a los evaluadores, en la que se socializa el procedimiento, se revisa la herramienta y se revisa los parámetros a evaluar. O en su defecto a través de un mail masivo dirigido al personal, se describe textualmente de la misma manera el procedimiento. En el caso de los evaluados únicamente se socializa los parámetros a ser evaluados y el inicio del proceso, ya que a la fecha se ha realizados evaluaciones de 90 grados.

### **PREGUNTA 10**

**¿Cómo se da seguimiento al proceso de evaluación de desempeño y como se cumple con los planes previstos?**

Al establecerse en los pliegos el cronograma que define cada fase del proceso con sus correspondientes fechas; la empresa consultora se obliga a cumplir los plazos establecidos; siendo que no se está exento de que por situaciones no previstas se amplíe el plazo, a través de la solicitud de prórrogas.

### **PREGUNTA 11**

**¿Explique cómo se tabula las evaluaciones de desempeño?**

El indicador que se mide es el total de personal a ser evaluado vs el personal que fue evaluado. Desglosando la información en un detalle por Gerencias, Subgerencia, Departamentos, Rangos de Calificación y total nota ETAPA EP.

### **PREGUNTA 12**

**¿Se emite informes de los resultados de las evaluaciones para cada Gerencia y Subgerencia?**

El informe final es remitido al Departamento de Desarrollo de Talento Humano, subsistema de Capacitación, informe que sirve como insumo para la elaboración del Plan de Capacitación del año en curso.

### **PREGUNTA 13**

**¿La Entidad cuenta con un manual de perfil de puestos por competencias que se aplica al momento de seleccionar al personal?**

Existe un levantamiento de los descriptivos de funciones y perfiles de cargo, pero no se ha implementado.

### **PREGUNTA 14**

**¿Los concursos de méritos y oposición son el único mecanismo legalmente establecido dentro de la empresa para el ingreso o ascenso a un puesto vacante?**

Se aplica para el ascenso pero para el ingreso no siempre.

### **PREGUNTA 15**

**¿La forma de seleccionar a un postulante para un cargo vacante es confiable y segura?**

Desde Gerencia se establece la persona a ocupar el cargo.

### **PREGUNTA 16**

#### **¿Porque no se toman pruebas de Conocimiento durante el Proceso de Selección del Personal?**

En las contrataciones nuevas no se realizan procesos de selección, es decir no se realiza el proceso completo, razón por la que no se toma pruebas de conocimiento y solo se procede únicamente a verificar la documentación entregada por el personal que cumpla con los requisitos mínimos establecidos para la admisión.

### **PREGUNTA 17**

#### **¿La empresa cuenta con tribunales de méritos, oposición y apelaciones y explique cuál es su función y sus atribuciones?**

El tribunal de méritos y oposición es el encargado de desarrollar y evaluar los procesos de reclutamiento y selección, designar al ganador o ganadores del concurso e informar sobre los resultados de los proceso al Gerente General.

De las Atribuciones del tribunal de méritos y oposición son las siguientes:

- a) Elaborar el cronograma del concurso
- b) Calificar a los aspirantes en cada una de las fases del proceso de conformidad con los parámetros establecidos en la convocatoria del concurso.
- c) Administrar el proceso selectivo tanto en la fase de méritos como de oposición.
- d) Suscribir el acta final del concurso de méritos y oposición, que registre los puntajes alcanzados.
- e) Poner a consideración del Gerente General el acta final del concurso para su resolución.

**Del Tribunal de Apelaciones:** Este tribunal resolverá las apelaciones presentadas por los aspirantes a los resultados tanto de la fase de Méritos como Oposición.

#### **De las atribuciones del Tribunal de Apelaciones:**

- a) Conocer las apelaciones que presentaren los participantes.
- b) Resolver las apelaciones presentadas por los aspirantes.
- c) Elaborar el acta resolutive de apelaciones y notificar al Tribunal de Méritos y Oposición para su ejecución.

El tribunal de apelaciones contará con tres días hábiles a partir de su conformación.

Lcda. Catalina Cornejo

**Asistente Técnico de Desarrollo de Talento Humano**

### **PREGUNTA 18**

**¿Explique con que políticas y procedimientos cuenta la Administración para la clasificación, valoración, evaluación, remuneración, reclutamiento y selección y contratación del personal?**

Existen políticas definidas en el reglamento interno que está vigente y se detalla a continuación.

**El Subsistema de Clasificación y Valoración de Cargos.-** Es un componente del Sistema Integrado de Administración del Talento Humano de ETAPA EP. Dicho subsistema es el conjunto de políticas, normas estandarizadas, métodos y procedimientos para analizar, describir, valorar y clasificar los cargos de la Empresa.

**Valoración de cargos.-** Es el proceso que cuantifica los diferentes factores de impacto de un cargo tipo dentro de la organización, en función de las necesidades de la institución.

**Clasificación de cargos.-** La clasificación de cargos, es el proceso de ordenamiento de los cargos que requiere la entidad, basado en el análisis técnico de sus deberes y responsabilidades y en los requisitos mínimos exigidos para su desempeño.

**Evaluación de Desempeño.-** Es el conjunto de normas, técnicas, métodos y procedimientos sistematizados tendientes a evaluar el desempeño de las servidoras o servidores, en base a indicadores cualitativos y cuantitativos, acorde con sus funciones, responsabilidades y perfil del cargo. La Subgerencia de Gestión de Talento Humano establecerá los mecanismos para la aplicación de los procesos de evaluación.

**Remuneración.-** Este Subsistema de Administración Salarial tiene por objeto establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas dentro de ETAPA EP, así como administrar eficientemente las remuneraciones definidas para sus servidores/as, de conformidad con las leyes vigentes.

**Reclutamiento.-** Consiste en la búsqueda o inscripción de personas para una actividad o fin determinado.

**Selección del Personal.-** Cubrir oportuna y eficientemente las necesidades de vinculación de Talento Humano de las diferentes áreas de ETAPA EP cumpliendo con la normativa vigente.

**PREGUNTA 19**

**¿Cómo se difunden y se dan a conocer con transparencia las normas, procedimientos y los resultados del concurso?**

Se hace conocer los resultados a los aspirantes mediante un memorándum que se emite internamente.

**PREGUNTA 20**

**¿En función del puntaje, deciden a quien se le ofrecerá el puesto?**

Esporádicamente.

**PREGUNTA 21**

**¿Existe apoyo por parte de la entidad para la ejecución de las políticas de reclutamiento y selección de personal, inducción?**

No hay un proceso de selección externa establecido solo se indica que persona va ingresar, es decir se reciben órdenes directas sobre la factibilidad de reclutamiento interno o externo.

**PREGUNTA 22**

**¿Considera usted que el proceso de selección del personal se realiza bajo los preceptos de justicia, transparencia, ética y sin discriminación alguna?**

No se da oportunidad a todos los candidatos puesto que se selecciona directamente a los candidatos.

**PREGUNTA 23**

**¿Existe una organización interna adecuada que establezca claramente las funciones y responsabilidades de cada servidor al interior del departamento de recursos humanos?**

Falta de una organización interna adecuada, debido a que no se tiene clara cuales son las funciones de cada servidor al interior del departamento de recursos humanos,

ocasionando que haya cruces de responsabilidades afectando el buen desarrollo de las actividades. Además se observa una elevada rotación del personal ocasionando que no se dé continuidad de los trámites por la falta de documentación física y digital proporcionada a los funcionarios que cubren los puestos de trabajo.

#### **PREGUNTA 24**

**¿Se comunica al candidato seleccionado los documentos necesarios para el ingreso?**

Se le entrega un documento con todos los requisitos necesarios para ingresar a la empresa y adicionalmente se le entrega una orden para realizarse los exámenes médicos y psicométricos.

#### **PREGUNTA 25**

**¿Se publican los puestos vacantes?**

En el año 2014 no se realizaron concursos de méritos y oposición por lo que no se publicaron las convocatorias del reclutamiento y selección del personal.

#### **PREGUNTA 26**

**¿Explique cómo se efectúa el proceso de contratación y como procede a validar la documentación personal entregada por el seleccionado para tramitar su ingreso a la empresa?**

Una vez que entregan la documentación se procede a verificar el cumplimiento de los requisitos se procede a confirmar la validez del título en el caso que es bachiller se procede a comprobar en el Ministerio de Educación mientras en el caso que el seleccionado sea profesional se procede a verificar en la página de la Senecyt.

#### **PREGUNTA 27**

**¿Se da seguimiento a la firma del contrato y describa los diferentes tipos de contratos?**

Una vez que entreguen la documentación se manda un oficio a gerencia para proceder a tramitar la incorporación de la persona. Una vez que el Gerente autoriza y firma el requerimiento se procede a enviar al jurídico para la elaboración del respectivo contrato. Ahí se llama al apersona que firme el contrato y se procede a legalizar el

mismo. El departamento jurídico procede a enviar la carpeta de la persona con el contrato firmado al departamento de desarrollo de talento humano para que habrá un expediente de la persona.

**Existen diferentes tipos de contratos:**

- Contrato indefinido por periodo de prueba; para los trabajadores que están sujetos al código de trabajo.
- Nombramiento provisional; en caso de empleados públicos (reemplaza al modalidad del contrato ya tiene vigencia para 1 año)
- Contrato Eventual; Por remplazo por motivo de vacaciones.
- Nombramiento de libre remoción; designación a nivel jerárquico.

**PREGUNTA 28**

**¿Se toma en cuenta al momento de contratar que los funcionarios no hayan sido sancionados por mal manejo de fondos públicos o que no estén impedidos legalmente para ejercer un puesto público?**

Para ello los seleccionados presentan el documento de no tener impedimento para ejercer un cargo público.

**Entrevista**

Ing. Paola Peñaloza

**Analista de Desarrollo de Talento Humano Encargada.**

**PREGUNTA 29**

**¿Se cumple con las etapas de convocatoria, selección y periodo de prueba?**

En caso que sea una selección externa se debe cumplir con todas las etapas y una vez que la persona está contratada hay tres meses de prueba se le mide el desempeño y en caso que no sea bueno se pide la desvinculación del personal.

**PREGUNTA 30**

**¿Cómo la Empresa se asegura de contratar personal competente en todos sus niveles jerárquicos de la organización?**

Porque para proceder a contratar se verifica que la persona cumpla con los requisitos establecidos en el perfil del cargo.

**PREGUNTA 31**

**¿Al momento de seleccionar a un candidato se toma en cuenta el perfil ocupacional, instrucción, experiencia, conocimiento, aptitudes y destrezas?**

Si se cumple.

**PREGUNTA 32**

**¿RRHH cumple con la elaboración de un informe de cada candidato finalista y lo pasa para la entrevista?**

En caso de la selección externa se procede a través de la Acta General de resultados.

**PREGUNTA 33**

**¿El Departamento de Talento Humano confirma la decisión de incorporación del candidato y la propuesta económica?**

Verbalmente se comunica el cargo y el sueldo.

**PREGUNTA 34**

**¿Se toma en cuenta el nepotismo al momento de seleccionar el personal?**

Es decir que no exista relación con la Autoridad Nominadora, es más en la hoja de vida consta la información.

**PREGUNTA 35**

**¿El POA de talento humano es evaluado periódicamente?**

Mensualmente para ver si se han ido cumpliendo los plazos establecidos.

### **PREGUNTA 36**

**¿Se monitorea y evalúa los Planes Operativos Anuales y los Presupuestos de Talento Humano?**

Mensualmente.

#### **Entrevista**

Sr. Johnny Rafael Quichimbo Celi

**Auxiliar De Servicio**

### **PREGUNTA 37**

**¿La Empresa aplica a cabalidad el proceso técnico con el fin de llenar las vacantes producidas en las diferentes áreas de la organización?**

No se cumple con el proceso de selección completo establecido, ya que en ocasiones se reciben órdenes directas sobre la factibilidad de reclutamiento interno o externo.

### **PREGUNTA 38**

**¿Se mantiene el archivo actualizado de la documentación correspondiente a estudios profesionales, capacitaciones, permisos, vacaciones?**

Si se realiza las evaluaciones de desempeño a los tres meses al personal recién contratado mientras que para el personal fijo se realiza una vez cada año y esa información se adjunta en cada uno de los expedientes. También se actualiza la información correspondiente a los ingresos, ascensos, promociones y retiros del personal.

### **PREGUNTA 39**

**¿Existe suficiente espacio físico para el Archivo de los expedientes del personal?**

No existe un adecuado ambiente físico por lo que se necesita una oficina más grande y archivadores (muebles) para que quepa toda la información.

### **PREGUNTA 40**

**¿Los estantes tienen rótulos apropiados para fácil ubicación?**

Si están debidamente organizados y con rotulados.

**PREGUNTA 41**

**¿Existe un almacenamiento en orden secuencial de acuerdo a las fechas en que se recibe la documentación?**

Conforme va llegando la información se va organizando.

**PREGUNTA 42**

**¿El personal del Archivo es el único responsable de los documentos?**

Es el único responsable.

**PREGUNTA 43**

**¿Se cuenta con información actualizada de la instrucción formal de cada empleado?**

Para el 2015 se estará haciendo una verificación del sistema para determinar con exactitud la instrucción formal de los empleados y trabajadores.

**PREGUNTA 44**

**¿Se cuenta con instructivo para organizar el archivo?**

No existe un instructivo.

## **Anexo N° 2 Evaluación Especifica Subcomponente Capacitación del personal**

### **Entrevista**

Mst. María Elena Tapia

### **Analista De Desarrollo De Talento Humano**

#### **PREGUNTA 1**

**¿Se apoya con el levantamiento de las necesidades de capacitación de los funcionarios y áreas de la Institución?**

Se tiene un formulario para el diagnóstico de necesidades de capacitación que se manda a las áreas para que levanten las necesidades de capacitación.

#### **PREGUNTA 2**

**¿Existe Apoyo por parte de la Gerencia para la realización de los diferentes eventos de capacitación?**

Se cuenta con apoyo económico, financiero y con permisos.

#### **PREGUNTA 3**

**¿Existe apoyo en los procesos de evaluación de los diferentes eventos de capacitación?**

Se pide a los proveedores externos que tomen los exámenes o evaluación, trabajos y asistencia y se llena un formulario para llenar las expectativas de cómo le pareció la capacitación.

#### **PREGUNTA 4**

**¿Se realiza informes sobre los cursos realizados?**

La Universidad de Cuenca es uno de los principales proveedores externos entregan resultados y los respectivos registros de asistencia y los certificados de asistencia de las capacitaciones.

#### **PREGUNTA 5**

**¿Se ha cumplido a cabalidad con lo programado en el plan de capacitación?**

No siempre, pues influyen aspectos de falta de disponibilidad económica que no permiten ejecutar el plan de capacitación conforme a lo planificado.

### **PREGUNTA 6**

**¿Explique cómo se realizan estadísticas y control de los cursos de capacitación?**

Se presenta un informe de ejecución del plan de capacitación para lo que se saca una estadística de los seminarios, maestrías, cursos cumplidos del plan de capacitación.

### **PREGUNTA 7**

**¿Se establecen indicadores de gestión del talento humano relacionados con el subsistema de capacitación que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?**

Se encuentra en proceso de elaboración de indicadores pertinentes para el 2015.

### **PREGUNTA 8**

**¿Se mantiene un registro y materiales de todos los cursos realizados?**

Se mantiene un registro de las capacitaciones realizadas.

### **PREGUNTA 9**

**¿Explique cómo se coordina la logística a ser utilizada en los cursos: materiales, atención, gastos, hospedajes, traslados, etc. en caso de ser necesario?**

Lo que es logística se coordina en el departamento de desarrollo de talento humano y lo que es traslados y hospedajes se coordina directamente con la Gerencia General y con la Subgerencia Financiera.

### **PREGUNTA 10**

**¿Cómo se coordina la utilización de salas, equipos y demás instrumentos a utilizar en los cursos?**

Se coordina con los custodios de las salas como por ejemplo de Ucubamba está a cargo la Gerencia de agua y de la de Totoracocha está a cargo la Subgerencia de Telecomunicaciones estas son las salas que más se usan cuando es el evento es interno y cuando son eventos externos los proveedores coordinan directamente el lugar donde impartirán los eventos de capacitación.

### **PREGUNTA 11**

**¿Existe mecanismos de control, monitoreo y evaluación de las capacitaciones impartidas?**

Existe un informe a la Gerencia para pedir Autorización, se lleva un registro con fechas y la Gerencia autoriza y se pasa un comunicado al personal que la capacitación ha sido aprobada para que se realiza la gestión.

También se va controlando los registros con plazos determinados para que el personal que asistió a la capacitación entregue una copia notariada de las capacitaciones para incluirlas en las carpetas.

También se da seguimiento a los pagos para los proveedores externos de la Entidad.

### **PREGUNTA 12**

**¿Explique si cumple con el efecto multiplicador de las capacitaciones?**

No porque cuando alguien asiste a un curso no se replica debido a la falta de coordinación.

### **PREGUNTA 13**

**¿Explique si existe participación continua de instituciones o proveedores externos involucrados en el proceso de capacitación de la empresa?**

Si existe involucramiento de los proveedores externos en los eventos de capacitación pero en el año 2014 se han realizado más capacitaciones internas auto gestionado por la Empresa Etapa EP, debido a las políticas de austeridad.

### **PREGUNTA 14**

**¿El Plan expresa con claridad las necesidades de capacitación de acuerdo con los objetivos de la entidad?**

El Plan de capacitación se alinea con los objetivos de la entidad y en base a ello se plantea los temas.

### **PREGUNTA 15**

**¿Explique si el Plan de capacitación de Talento Humano está de acuerdo con la política y procedimientos de la organización?**

El Plan de capacitación de talento humano cumple con los programas y procedimientos planteados por talento humano.

### **PREGUNTA 16**

**¿El plan de capacitación ha sido supervisado y evaluado por alguna instancia?**

Ha sido supervisado por la Contraloría General del Estado.

### **PREGUNTA 17**

**¿El Plan de Talento Humano contiene un programa de capacitación permanente para los funcionarios de la entidad?**

Solo se basa en el plan de capacitación que se realiza cada año.

### **PREGUNTA 18**

**¿La dirección de talento humano de la empresa como identifica los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio?**

Los requerimientos de especialización del personal se identifican con el apoyo de cada una de las áreas técnicas, siempre se está pidiendo que se prioricen las necesidades conforme a las Normas ISO, pues se necesita contar con personal capacitado que cumpla con el perfil del cargo en cuanto a formación, experiencia , capacitación para ocupar el cargo.

### **PREGUNTA 19**

**¿Los planes y programas de capacitación cuentan con la disponibilidad presupuestaria necesaria para ser ejecutados a cabalidad?**

Cada año se asigna un monto para capacitación que se asigna a cada área de la empresa conforme a las necesidades.

### **PREGUNTA 20**

**¿Existe una unidad o departamento que identifique las necesidades reales de capacitación?**

No existe un departamento que identifique las necesidades reales de capacitación.

### **PREGUNTA 21**

**¿Se contratan servicios especializados de capacitación?**

Se busca entre los oferentes las mejores propuestas para ser analizadas en cuanto a precio, temática y horas de duración de las capacitaciones.

### **PREGUNTA 22**

**¿Existe un modelo de capacitación institucional?**

No existe un modelo de capacitación institucional que involucre al nuevo personal solo se capacita a través de la inducción y capacitación en el puesto de trabajo.

### **PREGUNTA 23**

**¿Los funcionarios participan en los programas de estudio dentro y fuera del país?**

Si se promueve a la participación del personal fuera del país.

### **PREGUNTA 24**

**¿Los Funcionarios que viajan al extranjero por motivos de estudio, especialización o capacitación, antes de viajar firman un contrato para devengar la beca que le ha sido otorgada?**

Los beneficiarios de las capacitaciones firman convenios para devengar o existe otros casos que los funcionarios piden comisión de servicios ya que no en todos los casos la Empresa puede financiar los estudios.

### **PREGUNTA 25**

**¿Recibe capacitación permanente el personal operativo y administrativo de la empresa?**

En el año anterior recibió más capacitación el personal Administrativo de la empresa.

### **PREGUNTA 26**

**¿La Empresa entrega certificados, diplomas u otros documentos que acreditan la aprobación y asistencia de los funcionarios al evento de capacitación?**

Los funcionarios a más de la asistencia están obligados a aprobar los cursos de capacitación para proceder a entregarles los certificados.

### **PREGUNTA 27**

**¿Existe Métodos para Motivar al Personal?**

No existe un instructivo en donde señale los métodos para motivar al personal por lo que no se ejecuta.

### **PREGUNTA 28**

**¿La entidad ha elaborado un plan de capacitación que contemple la orientación para el nuevo personal que ingresa a laboral en la empresa?**

La inducción se realiza solo en el puesto de trabajo

### **PREGUNTA 29**

**¿Se difunde el ingreso del nuevo funcionario a la institución?**

Solo en el área donde ingresa y se manda un memo a las áreas relacionadas donde va ingresar la persona en el enrolamiento, informática y en la secretaria general se le crea un usuario para abrir el Quipux y se envía una copia del comunicado al área de talento humano.

### **PREGUNTA 30**

**¿La administración de talento humano difunde y entrega normativa y reglamentos para el nuevo personal que ingresa a laborar en la organización?**

Solo reglamentos y normativa internos de la entidad.

### Anexo N° 3.- Cálculo para Obtener la Muestra de los Expedientes del Personal

Mediante este estudio procederemos a verificar si el proceso de Talento Humano se está cumpliendo de acuerdo con las normas y procedimientos definidos para la selección del personal.

#### Contratación del Personal:

$$\text{Contrataciones realizadas} = \frac{\text{N° de contrataciones 2014}}{\text{Total de Empleados de ETAPA EP}}$$

$$\text{Contrataciones realizadas} = \frac{115}{1380} = 8,33\%$$

Del 8,33% tomaremos una muestra del total de personal que ha ingresado en el año 2014, con el propósito de determinar si está cumpliendo con todos los requisitos establecidos para la admisión del personal en la Empresa ETAPA EP.

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

n= Tamaño de la muestra

p= Probabilidad a favor del 50%

q= Probabilidad en contra del 50%

N= Universo

e= Error de estimación del 10%, nivel de confianza del 90% +1 =1,90

K=1,90

$$n = \frac{1,90^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50 \cdot 115}{0,10^2 \cdot 115 - 1 + (1,90^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5)}$$

$$n = \frac{103,79}{2,0425} = 51$$

De los 115 empleados contratados en el año 2014 procederemos a revisar una muestra de 51 carpetas de los expedientes del personal, con el propósito de verificar si el

personal contratado cumple con todos los requisitos establecidos para la admisión del personal.

#### **Anexo N° 4.- Descripción de Cargos y Perfiles**

##### **ETAPA EP**

#### **1. DATOS DE IDENTIFICACION**

|                                |                              |
|--------------------------------|------------------------------|
| <b>NOMBRE DEL CARGO:</b>       | ASISTENTE DE CONTACT CENTER  |
| <b>GERENCIA / SUBGERENCIA:</b> | GESTION DE CLIENTES          |
| <b>ROL:</b>                    | EJECUCIÓN DE PROCESOS        |
| <b>NIVEL:</b>                  | PROFESIONAL                  |
| <b>AREA / DEPARTAMENTO:</b>    | CONTACT CENTER               |
| <b>SUPERVISADO POR:</b>        | SUPERVISOR DE CONTACT CENTER |
| <b>SUPERVISA A:</b>            | N/A                          |

#### **2. DESCRIPCION DEL CARGO**

2.1 **DEFINICION:** Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por brindar atención telefónica a clientes, receptando sus requerimientos, reclamos y consultas, ofreciendo soluciones oportunas y ágiles a las mismas

2.2 **ORGANIGRAMA:** Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.



## 2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

### **CONTACT CENTER**

- Atender y solucionar las consultas de los clientes vía telefónica.
- Receptar, ingresar e informar sobre cualquier tipo de inquietud que tenga el cliente referente a los servicios que ofrece la Institución
- Brindar asistencia al abonado a partir de la búsqueda en el sistema sobre requerimientos de números telefónicos.
- Realizar la transferencia de llamadas internacionales.
- Receptar los reclamos de los clientes y canalizar los mismos al área respectiva.
- Informar acerca de promociones y nuevos servicios de la Empresa.
- Notificar a los clientes y al jefe inmediato, sobre las soluciones a los reclamos realizados.
- Reportar novedades y solicitar mejoras en los procesos de atención a clientes.
- Cumplir con la meta diaria de llamadas.

### **OTROS**

- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir y los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

## 3. PERFIL DEL CARGO

### **EDUCACION FORMAL**

- Cursando carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, Ingeniería de Marketing o carreras afines.

### **EXPERIENCIA REQUERIDA**

- **TIEMPO:** Mínimo 1 año en el cargo o en funciones similares.

### **CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES**

- Servicio al Cliente.
- Tele mercadeo y Comunicación Telefónica.
- Manejo de utilitarios Windows.
- Ley de régimen del sector de telecomunicaciones / agua potable / alcantarillado
- Herramientas de análisis estadístico.

### **HABILIDADES Y APTITUDES ESPECIALES**

- Organización
- Trabajo bajo presión.
- Toma de decisiones y solución de problemas
- Habilidad verbal
- Manejo de Relaciones Interpersonales.
- Sentido de Oportunidad.
- Trabajo en equipo.

- Orientación y responsabilidad por resultados.

### RELACIONES EXTERNAS:

| Se relaciona con | Frecuencia | Motivo   |
|------------------|------------|--|
| Clientes         | Diaria     | Atención de requerimientos, servicio al cliente y transferencia de llamadas. |

#### 4. PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ETAPA EP.
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.



#### INFORME TÉCNICO SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

##### DATOS PERSONALES:

**Apellidos Completos:** Evelyn Daniela Patiño Reino  
Edad: 20 años

##### FORMACIÓN ACADÉMICA:

- Bachiller en Ciencias Químico Biológicas, Colegio Nacional Técnico Herlinda Toral

##### CAPACITACIÓN:

- Bioseguridad y Riesgos Laborales, Centro de Capacitación Ocupacional Continental, 2014
- Digitación, Colegio Herlinda Toral, 2009

##### ÁREAS DE DESEMPEÑO:

| Fecha Inicio  | Cargo      | Dependencia |
|---------------|------------|-------------|
| 2013          | Recaudador | Austral TV  |
| Jun-Ago- 2014 | Promotor   | Banco del   |
| Pichincha     |            |             |

#### ANÁLISIS COMPARATIVO PERFIL DEL CARGO VS PERFIL ASPIRANTE

| Requisitos                | Perfil del Cargo: Asistente de Contact Center  | Perfil del Aspirante                              | Observaciones |
|---------------------------|--|---|---------------|
| <b>Instrucción Formal</b> | Cursando carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Ingeniería de Marketing o carreras afines.  | Bachiller en Ciencias Químico Biológicas          | No cumple     |
| <b>Experiencia</b>        | Mínimo 1 año en el cargo o en funciones similares  | Mínimo 1 año en el cargo o en funciones similares | Parcialmente  |
| <b>Capacitación</b>       | Servicio al Cliente<br>Tele-mercadeo y Comunicación Telefónica<br>Manejo de utilitarios Windows<br>Ley de régimen del sector de telecomunicaciones / agua potable / alcantarillado<br>Herramientas de análisis estadístico.  | Bioseguridad y Riesgos Laborales<br>Digitación    | Adicional     |
| <b>Funciones</b>          | Atender y solucionar las consultas de los clientes vía telefónica<br>Brindar atención a cualquier tipo de inquietud que tenga el cliente referente a la Institución.<br>Brindar asistencia al abonado a partir de la búsqueda en el sistema sobre requerimientos de números telefónicos.<br>Realizar la transferencia de llamadas internacionales.<br>Receptar los reclamos de los clientes y canalizar los mismos al área respectiva.<br>Notificar a los clientes y al jefe inmediato, sobre las soluciones a los reclamos realizados.<br>Reportar novedades y solicitar mejores en los procesos de atención a clientes.<br>Cumplir con la meta diaria de llamadas. |   |               |



|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

**OBSERVACIONES TECNICAS SGTH:**

De acuerdo a la hoja de vida presentada por la Srta. Evelin Patiño, se ha evidenciado que el aspirante cumple parcialmente con el perfil y la experiencia para ocupar el cargo propuesto.

Cuenca, 18 de septiembre del 2014

LZ/Met



### Anexo N°5.- Cálculo para Obtener la Muestra de la Instrucción Superior Actualizada del Personal

Mediante este estudio procederemos a verificar si el sistema AS400 proporciona información actualizada, veraz y oportuna referente a la instrucción superior actualizada del personal, para lo aplicaremos la fórmula para obtener la muestra.

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

n= Tamaño de la muestra

p= Probabilidad a favor del 50%

q= Probabilidad en contra del 50%

n= Universo

e= Error de estimación del 10%, nivel de confianza del 90% +1 =1,90

K=1,90

$$n = \frac{1,90^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50 \cdot 547}{0,10^2 \cdot 547 - 1 + (1,90^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5)}$$

$$n = \frac{493,6675}{6,3625} = 78$$

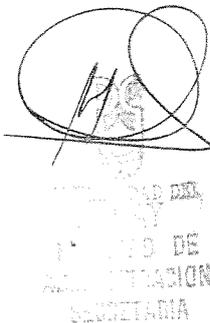
De los 547 funcionarios con instrucción superior universitaria y de cuarto nivel procederemos a revisar una muestra de 78 empleados para lo cual realizaremos una constatación en el sistema AS400 y en la página del Senecyt, con el propósito de verificar que la información proporcionada por el sistema AS400 sea actualizada, veraz y oportuna.

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

**CERTIFICA:**

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 27 de febrero del 2015, conoció la petición de la estudiante **MARÍA AUGUSTA ORDOÑEZ GUICHAY** con código 48735, que denuncia su trabajo de titulación **“AUDITORIA DE GESTION A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PUBLICA MUNICAIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCDA ETAPA EP.”** previa a la obtención del Grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia del trabajo de tesis. Designa como **Director al economista Teodoro Cubero Abril** y como miembros del Tribunal Examinador a los ingenieros Humberto Jaramillo Granda y Jaime Vélez Arízaga. La peticionaria tiene un plazo equivalente a dos períodos académicos (semestres) para desarrollar y terminar su trabajo de titulación, esto es hasta el 27 de febrero de 2016.

Cuenca, marzo 9 de 2015

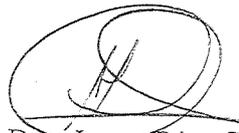


SECRETARIA

## CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Contabilidad Superior, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación : "Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca ETAPA EP", presentado por la estudiante María Augusta Ordóñez Guichay con código 48735, previa a la obtención del grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, para el día VIERNES 30 DE ENERO DE 2015 A LAS 10H30.

Cuenca, 27 de enero de 2015

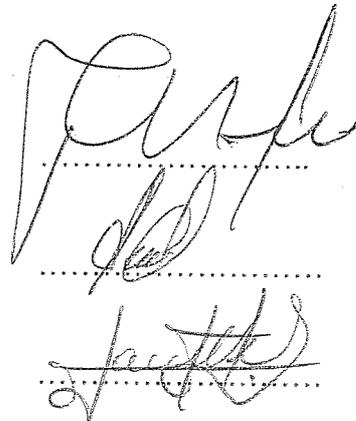


Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad

Eco. Teodoro Cubero Abril ✓

Ing. Humberto Jaramillo Granda ✓

Ing. Jaime Vélez Arízaga ✓



Comunicado

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**DIRECCIÓN ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**OFICIO:** No. 367- ECA  
**ASUNTO:** Reunión Junta Académica de Contabilidad Superior  
Conocimiento de trabajo de Titulación  
**FECHA:** Cuenca, 21 de Enero de 2015

Señor Ingeniero  
Xavier Ortega Vásquez

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

En su despacho:

Señor Decano:

La Junta Académica de la Escuela de Contabilidad Superior, reunida el día 21 de Enero del año en curso, conoció la propuesta del Proyecto de trabajo de titulación, denominado: "Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la empresa pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca Etapa EP", presentado por la señorita María Augusta Ordoñez Guichay, con código 48735, estudiante de la Escuela de Contabilidad Superior, previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

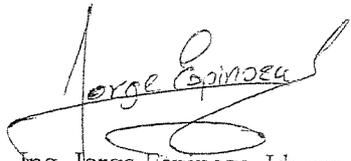
A fin de aplicar la guía de elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación, la Junta Académica de Contabilidad Superior, considera que la propuesta presentada por los estudiantes, debe ser analizada y evaluada por el Tribunal que estará integrado por el Econ. Teodoro Cubero A., como Director, y como miembros del tribunal al Ing. Humberto Jaramillo G. y el Ing. Jaime Vélez A., quienes deberán verificar que el diseño contenga una estructura teórica, metodológica, técnica, objetiva y coherente, y cumpla con los requisitos establecidos en la guía antes mencionada. El Tribunal designado recibirá la sustentación del diseño del Trabajo de Titulación, previo al desarrollo del mismo.

En caso de existir la aprobación con modificaciones la Junta Académica resuelve que el Director del tribunal sea quién realice el seguimiento a las modificaciones recomendadas.

Por lo expuesto solicitamos se realice el trámite correspondiente, y el tribunal suscriba el acta de sustentación de la denuncia de trabajo de titulación.

  
Ing. Humberto Jaramillo Granda  
Miembro Junta Académica

Atentamente,

  
Ing. Jorge Espinoza Idrovo  
Miembro Junta Académica

  
Ing. Augusto Bustamante Fajardo  
Director de la Escuela de Contabilidad Superior

Fecha: 22-01-2015

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

*Diseños de Tesis*

*Escuela de Contabilidad Superior*

Estudiante: María Augusta Ordoñez Guichay con código 48735.

Tema: "AUDITORIA DE GESTION A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA ETAPA EP"

Para: La obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

Director: Econ. Teodoro Cubero Abril-

Tribunal: Ing. Humberto Jaramillo Granda.

Tribunal: Ing. Jaime Vélez Arízaga.

DIA: VIERNES

FECHA: 30 DE ENERO 2015

HORA: 10h30



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: María Augusta Ordóñez Guichay

1.1.1 Código 48735

1.2 Director sugerido: Eco. Teodoro Cubero Abril

1.3 Codirector (opcional): \_\_\_\_\_

1.4 Tribunal: Ing. Humberto Jaramillo Granda / Ing. Jaime Vélez Arízaga

1.5 Título propuesto: "Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca ETAPA EP"

1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones \_\_\_\_\_

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

*Revisar y actualizar el objetivo general (Sugerencia Ing. Humberto Jaramillo) y quince revisiones los objetivos específicos y cronograma. En Beneficios en el desarrollo de la tesis. Revisar el capítulo II. En bibliografía revisar la lista de Clivertal 2011. Organizar cronograma por los 30 días.*

• Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Eco. Teodoro Cubero Abril

1.6.3 No aceptado

• Justificación:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*[Signature]*  
\_\_\_\_\_  
Eco. Teodoro Cubero Abril

Tribunal

*[Signature]*  
\_\_\_\_\_  
Ing. Humberto Jaramillo Granda

*[Signature]*  
\_\_\_\_\_  
Ing. Jaime Vélez Arízaga

*[Signature]*  
\_\_\_\_\_  
Srta. María Augusta Ordóñez Guichay

*[Signature]*  
\_\_\_\_\_  
Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: Viernes 30 de enero de 2015



**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**1.1 Nombre del estudiante:** María Augusta Ordóñez Guichay

1.1.1 Código 48735

**1.2 Director sugerido:** Eco. Teodoro Cubero Abril

**1.3 Codirector (opcional):**

**1.4 Título propuesto:** "Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca ETAPA EP"

**1.5 Revisores (tribunal):** Ing. Humberto Jaramillo Granda / Ing. Jaime Vélez Arízaga

**1.6 Recomendaciones generales de la revisión:**

|  | Cumple totalmente | Cumple parcialmente | No cumple | Observaciones (*) |
|--|-------------------|---------------------|-----------|-------------------|
| <b>Línea de investigación</b>  |                   |                     |           |                   |
| 1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?                               | ✓                 |                     |           |                   |
| <b>Título Propuesto</b>  |                   |                     |           |                   |
| 2. ¿Es informativo?  | ✓                 |                     |           |                   |
| 3. ¿Es conciso?  | ✓                 |                     |           |                   |
| <b>Estado del arte</b>   |                   |                     |           |                   |
| 4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo? | ✓                 |                     |           |                   |
| 5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo   | ✓                 |                     |           |                   |
| 6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?   | ✓                 |                     |           |                   |
| 7. ¿Utiliza citas bibliográficas?  |                   |                     |           |                   |
| <b>Problemática y/o pregunta de investigación</b>  |                   |                     |           |                   |
| 8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?  | ✓                 |                     |           |                   |
| 9. ¿Tiene relevancia profesional y social?   | ✓                 |                     |           |                   |
| <b>Hipótesis (opcional)</b>  |                   |                     |           |                   |
| 10. ¿Se expresa de forma clara?  | ✓                 |                     |           |                   |
| 11. ¿Es factible de verificación?  | ✓                 |                     |           |                   |
| <b>Objetivo general</b>  |                   |                     |           |                   |
| 12. ¿Concuerda con el problema formulado?  |                   | ✓                   |           |                   |
| 13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?   | ✓                 |                     |           |                   |



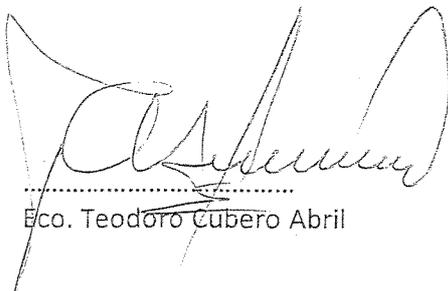
(\*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

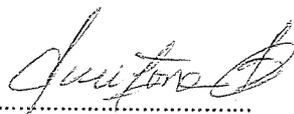
.....

.....

.....



Eco. Teodoro Cubero Abril



Ing. Humberto Jaramillo Granda



Ing. Jaime Vélez Arízaga

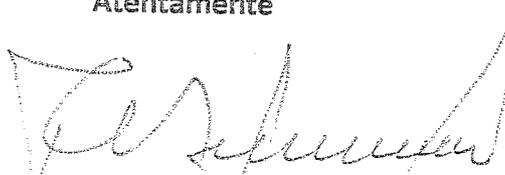
Cuenca, 3 de febrero de 2015

Señor Economista  
Xavier Ortega Vásquez  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
Presente.-

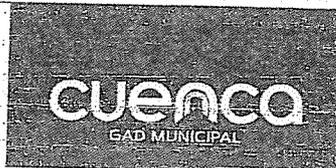
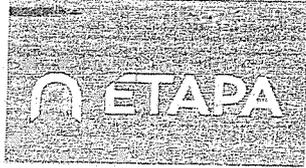
De mis consideraciones:

En mi calidad de Director del Diseño del trabajo de graduación denominado "AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA ETAPA EP", presentado por la señorita: **MARÍA AUGUSTA ORDOÑEZ**, una vez que se ha sustentado se ha aprobado dicho proyecto por parte del tribunal, en cuya diligencia se realizó algunas sugerencias. Se ha procedido a verificar el cumplimiento de tales sugerencias determinándose su conformidad; particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente



Eco. CPA. Teodoro Cúbero Abril, MBA.  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**



Oficio No. O-0001-2015-SGTH  
Cuenca, 06 de Enero de 2015

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADM. UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

Su despacho

En atención al oficio, en el que solicita, se proceda a recibir a la estudiante Maria Augusta Ordoñez, Alumna de la Universidad del Azuay, con número de cedula 010681238-1, perteneciente a la carrera de Contabilidad y Auditoría, para la realización de su tesis, previo a la obtención del título de tercer nivel, la Empresa ETAPA EP ha creído conveniente aprobar su petición.

Con la presencia física de la citada estudiante en las instalaciones de la Empresa, para la realización de su tesis, AUDITORIA DE GESTIÓN EN TALENTO HUMANO, ha partir del mes de diciembre de 2014 hasta el 30 de mayo de 2015.

Datos de la Empresa:

**NOMBRE:** ETAPA EP

**RUC:** 0160050020001

**REPRESENTANTE LEGAL:** Ing. Iván Palacios Palacios

**DIRECCIÓN:** Benigno Malo 7-78 y sucre

**TELÉFONO:** 831900

Atentamente,

Ing. Miriam Patricia Jara Esquivel

**SUBGERENTE DE TALENTO HUMANO (E)**

NUT. ETAPAEP-2015-0125  
MFE/nac/pmm



EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL  
DE TELECOMUNICACIONES,  
AGUA POTABLE,  
ALCANTARILLADO Y  
SANEAMIENTO, ETAPA-EP

Benigno Malo 7-78 y Mariscal Sucre  
Commutador: (07) 2851900  
Cuenca, Ecuador  
[www.etapa.net.ec](http://www.etapa.net.ec)

@ETAPAOficial  
/ETAPAEP



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

Cuenca, 21 Enero del 2015

Master.

Xavier Ortega Vásquez

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay.

Su despacho

De mis consideraciones:

Yo, María Augusta Ordoñez Guichay con código 48735, estudiante de la Escuela de Contabilidad Superior, solicito a usted de la manera más comedida y por su digno intermedio al Honorable Consejo de Facultad, la revisión y aprobación del diseño de tesis con el tema "AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA ETAPA EP", previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

Me permito sugerir el nombre del Econ. CPA. Teodoro Cubero Abril como director de tesis, puesto que he recibido su asesoramiento en la elaboración del presente esquema de tesis y además cuento con su aceptación.

Anticipo mis agradecimientos por la favorable acogida a la presente.

Atentamente,

María Augusta Ordoñez Guichay

Código: 48735



Cuenca, 21 de Enero del 2015

Master

Xavier Ortega Vásquez

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay.

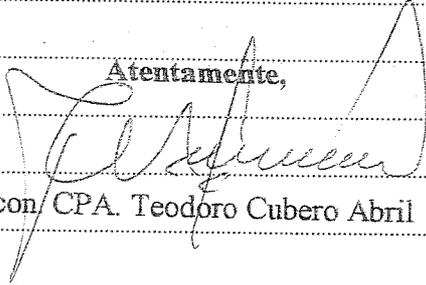
Su despacho

De mis consideraciones:

Por medio del presente, me permito comunicar que he procedido a revisar el Diseño de la Tesis de la Srta. María Augusta Ordoñez Guichay, estudiante de la Escuela de Contabilidad Superior, cuyo tema es "AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA ETAPA EP", el mismo que cumple con todos los requisitos metodológicos y técnicos requeridos, por tal virtud no tengo ningún inconveniente para dirigir la mencionada tesis.

Por las consideraciones anotadas me permito, salvo mejor criterio, recomendar la aprobación.

Atentamente,

  
Econ/CPA. Teodoro Cubero Abril



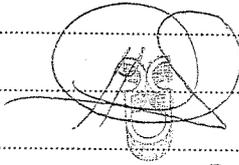
UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRE-  
TARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
DE LA ADMINISTRACION DE LA UNI-  
VERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita María Augusta Ordóñez Güichay, una vez que aprobó todas las asignaturas del plan de estudios de la carrera de Contabilidad Superior, egresó de la Facultad el 9 de Septiembre del 2014.

Cuenca, Septiembre 9 de 2014



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
FACULTAD DE  
ADMINISTRACION  
SECRETARIA

No. Derecho 064277

rgp. -





FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

Trabajo de Titulación previa a la obtención del

Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

**TEMA:**

AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y  
CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PÚBLICA  
MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE,  
ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA ETAPA EP.

**AUTORA:**

MARÍA AUGUSTA ORDOÑEZ

**DIRECTOR:**

ECON. CPA. TEODORO CUBERO

CUENCA-ECUADOR

2015



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

## 1. DATOS GENERALES

### 1.1 Nombre del estudiante:

- Ordoñez Guichay María Augusta.

#### 1.1.1 Código:

- 48735

#### 1.1.2 Contacto: teléfonos: convencional, celular y correo electrónico.

- Teléfono: 2823690. Celular: 0998117677.
- Correo electrónico: [magusilvers@hotmail.com](mailto:magusilvers@hotmail.com)

### 1.2 Director sugerido:

- Cubero Abril Teodoro Emilio, Economista.

#### 1.2.1 Contacto: Teléfono Celular: 0986678624

- Correo electrónico: [tcubero@uazuay.edu.ec](mailto:tcubero@uazuay.edu.ec)

### 1.3 Codirector sugerido:

#### 1.4 Asesor metodológico: Guevara Toledo Carlos Wilfrido, Doctor.

##### 1.4.1 Contacto: Teléfono: Celular: 0999290759

- Correo electrónico: [cguevara@uazuay.edu.ec](mailto:cguevara@uazuay.edu.ec)

### 1.5 Tribunal designado:

### 1.6 Aprobación:

### 1.7 Línea de Investigación de la carrera: Gestión Financiera y Auditoría

#### 1.7.1 Código UNESCO: 5311:02

#### 1.7.2 Tipo de trabajo:

- a) Auditoría de Gestión
- b) Investigación formativa.

### 1.8 Área de estudio: Auditoría y Gestión de Riesgos Empresariales.

### 1.9 Título propuesto:

Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca ETAPA EP.

### 1.10 Subtítulo:



1.11 Estado del proyecto: El presente trabajo es nuevo y de carácter multidisciplinario.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## 2. CONTENIDO

### 2.1 Motivación de la investigación:

En nuestros días grandes y pequeñas empresas, necesitan de asesoramiento profesional especializado aplicado al campo de la auditoría de gestión, a fin de que la gerencia pueda tomar decisiones acertadas en dicha entidad. Cabe indicar que la institución sujeta a este estudio tiene una larga trayectoria en el ámbito empresarial, cuyo éxito principalmente se fundamenta en el esfuerzo mancomunado y el trabajo en equipo del personal, lo cual ha permitido obtener y mantenerse en un importante posicionamiento a nivel de empresa pública en la ciudad de Cuenca, sin embargo al palpar la situación real de Etapa EP en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos dentro del plan de capacitación del personal este ha sido deficiente debido a diversos factores, de igual manera no existe un óptimo aprovechamiento de los recursos financieros y humanos, en razón de la desorganización y desactualización de la información.

Implementar una Auditoría de Gestión a los sistemas de selección y capacitación de la Empresa ETAPA EP, permitirá determinar el cumplimiento de los objetivos y si éstos se alcanzaron con eficacia, eficiencia y economía.

La investigación proporcionará una importante ayuda al Departamento de Talento Humano de ETAPA EP, en cuanto a los sistemas de selección y capacitación, le permitirá conocer sus debilidades y tomar medidas correctivas mediante las recomendaciones que propondremos para su mejoramiento.

### 2.2 Problemática:

Los sistemas de selección de personal y capacitación de la Empresa ETAPA EP adolecen de un adecuado sistema control interno imposibilitando cumplir con eficiencia y eficacia los objetivos planteados a nivel organizacional, siendo necesario realizar una auditoría de gestión oportuna y continua a fin de que analice, diagnostique la eficiencia de las operaciones y establezca pertinentemente recomendaciones para mejorar los siguientes problemas: desactualización y desorganización de los expedientes del personal dificultando el proceso de selección a fin de contar con personal que posea perfil idóneo para efectuar las actividades



a desarrollarse dentro de un cargo y la falta de socialización del manual orgánico funcional, falta de asignación de presupuesto para cubrir con los planes continuos de capacitación al personal de la empresa; mala organización del plan de capacitación ; inexistencia del manual inducción para el nuevo personal que ingresa a la empresa .se puede observar la deficiente capacitación hacia el personal operativo y administrativo de acuerdo a sus funciones que desempeña.

### 2.3. Pregunta de investigación:

¿La Auditoría de Gestión contribuye con el cumplimiento de los objetivos del área de talento humano dentro de los subsistemas de selección y capacitación?

¿Un deficiente sistema de control interno impide que los subsistemas selección y capacitación generen seguridad razonable en cuanto al cumplimiento de los objetivos organizacionales?

### 2.4 Resúmen:

El presente trabajo de titulación consiste en la elaboración de una Auditoría de Gestión a los sistemas de selección y capacitación del talento humano de la Empresa ETAPA EP, durante el periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre del año 2014.

Este trabajo contiene aspectos importantes de la organización, una fundamentación teórica del objeto de estudio que permite la realización de la auditoría de gestión en base del proceso metodológico y finalmente se procede a emitir un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones con el propósito que se implementen medidas correctivas las cuales contribuyan al cumplimiento de objetivos y metas del área del talento humano.

### 2.5 Estado del Arte y marco teórico:

Según el Manual de Auditoría de Gestión de La Contraloría General del Estado (2002), define el concepto de la auditoría de gestión como el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación a sus objetivos. La auditoría de gestión, tiene el propósito de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

Se concibe a la auditoría de gestión como una herramienta que evaluó la eficiencia, eficacia y economía de la organización en relación con sus objetivos planteados y sus indicadores de gestión. Generando en consecuencia valor agregado en las operaciones de la institución y su mejoramiento, Gatell Sánchez y Pardo Álvarez (2011); indican "que el proceso de auditoría



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

debe aportar valor como herramienta de mejora del sistema integrado de gestión” (p.220). El papel fundamental de la auditoria de gestión consiste en verificar que la entidad cumpla con las normas, procedimientos, principios, siendo necesario formular recomendaciones a la alta gerencia para el mejoramiento de las problemas detectados en los hallazgos, la empresa estará en capacidad de implementar medidas correctivas para mejorar los niveles de productividad y competitividad de la organización.

En la actualidad las organizaciones no llevan a cabo un adecuado control interno, por ello necesitan de la intervención de la auditoria de gestión para garantizar un adecuado nivel de control en cuanto al cumplimiento de normas y procedimientos establecidos, razón por la que se necesita proporcionar una seguridad razonable en cuanto al cumplimiento de los objetivos institucionales, siendo el control interno un factor clave para el funcionamiento de las empresas, según menciona (Lefcovich, 2009 ) “Muchas empresas han dejado de existir como producto de sus falencias en el control interno y en la falta de una auditoria interna que evalué eficazmente la misma. La falta de buenos controles internos (no meramente normativos, sino aplicados)” (p.9).

(Ladino, 2009) Establece que “El Sistema de Control Interno operará más eficazmente en la medida de que exista personal competente que comprenda los principios del mismo” (p.16).

Es imperiosa la necesidad que tienen las empresas de contar con un adecuado sistema de control interno en todos los departamentos, puesto que el control interno permite lograr un buen funcionamiento al momento de poseer un personal idóneo que se ajuste a los requisitos especificados para desarrollar cada una de las tareas, roles, funciones a ellos encomendadas dentro de la misma; a fin de brindar lo mejor de sí con eficiencia y eficacia; resultando menester que se encuentren de manera continua capacitados; con el objeto de conseguir un mejoramiento tanto a nivel productivo como competitivo; garantizando consecutivamente el logro de los objetivos organizacionales.

Chiavenato, Idalberto (2011) define a la selección de personal como:

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.”

Es fundamental que tanto el subsistema de Selección de Personal y Capacitación se generen de forma objetiva, responsable conforme menciona las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho



privado que dispongan de recursos públicos dice en el apartado 407-03 Incorporación de personal según “Las unidades de administración de talento humano seleccionarán al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de clasificación de puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño.”

Chiavenato, Idalberto (2011) manifiesta que “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 321).

Según las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos dice en el apartado 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo. Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

## 2.6 Hipótesis:

## 2.7 Objetivo General:

Realizar una auditoría de gestión a los sistemas de selección y capacitación del área de talento humano de la empresa ETAPA, aplicado al periodo comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014.

## 2.8 Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico situacional de la Empresa ETAPA EP para conocer los aspectos más relevantes.
- Fundamentar teóricamente el objeto de estudio de la Auditoría de Gestión.
- Realización de la Auditoría de Gestión a los sistemas de selección y capacitación del talento humano de ETAPA EP.

## 2.9 Metodología:

Para el desarrollo del trabajo de titulación se ha seleccionado varios tipos de estudio dentro del cual se encuentra la investigación bibliográfica, puesto que se requiere consultar fuentes de información obtenida a través de libros, revistas. Con la finalidad de conocer el estado



actual, funcionamiento y evolución del área de Talento Humano. La investigación bibliográfica tiene el propósito de conocer, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

Esta técnica se basa en la revisión de la bibliografía y fuentes documentales que guarden información de distintos eventos ocurridos que sean de gran importancia porque existe información escrita y visual que se puede utilizar como parte de la investigación.

Mientras que la segunda parte del estudio se basará en la investigación de campo, la cual requiere que el investigador tome contacto directo con la realidad para obtener información de acuerdo con los objetivos planteados del proyecto. La investigación de campo permite al investigador constatar los acontecimientos y la realidad del proceso de selección y capacitación del personal en el área de talento humano a través de la aplicación de encuestas y entrevistas al personal de la entidad.

**Beneficiarios:**

El beneficiario directo de este proyecto de investigación es el Departamento de Talento Humano de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca ETAPA.

| Tipo de Técnica de Investigación          | ¿A quién se aplica?   | ¿Para qué se aplica?   |
|---|---|--|
| Encuesta y Visitas                        | Departamento de Talento Humano  | Para evaluar el funcionamiento y acatamiento de las políticas, normas, procedimientos y programas en términos del control interno. |
| Revisiones Bibliográficas                 | Se utilizarán libros y archivos que tengan concordancia con el tema que estamos tratando. | Para conocer el entorno situacional de la empresa.   |
| Evaluación del Sistema de Control Interno | A los sistemas de Selección y Capacitación.   | Para evaluar que las actividades de la organización se ejecuten con eficacia, eficiencia y economía.                               |



**Fases de trabajo:**

**Fases de diagnóstico:**

Consiste en la recolección de la información obtenida tanto de fuentes documentales como bibliográficas, para proceder a utilizarla según los requerimientos establecidos en la investigación.

**Fase de Datos:**

Una vez organizada la información recolectada se procede a desarrollar el trabajo, para lo cual se tiene que cumplir con cada uno de los parámetros establecidos.

**Fase de Propuesta:**

En esta fase se destaca el objetivo principal a alcanzar, el cual se convierte en el eje principal de estudio. Esta propuesta debe estar debidamente sustentada y fundamentada para que no exista contradicción alguna en su realización.

**2.10 Alcances y resultados esperados:**

Los resultados esperados de esta investigación son:

- Conocer si está cumpliendo con las normas, políticas y procedimientos en la institución.
- Obtener conocimientos sobre el tema abordado.
- Determinar los objetivos y estrategias de auditoría.
- Facilitar la aplicación del Control Interno para cada uno de los componentes.
- Establecer los hallazgos de auditoría y su relevancia.
- Informar a la Gerencia los resultados obtenidos del examen mediante el informe de auditoría.
- Monitorear el cumplimiento de recomendaciones para mejora de la gestión institucional.

**2.11 Supuestos y riesgos:**

Los riesgos que pueden estar inmersos dentro del trabajo de investigación son la falta de disponibilidad de la información, falta de disposición de algunos funcionarios para entregar información solicitada, proporcionar conclusiones y recomendaciones equivocadas.

**2.12 Presupuesto:** El presupuesto que se estima invertir para la realización del trabajo de titulación se ilustra en la siguiente tabla que se detalla a continuación:



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

| RUBRO - DENOMINACION              | COSTO-USD      |             | JUSTIFICACIÓN<br>¿PARA QUE?                            |
|-----------------------------------|----------------|-------------|--|
|                                   | Costo Unitario | Costo Total |  |
| Suministros y Materiales          |                | 80          | Trámites y desarrollo del trabajo de grado             |
| Transporte                        |                | 60          | Traslado desde y hacia el lugar de investigación       |
| Dispositivo de almacenamiento USB |                | 12          | Para guardar la información.                           |
| Internet                          |                | 80          | Consulta de fuentes de investigación.                  |
| Telefonía                         |                | 25          | Comunicación con el director del trabajo de graduación |
| Empastado                         |                | 50          | Para la presentación del trabajo Final.                |
| Material de Impresión             |                | 50          | Impresión de la tesis final.                           |
| <b>TOTAL</b>                      |                | <b>357</b>  |  |

**2.13 Financiamiento:** La fuente de financiamiento para este proyecto corre a cuenta propia de la autora del mismo.



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

## 2.14 Esquema tentativo:

# CAPITULO I: LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA ETAPA EP:

## Introducción

### 1.1. Reseña Histórica

### 1.2. Planificación Estratégica

#### 1.2.1. Misión

#### 1.2.2. Visión

#### 1.2.3. Valores

#### 1.2.4. Objetivos

#### 1.2.5. Estructura Orgánica y funcional.

#### 1.2.6. Base Legal.

#### 1.2.7. Miembros del Directorio.

#### 1.2.8. Estados Financieros.

## CAPITULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

### 2.1. Conceptos de la Auditoría de Gestión

### 2.2. Herramientas de la Auditoría de Gestión

#### 2.2.1. Equipo multidisciplinario

#### 2.2.2. Control Interno

#### 2.2.3. Riesgos de Auditoría de Gestión

#### 2.2.4. Muestreo en la Auditoría de Gestión

#### 2.2.5. Evidencias Suficientes y competentes

#### 2.2.6. Técnicas utilizadas.

2.2.7. Papeles de trabajo

2.2.8. Programas de auditoría

2.2.9. Indicadores de gestión

2.3. Fases de la Auditoría de Gestión

2.3.1. Fase I: Conocimiento Preliminar

2.3.2. Fase II: Planificación

2.3.3. Fase III: Ejecución

2.3.4. Fase IV: Comunicación de Resultados

2.3.5. Fase V: Seguimiento

CAPITULO III: REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA ETAPA EP.

3.1. Conocimiento Preliminar

3.2. Planificación

3.3. Ejecución

3.4. Comunicación de Resultados

3.5. Seguimiento

Conclusiones y Recomendaciones.

Anexos

Bibliografía

2.15 Cronograma:



| Objetivo Específico   | Actividad  | Resultado esperado  | Tiempo (semanas) |
|---|--|---|------------------|
| Realizar un diagnóstico situacional de la Empresa ETAPA EP para conocer los aspectos más relevantes.        | Revisar el Plan Estratégico de la empresa.   | Conocer si se está cumpliendo con las normas, políticas y procedimientos. | 2                |
| Fundamentar teóricamente el objeto de estudio de la Auditoría de Gestión.                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos de la Auditoría de Gestión.</li> <li>• Herramientas de la Auditoría de Gestión.</li> <li>• Fases de la Auditoría de Gestión.</li> </ul> | Obtener conocimientos sobre el tema abordado.                             | 3                |
| Realizar la Auditoría de Gestión a los sistemas de selección y capacitación del talento humano de ETAPA EP. | Fase I: Conocimiento Preliminar  | Determinar los objetivos y estrategias de auditoría.                      | 2                |
| Realizar la Auditoría de Gestión a los sistemas de selección y capacitación del talento humano de ETAPA EP. | Fase II: Planificación.  | Facilitar la aplicación del Sistema Control Interno por cada componente.  | 2                |
| Realizar la Auditoría de Gestión a los sistemas de selección y capacitación del talento humano de ETAPA EP. | Fase III: Ejecución  | Establecer los hallazgos de auditoría y su relevancia.                    | 5                |



|   |                                     |   |           |
|---|-------------------------------------|---|-----------|
| Realizar la Auditoria de Gestión a los sistemas de selección y capacitación del talento humano de ETAPA EP. | Fase IV: Comunicación de Resultados | Informar a la Gerencia los resultados obtenidos del examen mediante un informe de auditoria que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones. | 4         |
| Realizar la Auditoria de Gestión a los sistemas de selección y capacitación del talento humano de ETAPA EP. | Fase V: Seguimiento                 | Monitorear el cumplimiento de recomendaciones para mejora de la gestión institucional.  | 2         |
| TOTAL   |                                     |   | 20Semanas |

**2.16 Referencias:**

CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (Ed). (2002). *Manual de Auditoria de Gestión*, Ecuador.

CONTRALORÍA GENERAL DE ESTADO (Ed). (2011). *Guía metodológica para Auditoria de Gestión*, Ecuador.

Gatell Sánchez y Pardo Álvarez (2011). *Factores que contribuyen al éxito de una auditoria integrada*. España: AENOR.

Lefcovich, Mauricio. (2009). *Auditoria Interna: un enfoque sistémico y de mejora continua*. Argentina: EL Cid Editor.

Landino, Enrique. (2009). *Control Interno: Informe Coso*. Argentina: EL Cid Editor.

Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.



Abril, Teodoro (Ed). (2009). *Manual Específico de Auditoría de Gestión*. Ecuador: Ilustre Municipio de Cuenca

Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; consultado en:

<http://www.utn.edu.ec/web/portal/images/doc-utn/normas-control-interno.pdf>

Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca ETAPA EP. consultado en:

<http://www.etapa.net.ec/Portals/0/LeyTransparencia/InformeGestion2009-2014-2.pdf>

### 2.17. Anexos:

### 2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

María Augusta Ordoñez

### 2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)

Econ. CPA. Teodoro Cubero

### 2.20 Fecha de entrega: 21 de Enero del 2014.