



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TRABAJO DE GRADO:**

**“MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL  
TALENTO HUMANO DE LA CORTE SUPERIOR  
DE JUSTICIA IBARRA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**AUTORA:** SEVILLANO, A. Amparito

**DIRECTOR:** Dr. CPA. LARA, Eduardo

Ibarra, noviembre 2011

## RESUMEN EJECUTIVO

La Gestión del Talento Humano de la Corte Superior de Justicia de Ibarra descansa en una compleja estructura de relaciones formales que vinculan a las dependencias entre sí, quienes para el cumplimiento de sus fines interactúan a todo nivel en la Institución y pese a ello se presentan problemas en la captación, asignación, desempeño y administración en general de este importante recurso Institucional

Las autoridades y funcionarios a cargo de la gestión del Talento Humano tienen la obligación de realizar una efectiva rendición de cuentas de sus actividades a las dependencia y organismos superiores y ante la sociedad, tal como lo establecen las normas generales del sector público y las específicas de la Institución, la misma que viene experimentando observaciones que conllevan responsabilidad funcional.

La obligación de rendir cuenta de la gestión, por su propia naturaleza, es un problema para los funcionarios lo que genera una mayor demanda de información sobre los diversos aspectos que involucra la gestión del Talento Humano. Ello es importante, que las autoridades y funcionarios públicos y el público en general, necesitan conocer, si el Talento Humano que administra la institución se gestionan correctamente y también si están cumpliéndose los fines para los cuales fueron nombrados o contratados o si tales fines, se logran con efectividad, eficiencia y economía componentes principales de la auditoría de gestión.

El área del Talento Humano de la Corte Superior de Justicia de Ibarra, tiene la responsabilidad de administrar los recursos humanos en forma apropiada

y de acuerdo a la Ley, a fin de lograr los objetivos y metas para los cuales fueron autorizados. Pero esto no viene realizándose de esta forma debido a la intromisión política, falta de planificación y otros aspectos coyunturales.

Para evitar los problemas que se vienen presentando y salvar la responsabilidad administrativa, civil o penal las autoridades y funcionarios están obligados a establecer, mantener y evaluar periódicamente el sistema de control de la Institución como base de la auditoría de gestión, que es la evaluación de evidencias, realizada con el fin de proporcionar resultados sobre el rendimiento del Talento Humano. Pero esto no viene realizándose de esta forma debido a la intromisión política, falta de planificación y otros aspectos coyunturales.

El Talento Humano, valga la redundancia, es el recurso más importante de toda Institución, por tanto esta área debe ser permanentemente evaluada, mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión, para determinar el cumplimiento de las funciones, el grado de capacitación, perfeccionamiento, idoneidad, moral y ética que disponen los Recursos Humanos de la Institución.

La auditoría de gestión planteada al Área del Talento Humano es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de esta Área, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de este importante recurso, para facilitar la toma de decisiones por parte de los responsables.

## EXECUTIVE SUMMARY

The administration of the human resources of the Superior Court of Justice of Ibarra rests in a complex structure of formal relationships that you/they link to each other to the dependences who for the execution of its ends interaction at all level in the entity and in spite of they are presented it problems in the reception, assignment, acting and administration in general of this important institutional resource.

The authorities and officials in charge of the administration of the human resources, have the obligation of carrying out an effective rendition of bills from their activities to the dependences and superior organisms and before the society, just as they establish it the general norms of the public sector and the specific of the entity, the same one that comes experiencing observations that bear functional responsibility.

The obligation of surrendering bill of the administration, for its own nature, is a problem for the officials what generates a bigger demand of information on the diverse aspects that it involves the administration of the human resources. It is important that the authorities and public officials and the public in general, they need to know, if the human resources that he/she administers the institution are negotiated correctly and also if the ends are being completed for which were named or hired and if such ends, are achieved with effectiveness, efficiency and economy main components of the administration audit.

The Area human resources of the Superior Court of Justice of Ibarra have the responsibility of administering the human resources in appropriate form and according to law, in order to achieve the objectives and goals for which were

authorized. But this doesn't come being carried out this way due to the political interference, lack of planning and other aspects of the situation.

To avoid the problems that one comes presenting and to save the administrative, civil or penal responsibility the authorities and officials are forced to settle down, to maintain and to evaluate the system of internal control of the entity like base of the administration audit that it is the evaluation of evidences, carried out with the purpose of providing results on the yield of the human resources periodically.

The human resources, be worth the redundancy, it is the most important resource in all entity, therefore this area should be permanently evaluated, by means of the application of the Audit of Administration, to determine the execution of its functions, the training degree, improvement, suitability, morals and ethics that prepare the human resources of the entity.

The administration audit applied to the Area of human resources is an objective, systematic exam and professional of evidences, carried out with the purpose of providing an independent evaluation on the acting (yield) of this Area, guided to improve the effectiveness, efficiency and economy in the use of this important resource, to facilitate the taking of decisions on the part of the responsible ones.

## AUTORÍA

Yo, Amparito del Carmen Sevillano Andrade, con cédula de ciudadanía N° 100147499-6, bajo juramento declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; **MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE IBARRA**, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Amparito Sevillano A.

## CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En calidad de Director del trabajo de grado, presentado por Amparito Sevillano Andrade, para optar por el título de INGENIERA EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA C.P.A., cuyo tema es: **“MODELO DE AUDITORIA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA IBARRA”**. Doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los quince días del mes de noviembre del 2011

Dr. CPA Eduardo Lara V. Msc.

## **CESIÓN DE DERECHOS DE LA AUTORA DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Amparito Sevillano Andrade portadora de la cedula de ciudadanía No.1001474996, manifiesto la voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado: **“MODELO DE AUDITORIA DE GESTION AL TALENTO HUMANO DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA IBARRA”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERA EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA C.P.A., en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad en la facultad para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En la condición de autora me reservo el derecho moral de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en forma impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

En la ciudad de Ibarra, a los quince días del mes de noviembre del 2011.

Firma: .....

Nombre: .....



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN**  
**A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100147499-6		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	SEVILLANO ANDRADE AMPARITO DEL CARMEN		
<b>DIRECCIÓN:</b>			
<b>EMAIL:</b>	ampasevillano2018@yahoo.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	2955045	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	099589423

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	MODELO DE AUDITORIA DE GESTION AL TALENTO HUMANO DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA IBARRA
<b>AUTORA:</b>	SEVILLANO ANDRADE AMPARITO DEL CARMEN

<b>FECHA: AAAAMMDD</b>	2011-11-15
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	DR. CPA. EDUARDO LARA V. Msc.

## **2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**

Yo, Amparito Sevillano Andrade, con cédula de ciudadanía Nro. 1001474996, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 143.

## **3. CONSTANCIAS**

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los quince días del mes de noviembre del 2011

**EL AUTOR:**

**ACEPTACIÓN:**

(Firma).....

(Firma).....

Nombre: .....

Nombre: Lic. Ximena Vallejos

C.C.: .....

Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario \_\_\_\_\_

## DEDICATORIA

“A mis hijos quien en su juventud enfrentan múltiples problemas y, que a veces se sienten desconcertados; aunque es indispensable estarlo, hay que recordar que en muchos casos no hay soluciones; ahí en ese preciso momento es cuando se puede y se debe reflexionar y hacer uso del poder de sí mismo y luchar por lo que se quiere, sin olvidar que el saber es indispensable para no caer en el túnel de la ignorancia y ser presa fácil de los deseos de los demás y que solo logrando autonomía se puede triunfar y descubrir la luz, para llegar a ser un mejor individuo y establecer mejores relaciones con quienes se van a compartir la vida”

En el transcurso de la carrera fueron el impulso que me animó a culminar esta meta, dejando como ejemplo a mis hijos y mi nieto, que no hay edad ni tiempo para la superación intelectual.

Amparito

## AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento al Dr. Eduardo Lara, tutor de la Investigación por el apoyo técnico y Científico; por su paciencia, confianza y dedicación. Siempre estuvo pendiente para establecer diálogo y brindarme apoyo, incluso fuera del tiempo dedicado a su tutoría.

Es indispensable reconocer la labor de todos los profesores, que me apoyaron y orientaron en las labores cotidianas referentes a lograr cada día los deseos de saber y el fortalecimiento en el campo humano y pedagógico para que se vean reflejados en nuestro medio laboral, familiar y en la comunidad en general, quienes me impulsaron en la tarea de formar mi mente y espíritu.

A mi familia quienes estuvieron pendientes de darme ánimo y fortaleza para continuar en momentos críticos

A la Universidad Técnica del Norte, que es el Alma Mater de la ciencia y Cultura ya que han sido los mentalizadores de crear una modalidad Semipresencial y, abrir las puertas a quienes trabajamos en Instituciones Públicas y Privadas y por haberme brindado la oportunidad de superación profesional

Amparito

## **PRESENTACIÓN**

La Auditoría de Gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las Instituciones, con el fin de conseguir con éxito una estrategia.

Uno de los motivos principales por el cual una Institución puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

La Auditoría de Gestión permite realizar un análisis profundo sobre los niveles de eficiencia, eficacia y economía de todos los procesos que se manejan en una Institución; y, a través de recomendaciones, el Auditor puede cooperar con su criterio y experiencia para lograr un mejoramiento continuo en la Institución, siendo la base de este tipo de examen la evaluación de control interno, así como la aplicación de indicadores de gestión de manera que la Dirección Provincial considere lo planteado, haciendo que este trabajo sea netamente constructivo.

El presente trabajo de culminación de carrera tiene como finalidad realizar un Modelo de Auditoría de Gestión al Talento Humano en la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Imbabura, procurando mejorar la eficacia, eficiencia y economía de sus operaciones, aplicando técnicas, herramientas y prácticas de Auditoría para evaluar la situación actual del área de Recursos Humanos.

Al final del trabajo se emiten los resultados en un informe compuesto de comentarios, conclusiones y recomendaciones dirigidos al mejoramiento del área de Gestión Humana. Las conclusiones y recomendaciones del estudio, cierran el Informe Final que además contiene las referencias bibliográficas y anexos.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
EXECUTIVE SUMMARY .....	iv
AUTORÍA .....	vi
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR.....	vii
CESIÓN DE DERECHOS DE LA AUTORA DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	viii
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN .....	ix
DEDICATORIA.....	xii
AGRADECIMIENTO.....	xiii
PRESENTACIÓN .....	xiv
ÍNDICE GENERAL .....	xv
ÍNDICE DE CUADROS.....	xxvi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xxix
CAPITULO I .....	31
1. NOMBRE DEL PROYECTO .....	31
1.1 ANTECEDENTES.....	31
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	32
1.3 OBJETIVOS .....	34
1.3.1 GENERAL .....	34
1.3.2 ESPECÍFICOS.....	34
1.4 VARIABLES DIAGNÓSTICAS .....	35
1.5 INDICADORES.....	35
1.6 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA .....	37
1.7 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN .....	38
1.8 CÁLCULO DE LA MUESTRA .....	38
1.9 DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	40
1.10 EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	40

1.11	ANÁLISIS Y EVALUCIÓN DE LOS RESULTADOS TALENTO HUMANO DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE IBARRA.....	41
1.12	ANÁLISIS DE LA MATRÍZ FODA .....	68
1.13	MATRÍZ FODA .....	68
1.14	MATRÍZ CRUCE ESTRATÉGICO FODA .....	70
1.15	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO .....	71
	CAPITULO II .....	72
2.	MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	72
2.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE IBARRA.....	72
2.2	GENERALIDADES SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	73
2.3	OBJETIVO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	73
2.3.1	VISIÓN.....	74
2.4	PROPÓSITO Y ALCANCE .....	74
2.5	SITUACIÓN ACTUAL DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE IBARRA.....	75
2.6	ESTRUCTURA .....	76
2.7	POLÍTICAS.....	76
2.8	BENEFICIOS .....	77
2.9	ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN. ....	77
2.10	AUDITORÍA .....	78
2.11	DEFINICIÓN .....	78
2.12	OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.....	79
2.13	ALCANCE .....	79
2.14	DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	80
2.14.1	IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	80
2.14.2	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	81
2.14.3	ELEMENTOS COMUNES A TODAS LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO.....	82
2.14.4	MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO .....	83
2.14.5	ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.....	83
2.14.6	EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS .....	83

2.15	TIPOS DE AUDITORÍAS .....	84
2.16	DIFERENCIA ENTRE AUDITORÍA FINANCIERA Y AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	85
2.17	LAS CINCO ES DE LA AUDITORÍA .....	86
2.17.1	EFICACIA.....	86
2.17.2	EFICIENCIA.....	87
2.17.3	ECONOMÍA .....	88
2.17.4	ÉTICA.....	88
2.17.5	ECOLOGÍA.....	89
2.18.1	MISIÓN.....	89
2.18.2	VISIÓN.....	90
2.18.3	DIFERENCIA ENTRE MISIÓN Y VISIÓN .....	90
2.19	CONCEPTO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	90
2.19.1	OBJETIVOS .....	91
2.19.2	IMPORTANCIA.....	92
2.19.3	CARACTERÍSTICAS SON: .....	92
2.20	PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	93
2.21	ETAPAS DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	94
2.21.1	MISIÓN:.....	94
2.21.2	VISIÓN: .....	94
2.21.3	OBJETIVOS: .....	94
2.21.4	METAS: .....	95
2.21.5	ANÁLISIS INTERNO: .....	95
2.21.6	ANÁLISIS EXTERNO:.....	95
2.22	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS: .....	95
2.22.1	SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS:.....	95
2.22.2	IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS: .....	95
2.22.3	EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO:.....	95
2.22.4	EVALUACIÓN Y CONTROL: .....	96
2.23	COMPONENTES.....	96
2.24	DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO .....	97

2.24.1	OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO .....	98
2.25	ELEMENTOS CONTROL INTERNO .....	99
2.25.1	AMBIENTE DE CONTROL .....	100
2.25.2	ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS .....	101
2.25.3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS .....	101
2.25.4	EVALUACIÓN DE RIESGOS .....	102
2.25.5	RESPUESTA AL RIESGO.....	102
2.25.6	ACTIVIDADES DE CONTROL .....	103
2.25.7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	103
2.25.8	SUPERVISIÓN Y MONITOREO .....	104
2.26	NORMAS DE CONTROL INTERNO.....	105
2.26.1	NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO.....	106
2.26.2	RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS Y LOS ELEMENTOS DE CONTROL CORRE .....	107
CAPITULO III .....		109
3.	PROPUESTA DEL PROYECTO .....	109
3.1	INTRODUCCIÓN .....	109
3.2	GENERALIDADES SOBRE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO.....	109
3.3	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL .....	111
3.4	VISIÓN.....	111
3.5	MISIÓN.....	111
3.6	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	112
3.7	VALORES INSTITUCIONALES.....	112
3.8	PRINCIPIOS .....	112
3.9	ESTRATEGIAS.....	113
3.10	ORGANIGRAMAS.....	114
3.10.1	ORGANIGRAMA DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA .....	114
3.10.2	ORGANIGRAMA DE LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA IBARRA .....	115
3.10.3	FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO .....	115
3.11	MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	127

3.12	FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	128
3.13	FASE I.....	131
3.13.1	FLUJO DE ACTIVIDADES – CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	131
3.14	PROCESO DE INVESTIGACIÓN .....	132
3.14.1	OBJETIVOS DE LA FASE .....	133
3.14.2	PROCEDIMIENTOS DE LA FASE .....	134
3.15	INVESTIGACIÓN DEL ENTORNO .....	134
3.15.1	COMPETENCIAS BÁSICAS DEL SECTOR.....	134
3.15.2	TENDENCIAS MUNDIALES DEL SECTOR CON RESPECTO A LA AUDITORÍA.....	135
3.16	ARCHIVO PERMANENTE Y CORRIENTE.....	136
3.16.1	ARCHIVO PERMANENTE.....	136
3.16.2	ARCHIVO CORRIENTE.....	136
3.16.3	PROCEDIMIENTOS PARA EL RESGUARDO DEL ARCHIVO PERMANENTE Y CORRIENTE .....	137
3.16.4	CONTENIDO DEL ARCHIVO PERMANENTE Y CORRIENTE .....	137
3.16.5	MARCAS DE AUDITORIA.....	138
3.16.6	FORMULACIÓN Y ORDENAMIENTO DE LOS PAPELES DE TRABAJO .....	138
3.16.7	MODELO PAPELES DE TRABAJO.....	139
3.16.8	PRUEBAS DE DETALLE .....	139
3.16.9	MODELO DE RIESGOS COMBINADOS.....	141
3.17	ESTRUCTURA DE LA EVALUACIÓN .....	141
3.17.1	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO .....	142
3.17.2	MISIÓN .....	142
3.17.3	VISIÓN.....	142
3.17.4	OBJETIVOS .....	143
3.18	INDICADORES DE GESTIÓN .....	143
3.18.1	INDICADORES COMO PARÁMETROS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN .....	144
3.18.2	LA EFICACIA .....	144
3.18.3	LA EFICIENCIA.....	144
3.18.4	LA CALIDAD .....	144

3.18.5	DE PERSONAL .....	144
3.18.6	DE GESTIÓN DEL PUESTO: .....	144
3.18.7	PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN.....	145
3.18.8	ASPECTOS A CONSIDERAR SEGÚN LA FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES .....	146
3.19	FORMATO DEL PROGRAMA.....	147
3.19.1	MODELO DE EVALUACIÓN AL TALENTO HUMANO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO .....	147
3.20	MATRIZ DE PONDERACIÓN .....	149
3.20.1	MODELO MATRIZ DE PONDERACIÓN.....	149
3.20.2	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO .....	150
3.20.3	DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO .....	151
3.20.4	CONCLUSIÓN PRELIMINAR DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO.....	151
3.21	PROGRAMA DE AUDITORÍA .....	151
3.21.1	DESCRIPCIÓN .....	152
3.21.2	PROPÓSITO.....	152
3.21.3	RESPONSABILIDAD.....	152
3.21.4	CONSIDERACIONES GENERALES PARA PREPARAR EL PROGRAMA DE AUDITORÍA.....	153
3.21.5	MODELO DEL CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVO - FINANCIERO DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE IMBABURA.....	154
3.22	FASE II .....	163
3.22.1	FLUJO DE ACTIVIDADES – PLANIFICACIÓN.....	163
3.23	PLANIFICACIÓN .....	164
3.23.1	GENERALIDADES .....	164
3.24	FASES DE LA PLANIFICACIÓN.....	165
3.24.1	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR. ....	166
3.24.2	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	166
3.24.3	DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA AUDITORIA. ....	167
3.24.3.1	OBJETIVO GENERAL.....	167

3.24.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	167
3.25	ESTUDIO PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO.....	168
3.25.1	OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO .....	168
3.25.2	EVALUACION DEL CONTROL INTERNO .....	168
3.25.3	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	170
3.25.3.1	AMBIENTE INTERNO DE CONTROL .....	171
3.25.3.2	ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS .....	171
3.25.3.3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS .....	171
3.25.3.4	EVALUACIÓN DE RIESGOS .....	171
3.25.3.5	RESPUESTA AL RIESGO.....	172
3.25.3.6	ACTIVIDADES DE CONTROL .....	172
3.25.3.7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	172
3.25.3.8	SUPERVISIÓN Y MONITOREO .....	173
3.26	COMBINACIÓN DE MEDIOS .....	173
3.26.1	VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN EL USO DE LOS MEDIOS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:.....	174
3.27	TÉCNICAS DE AUDITORÍA .....	174
3.27.1	TÉCNICA DE VERIFICACIÓN OCULAR.....	175
3.27.2	TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN VERBAL.....	175
3.27.3	TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN ESCRITA.....	175
3.27.4	TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL .....	175
3.27.5	TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN FÍSICA.....	175
3.27.6	ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN.....	175
3.28	PREPARACIÓN DEL MEMORÁNDUM DE PLANEACIÓN.....	175
3.28.1	FORMATO DEL MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN.....	176
3.29	ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA.....	178
3.29.1	MODELO DEL CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVO- FINANCIERO DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE IMBABURA .....	178
3.30	FASE III .....	186
3.30.1	FLUJO DE ACTIVIDADES - EJECUCIÓN .....	186
3.31	FASE DE EJECUCIÓN.....	187

3.31.1	OBJETIVOS .....	187
3.31.2	ACTIVIDADES.....	187
3.31.3	PREPARACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO .....	188
3.31.4	EVIDENCIAS TÉCNICAS DE LA AUDITORÍA.....	189
3.31.5	TÉCNICAS DE AUDITORÍA GESTIÓN TALENTO HUMANO .....	190
3.32	EJECUCIÓN DEL TRABAJO .....	191
3.32.1	DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS .....	191
3.32.2	ATRIBUTOS DE LOS RESULTADOS DE AUDITORÍA - HALLAZGOS .....	192
3.32.3	CRITERIO.....	192
3.32.4	CONDICIÓN. ....	192
3.32.5	CAUSA.....	193
3.32.6	EFECTO .....	193
3.32.7	GENERACIÓN DE HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA.....	193
3.32.8	MODELO DE HALLAZGO.....	194
3.32.9	RECOMENDACIÓN.....	195
3.33	COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	196
3.33.1	INSTRUMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	197
3.33.2	PROCEDIMIENTO PARA LA CONFRONTA DE RESULTADOS DE AUDITORÍA.....	198
3.34	ELABORACIÓN DE INFORMES.....	198
3.34.1	INFORMES.....	198
3.35	AMBIENTE INTERNO .....	199
3.35.1	AUDITORIA PROCESO CULTURA ORGANIZACIONAL .....	200
3.35.2	OBJETIVOS DE ESTA FASE SON: .....	200
3.35.3	PROCEDIMIENTO DE LA FASE .....	200
3.35.4	MISIÓN .....	202
3.35.5	VISIÓN.....	202
3.36	AUDITORÍA PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	202
3.36.1	CONVOCATORIA.....	202
3.36.2	CONTENIDO DE LA CONVOCATORIA.....	203
3.36.3	INGRESO EN EL SISTEMA INFORMÁTICO .....	203

3.36.4	CIERRE DEL SISTEMA INFORMÁTICO.....	203
3.36.5	CONFORMACIÓN DEL EXPEDIENTE.....	203
3.36.6	PRESENTACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN .....	205
3.36.7	CONSTATACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN.....	205
3.36.8	ELABORACIÓN DEL BANCO DE PREGUNTAS .....	205
3.36.9	PRUEBAS DE SELECCIÓN.....	205
3.36.10	PUBLICACIÓN .....	206
3.36.11	IMPUGNACIÓN .....	206
3.36.12	CONTENIDO DE LA IMPUGNACIÓN .....	206
3.36.13	DESIGNACIÓN.....	207
3.36.14	NOMBRAMIENTO .....	207
3.36.15	INSTRUMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	207
3.37	AUDITORIA PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL ENTORNO.....	208
3.37.1	DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN .....	209
3.37.2	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	210
3.37.2.1	CONCEPTO.....	210
3.37.2.2	OBJETIVOS .....	211
3.37.2.3	IMPORTANCIA.....	211
3.37.2.4	INSTRUMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	212
3.38	AUDITORIA PROCESO MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO .....	213
3.38.1	INTRODUCCIÓN .....	213
3.38.2	OBJETIVOS .....	213
3.38.3	PROCESO DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO .....	214
3.38.4	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y DE PRODUCTIVIDAD .....	215
3.38.5	PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN .....	215
3.38.6	FINALIDADES, NORMAS Y METODOLOGÍA APLICABLE A LAS EVALUACIONES .....	215
3.38.7	FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN .....	215
3.38.8	INSTRUMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	216
3.39	AUDITORÍA PROCESO DE MANTENIMIENTO DE PERSONAL .....	217

<b>3.39.1</b>	<b>EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE MANTENIMIENTO DE PERSONAL.....</b>	<b>217</b>
<b>3.39.2</b>	<b>CONCEPTOS BÁSICOS DE COMPETENCIAS LABORALES:.....</b>	<b>218</b>
<b>3.39.3</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.....</b>	<b>218</b>
<b>3.39.4</b>	<b>VENTAJAS.....</b>	<b>219</b>
<b>3.39.5</b>	<b>PROGRAMAS .....</b>	<b>219</b>
<b>3.39.6</b>	<b>PROGRAMA ADECUADO .....</b>	<b>220</b>
<b>3.39.7</b>	<b>INSTRUMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....</b>	<b>220</b>
<b>3.40</b>	<b>FASE IV.....</b>	<b>221</b>
<b>3.40.1</b>	<b>FLUJO DE ACTIVIDADES – COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>221</b>
<b>3.40.2</b>	<b>OBJETIVO.....</b>	<b>222</b>
<b>3.40.3</b>	<b>GENERALIDADES .....</b>	<b>222</b>
<b>3.40.4</b>	<b>COMUNICACIÓN AL INICIO DE LA AUDITORÍA.....</b>	<b>223</b>
<b>3.40.5</b>	<b>COMUNICACIÓN EN EL TRANCURSO DE LA AUDITORÍA .....</b>	<b>223</b>
<b>3.40.6</b>	<b>COMUNICACIÓN AL TÉRMINO DE LA AUDITORÍA .....</b>	<b>225</b>
<b>3.40.7</b>	<b>CONVOCATORIA A LA CONFERENCIA FINAL .....</b>	<b>225</b>
<b>3.40.8</b>	<b>ACTA DE CONFERENCIA FINAL.....</b>	<b>226</b>
<b>3.40.9</b>	<b>ENTREGA DEL INFORME .....</b>	<b>226</b>
<b>3.40.10</b>	<b>ESTRUCTURA DEL CONTENIDO DEL INFORME.....</b>	<b>226</b>
<b>3.40.11</b>	<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS EN EL PROCESO DE AUDITORÍA.....</b>	<b>228</b>
<b>3.40.12</b>	<b>CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME .....</b>	<b>228</b>
<b>3.40.13</b>	<b>PREPARACIÓN DEL INFORME .....</b>	<b>229</b>
<b>3.40.14</b>	<b>COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA .....</b>	<b>229</b>
<b>3.41</b>	<b>FASE V.....</b>	<b>230</b>
<b>3.41.1</b>	<b>FLUJO DE ACTIVIDADES–SEGUIMIENTO MEJORAMIENTO.....</b>	<b>230</b>
<b>3.42</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>231</b>
<b>3.43</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>231</b>
<b>3.43.1</b>	<b>PRIMER ASPECTO: DETERMINAR ACTIVIDAD APROPIADA DE SEGUIMIENTO DE RESULTADOS PARA AUDITORÍA INTERNA .....</b>	<b>231</b>
<b>3.43.2</b>	<b>SEGUNDO ASPECTO: DETERMINAR MÉTODO APROPIADO PARA MONITOREAR LOS RESULTADOS DE LOS TRABAJOS .....</b>	<b>232</b>

3.43.2.1	MATRIZ DE FACTORES CRÍTICOS DE SEGUIMIENTO A NIVEL GLOBAL .....	233
3.43.3	TERCER ASPECTO: INCLUIR EN EL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA, LAS ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO CON SU CORRESPONDIENTE CRONOGRAMA .....	234
3.43.3.1	FORMATO ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO .....	235
3.43.4	CUARTO ASPECTO: CONDUCIR LAS ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO .....	236
3.43.5	QUINTO ASPECTO: COMUNICAR LOS RESULTADOS .....	236
3.43.5.1	INFORME CON RESPUESTAS ADECUADAS DEL AUDITADO .....	236
3.43.5.2	INFORME CON RESPUESTAS INADECUADAS DEL AUDITADO.....	237
3.44	RESUMEN .....	238
3.44.1	ANÁLISIS PARA DETERMINAR ACTIVIDADES Y MÉTODO APROPIADO.....	238
3.44.2	LA COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS DE SEGUIMIENTO.....	239
3.44.3	PLAN DE MEJORAMIENTO POR PROCESOS.....	239
3.44.4	FORMATO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO .....	240
	CAPITULO IV.....	241
4.	IMPACTOS DEL PROYECTO .....	241
4.1	PONDERACIÓN DE IMPACTOS.....	241
4.2	IDENTIFICACIÓN DE IMPACTOS .....	242
4.3	ANÁLISIS DE IMPACTOS.....	242
4.3.1	IMPACTO SOCIAL .....	242
4.3.1.1	MATRIZ DE IMPACTO SOCIAL.....	243
4.3.2	IMPACTO ADMINISTRATIVO .....	243
4.3.2.1	MATRIZ DE IMPACTO ADMINISTRATIVO .....	244
4.3.3	IMPACTO ECONÓMICO .....	245
4.3.3.1	MATRIZ DE IMPACTO ECONÓMICO .....	246
4.3.4	IMPACTO EDUCATIVO.....	246
4.3.4.1	MATRIZ DE IMPACTO EDUCATIVO .....	247
4.3.5	IMPACTO TECNOLÓGICO .....	247
4.3.5.1	MATRIZ DE IMPACTO TECNOLÓGICO .....	248

4.3.6	IMPACTO ÉTICO.....	249
4.3.6.1	MATRIZ DE IMPACTO ÉTICO .....	249
4.4	MATRIZ GENERAL .....	250
	CONCLUSIONES.....	251
	RECOMENDACIONES.....	254
	BIBLIOGRAFÍA.....	255
	LINCOGRAFÍA.....	258
	ANEXOS .....	259
	ANEXO A .....	260
	JUZGADOS DEL ECUADOR DISTRIBUÍDOS POR PROVINCIAS .....	260
	ANEXO B .....	261
	DIRECCIONES PROVINCIALES .....	261
	ANEXO C .....	262
	NÚMERO DE JUZGADOS DE LA PROVINCIA DE IMBABURA .....	262
	FORMULARIO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	263
	ANEXO D .....	263
	ANEXO E .....	266
	MODELO DE ENCUESTAS .....	266

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 .....	37
CUADRO 2 .....	38
CUADRO 3 .....	41
CUADRO 4 .....	42
CUADRO 5 .....	43
CUADRO 6 .....	44
CUADRO 7 .....	45
CUADRO 8 .....	46
CUADRO 9 .....	47
CUADRO 10 .....	48

CUADRO 11 .....	49
CUADRO 12 .....	50
CUADRO 13 .....	51
CUADRO 14 .....	52
CUADRO 15 .....	53
CUADRO 16 .....	54
CUADRO 17 .....	55
CUADRO 18 .....	56
CUADRO 19 .....	57
CUADRO 20 .....	58
CUADRO 21 .....	59
CUADRO 22 .....	60
CUADRO 23 .....	61
CUADRO 24 .....	62
CUADRO 25 .....	63
CUADRO 26 .....	64
CUADRO 27 .....	68
CUADRO 28 .....	70
CUADRO 29 .....	85
CUADRO 30 .....	92
CUADRO 31 .....	96
CUADRO 32 .....	99
CUADRO 33 .....	106
CUADRO 34 .....	108
CUADRO 35 .....	114
CUADRO 36 .....	115
CUADRO 37 .....	116
CUADRO 38 .....	117
CUADRO 39 .....	118
CUADRO 40 .....	119
CUADRO 41 .....	120
CUADRO 42 .....	121
CUADRO 43 .....	122

CUADRO 44 .....	123
CUADRO 45 .....	124
CUADRO 46 .....	125
CUADRO 47 .....	126
CUADRO 48 .....	127
CUADRO 49 .....	131
CUADRO 50 .....	137
CUADRO 51 .....	137
CUADRO 52 .....	138
CUADRO 53 .....	139
CUADRO 54 .....	141
CUADRO 55 .....	147
CUADRO 56 .....	149
CUADRO 57 .....	151
CUADRO 58 .....	155
CUADRO 59 .....	156
CUADRO 60 .....	157
CUADRO 61 .....	158
CUADRO 62 .....	159
CUADRO 63 .....	160
CUADRO 64 .....	161
CUADRO 65 .....	162
CUADRO 66 .....	163
CUADRO 67 .....	174
CUADRO 68 .....	176
CUADRO 69 .....	179
CUADRO 70 .....	180
CUADRO 71 .....	181
CUADRO 72 .....	182
CUADRO 73 .....	183
CUADRO 74 .....	184
CUADRO 75 .....	185
CUADRO 76 .....	186

CUADRO 77 .....	190
CUADRO 78 .....	194
CUADRO 79 .....	197
CUADRO 80 .....	207
CUADRO 81 .....	212
CUADRO 82 .....	216
CUADRO 83 .....	220
CUADRO 84 .....	221
CUADRO 85 .....	226
CUADRO 86 .....	230
CUADRO 87 .....	233
CUADRO 88 .....	235
CUADRO 89 .....	240
CUADRO 90 .....	241
CUADRO 91 .....	243
CUADRO 92 .....	244
CUADRO 93 .....	246
CUADRO 94 .....	247
CUADRO 95 .....	248
CUADRO 96 .....	249
CUADRO 97 .....	250

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 .....	31
GRÁFICO 2 .....	41
GRÁFICO 3 .....	42
GRÁFICO 4 .....	43
GRÁFICO 5 .....	44
GRÁFICO 6 .....	45
GRÁFICO 7 .....	46
GRÁFICO 8 .....	47
GRÁFICO 9 .....	48

GRÁFICO 10 .....	49
GRÁFICO 11 .....	50
GRÁFICO 12 .....	51
GRÁFICO 13 .....	52
GRÁFICO 14 .....	53
GRÁFICO 15 .....	54
GRÁFICO 16 .....	55
GRÁFICO 17 .....	56
GRÁFICO 18 .....	57
GRÁFICO 19 .....	58
GRÁFICO 20 .....	59
GRÁFICO 21 .....	60
GRÁFICO 22 .....	61
GRÁFICO 23 .....	62
GRÁFICO 24 .....	63
GRÁFICO 25 .....	64

## CAPITULO I



### 1. NOMBRE DEL PROYECTO

**MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO DE LA  
CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA IBARRA**

**DIAGNÓSTICO TÉCNICO SITUACIONAL**

#### 1.1 ANTECEDENTES

GRÁFICO 1



FUENTE: Corte Superior de Justicia de Ibarra

En el año de 1998, consta el Consejo Nacional de la Judicatura como el órgano administrativo y disciplinario de la Función Judicial con personería jurídica y autonomía Administrativa y Financiera; su sede está en la capital de la República y ejerce sus atribuciones en todo el territorio Nacional, de acuerdo a las Leyes de la Constitución.

La Auditoria de Gestión al Talento Humano implica el manejo del recurso máspreciado de la Institución. La administración del Talento Humano no es responsabilidad exclusiva de un departamento especializado; atañe a todos los Funcionarios con personal a su cargo. En última instancia, el desempeño depende del Jefe inmediato del personal.

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las Instituciones, a fin de que éstas sean más competitivas en el marco Nacional. Por tal motivo, se hace necesaria la optimización de todos los recursos con los que cuenta la Corte Superior de Justicia Ibarra. De aquí se deriva la necesidad de determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro de la Institución; una vez efectuado el Diagnóstico de situación actual, la Administración de esta Institución no es la más óptima, demuestra falencias, en su estructura Institucional no cuenta con un sistema de capacitación y un plan operativo institucional.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La Auditoria de Gestión determinará si el desempeño o ejecución de sus funciones se está realizando de acuerdo a los principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia, examinando y evaluando los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

El desarrollo exige del sector público, una gestión efectiva, eficiente y honesta, para lograr este propósito necesita contar con el Talento Humano altamente calificado y con una actitud de verdaderos impulsores del desarrollo, en consecuencia los servidores deben ser adecuadamente seleccionados, capacitados, motivados y altamente comprometidos con el Estado.

La presente investigación está enmarcada en la evaluación del Área de Recursos Humanos, se capacitará al Talento humano a fin de que se pueda establecer si el desempeño de dicha unidad permitirá a la Institución responder a las necesidades futuras y resolver los problemas Institucionales y de la forma de lograr el objetivo Institucional.

El resultado de la presente investigación permitirá tomar decisiones con los fines de lograr la mejora continua del proceso de capacitación del Talento Humano a través de las recomendaciones que surjan en el presente estudio.

Para la Corte Superior de Justicia de Ibarra, se justificará con la implementación de un Modelo de Auditoria al Talento Humano, que ayuda a la toma de decisiones, la misma que guarda relación con los objetivos de la auditoria. Por ello, las consideraciones sobre cantidad y calidad representan factores claves para identificar la importancia.

El objetivo de este manual será describir las actividades, proporcionar procedimientos, cuestionarios, y guías de trabajo para la ejecución de la Auditoría de Gestión, con el objeto de evaluar la eficacia, la eficiencia, y la efectividad del sistema de control interno en la Institución.

Para lo cual los factores relativos a la calidad pueden referirse a los siguientes aspectos de exposición y sensibilidad del programa o actividad a examinar; programa o actividad a examinar de reciente inicio o cambios que haya sufrido en sus condiciones de operación y, el rol de la auditoria como

medio de suministrar información capaz de facilitar la rendición de cuentas de la gestión (responsabilidad) y la toma de decisiones.

La realización de este Proyecto Modelo de Auditoría de Gestión al Talento Humano de la Corte Superior de Justicia de Ibarra, permitirá mediante su aplicación establecer la eficiencia, eficacia y economía en las actividades que desempeña cada uno de los funcionarios y empleados Judiciales de Ibarra con lo cual plantea mejoras tendientes a optimizar su rendimiento, en la atención a los usuarios tanto internos como externos y así cumplir con la misión, visión y objetivo Institucional.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 GENERAL**

Realizar un diagnóstico técnico situacional de la Corte Superior de Justicia Ibarra, a través de la utilización de diferentes estrategias, métodos y técnicas para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

#### **1.3.2 ESPECÍFICOS**

- Verificar si los objetivos se han cumplido en base a la Misión y Visión de la Corte Superior de Justicia.
- Identificar los diferentes problemas en el desempeño de las funciones en el Talento Humano, que se dan en la Corte Superior de Justicia Ibarra.
- Determinar cuáles son los aspectos de evaluación que se aplica para medir la gestión del Talento Humano.
- Establecer cuáles son los mecanismos administrativos que utiliza la Corte Superior de Justicia para el cumplimiento de sus actividades.
- Determinar si las actividades del personal de la Corte Superior de Justicia son medidas a través del cumplimiento de los objetivos institucionales.

- Determinar la importancia que tendría la Auditoría de Gestión en la Gestión del Talento Humano en la Corte Superior de Justicia.

#### **1.4 VARIABLES DIAGNÓSTICAS**

Se ha llegado a identificar las principales variables con sus respectivos indicadores que a continuación detallamos:

- 1.4.1 Variable N. 1:** Corte Superior de Justicia
- 1.4.2 Variable N. 2:** Desempeño de funciones en el Recurso Humano
- 1.4.3 Variable N. 3:** Aspectos de Evaluación
- 1.4.4 Variable N. 4:** Aspectos Administrativos
- 1.4.5 Variable N. 5:** Actividades Institucionales
- 1.4.6 Variable N. 6:** Actividades de Gestión

#### **1.5 INDICADORES**

- 1.5.1 Variable N. 1:** Corte Superior de Justicia  
INDICADORES: Misión  
Visión  
Objetivos
- 1.5.2 Variable N. 2:** Desempeño de funciones en el Recurso Humano  
INDICADORES: Manuales  
Reglamentos  
Disposiciones
- 1.5.3 Variable N. 3:** Aspectos de evaluación  
INDICADORES: Puntualidad  
Desempeño
- 1.5.4 Variable N. 4:** Actividades Institucionales  
INDICADORES: Implementos  
Espacio físico
- 1.5.5 Variable N. 5:** Actividades Institucionales  
INDICADORES: Resultados

## Objetivos

**1.5.6 Variable N. 6:** Actividades de gestión

INDICADORES: Eficiencia  
Efectividad  
Economía

## 1.6 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

**CUADRO 1**

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE	TECNICAS	INVOLUCRADOS
1.- Verificar si los objetivos se han cumplido en base a la Misión y Visión de la Corte Superior de Justicia.	Corte Superior de Justicia.	Misión Visión Objetivos	Primaria	Encuesta	Autoridades Funcionarios
2.- Identificar los diferentes problemas en el desempeño de las funciones del Talento Humano, que se dan en la Corte Superior de Justicia Ibarra.	Recursos Humanos	Manuales Reglamentos Disposiciones	Primaria	Encuesta	Autoridades Funcionarios
3.- Determinar cuáles son los mecanismos de evaluación que se aplica para medir la gestión del Talento Humano.	Aspecto de Evaluación	Puntualidad Desempeño	Primaria	Encuesta	Empleados y funcionarios
4.- Establecer cuáles son los aspectos administrativos que utiliza la Corte Superior de Justicia para el cumplimiento de sus actividades.	Aspectos Administrativos	Implementos Espacio Físico	Primaria	Encuesta	Autoridades, empleados y funcionarios
5.- Determinar si las actividades del personal de la Corte Superior de Justicia son medidas a través del cumplimiento de los objetivos institucionales.	Actividades Institucionales	Resultados Objetivos	Primaria	Encuesta	Autoridades, empleados y funcionarios
6.- Determinar la importancia que tendría la Auditoría de Gestión en la Gestión del Talento Humano en la Corte Superior de Justicia.	Actividades de Gestión	Eficiencia Efectividad Economía	Secundaria	Entrevista	Experto

## 1.7 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

En la presente investigación se ha tomado como base a todos los Funcionarios y Empleados Judiciales de Ibarra, con la siguiente población: Total de Funcionarios y Empleados Judiciales de Ibarra, incluido personal de contratos y nombramientos provisionales (124).

Al ser un universo manejable se decidió realizar una encuesta, a todo el universo aplicándose para este estudio un censo.

A continuación se describe al Recurso Humano clasificado por categorías

**CUADRO 2**

<b>RECURSO HUMANO</b>	<b>NRO.</b>
FUNCIONARIOS	10
EMPLEADOS	75
PERSONAL NOMBRAMIENTO PROVISIONAL	17
PERSONAL A CONTRATO	22
<b>TOTAL FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS</b>	<b>124</b>

FUENTE: Departamento Recursos Humanos

ELABORADO POR: La autora

## 1.8 CÁLCULO DE LA MUESTRA

El cálculo de la muestra, al considerarla una población pequeña, se realizó la técnica de la encuesta a todo el Recurso Humano que conforma la Corte Superior de Justicia de Ibarra

$$n = \frac{Z^2 \delta^2 N}{\varepsilon^2 (n-1) + Z^2 \delta^2}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = Población

$\varepsilon$  = Error Muestral, que en este caso por tratarse de población finita, se trabajará con el 5% de margen aceptable.

$\delta^2$  = Desviación de la población al cuadrado o varianza: 0.25 porque se trabaja en el centro, es decir: 0.5 de éxito y 0.5 de fracaso.

Z Valor tipificado que corresponde a 1.96 doble cola

Nivel de confianza 95%

(N-1) = Corrección geométrica, para muestras grandes > 50

TOMADO DE: **JÁCOME**, Walter (2205) Bases Teóricas y Prácticas para el Diseño y Evaluación de Proyectos Productivos y de Inversión. (P. 50)

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.25) (124)}{(0.05)^2 (124-1) + (1.96)^2 (0.25)}$$

$$n = \frac{(3.84) (31)}{(0.0025)(124-1) + (3.84)(0.25)}$$

$$n = \frac{119.04}{(0.0025) (123) + 0.96}$$

$$n = \frac{119.04}{0.3075 + 0.96}$$

$$n = \frac{119.04}{1.2675}$$

$$n = 93.92$$

Es el tamaño de la muestra de la población de los Funcionarios y Empleados Judiciales de Ibarra, a quienes se les aplicó la encuesta.

### **Información Primaria:**

En este tema se aplicó la encuesta, entrevista y observación directa, dirigidas a los Funcionarios y Empleados Judiciales de Ibarra, para determinar la necesidad del desarrollo de este tema.

### **Información Secundaria:**

Se utilizó libros, reglamentos, disposiciones, normas

## **1.9 DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Los instrumentos de investigación que se aplicó en este tema fue la encuesta. Se obtuvo información mediante la aplicación de cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas que estarán dirigidas al Talento Humano de la Corte Superior de Justicia de Ibarra para determinar la necesidad del desarrollo de este tema investigativo. **(ANEXO E).**

## **1.10 EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

En el desarrollo de este tema de investigación, se aplicó la técnica de la encuesta, la misma que se realizó a los Funcionarios y Empleados de Ibarra. El Recurso Humano encuestado respondió las preguntas planteadas en el cuestionario realizado para este fin, los mismos que manifestaron con absoluta libertad, honestidad y transparencia las interrogantes planteadas.

La aplicación de las encuestas tuvo una gran acogida, ya que las personas encuestadas mostraron interés y contribuyeron en su desarrollo de una manera desinteresada. Después de aplicar la técnica de la encuesta, se procedió a realizar la tabulación de datos, los resultados arrojados son la base para elaborar nuestra propuesta.

## 1.11 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS TALENTO HUMANO DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE IBARRA

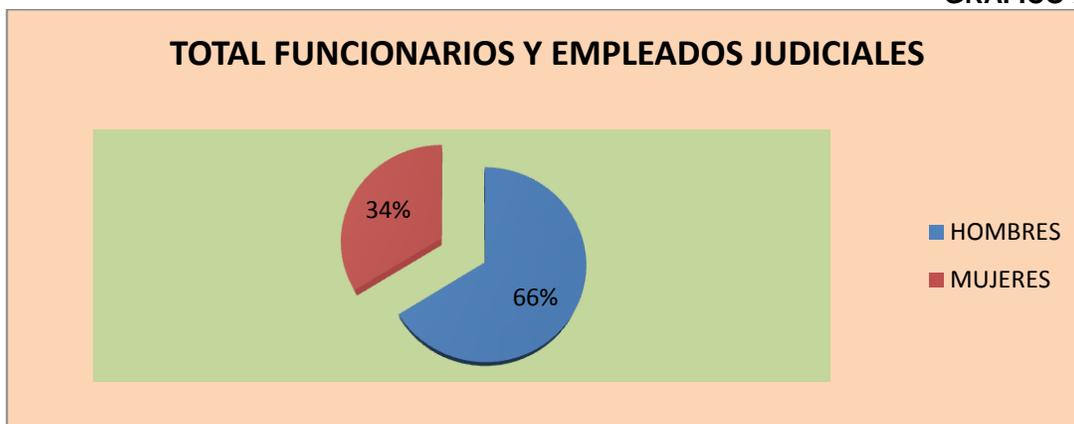
### RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

#### 1.- Funcionarios y Empleados Judiciales que laboran en la Corte Superior de Justicia de Ibarra

CUADRO 3

OPCIÓN	No	%
HOMBRES	82	66.13
MUJERES	42	33.87
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100.00</b>

GRÁFICO 2



**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO POR:** La autora:

#### **Análisis**

De acuerdo al resultado obtenido en esta pregunta se establece que en la Corte Superior de Justicia predominan los funcionarios y empleados de sexo masculino y en su mayoría son abogados.

## 2.- Cuántos años labora en la Corte Superior de Justicia de Ibarra

CUADRO 4

OPCIÓN	No	%
0-5 años	10	8.06
5 -10 años	15	12.10
10-15 años	30	24.19
15-20 años	40	32.26
20-25 años	25	20.16
mas años	4	3.23
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100.00</b>

GRÁFICO 3



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: La autora

### Análisis

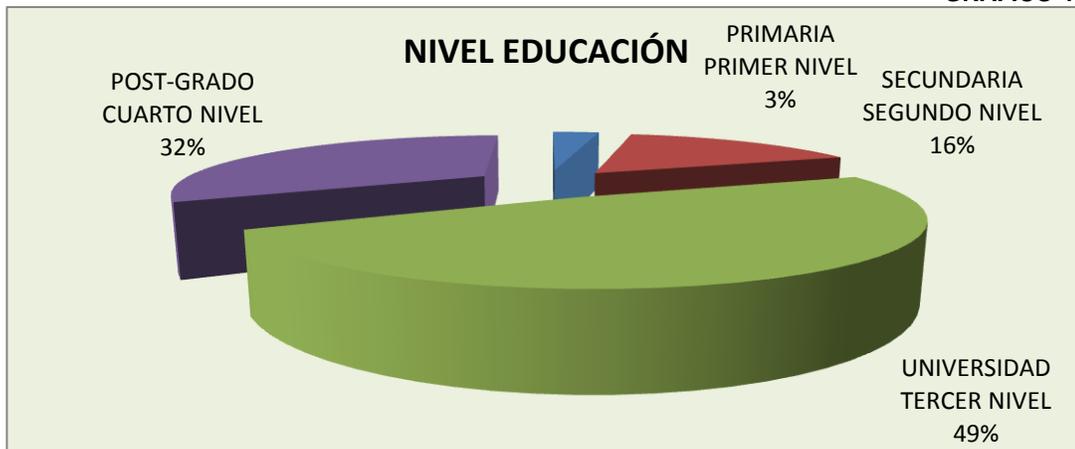
Del cuadro anterior podemos analizar que la mayoría de Funcionarios y Empleados Judiciales trabajan entre los 15 a 20 años, han adquirido experiencia laboral y tienen conocimiento más profundo de la Función Judicial, y el resto han ido creciendo dentro de la Institución

**3.- Su nivel de educación es:**

**CUADRO 5**

OPCIÓN		No	%
PRIMARIA	PRIMER NIVEL	4	3.23
SECUNDARIA	SEGUNDO NIVEL	20	16.13
UNIVERSIDAD	TERCER NIVEL	60	48.39
POST-GRADO	CUARTO NIVEL	40	32.26
<b>TOTAL</b>		<b>124</b>	<b>100.00</b>

**GRÁFICO 4**



**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO POR:** La autora

**Análisis**

Aplicada la encuesta se puede apreciar que en su mayoría tienen el título de tercer nivel, luego hay Funcionarios y Empleados Judiciales que están estudiando para obtener el título de cuarto nivel, se están preparando para fortalecer con sus conocimientos a la Institución demostrando un personal preparado con sus títulos y capacitación para brindar un mayor servicio a los usuarios.

#### 4.- ¿Cómo orienta la misión, visión y objetivos de la Corte Superior de Justicia?

**CUADRO 6**

OPCIÓN	No	%
PLAN ESTRATÉGICO NACIONAL	124	100,00
PLAN ESTRATÉGICO REGIONAL		
PLAN ESTRATÉGICO DISTRITAL		
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100,00</b>

**GRÁFICO 5**



**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO POR:** La autora

#### **Análisis**

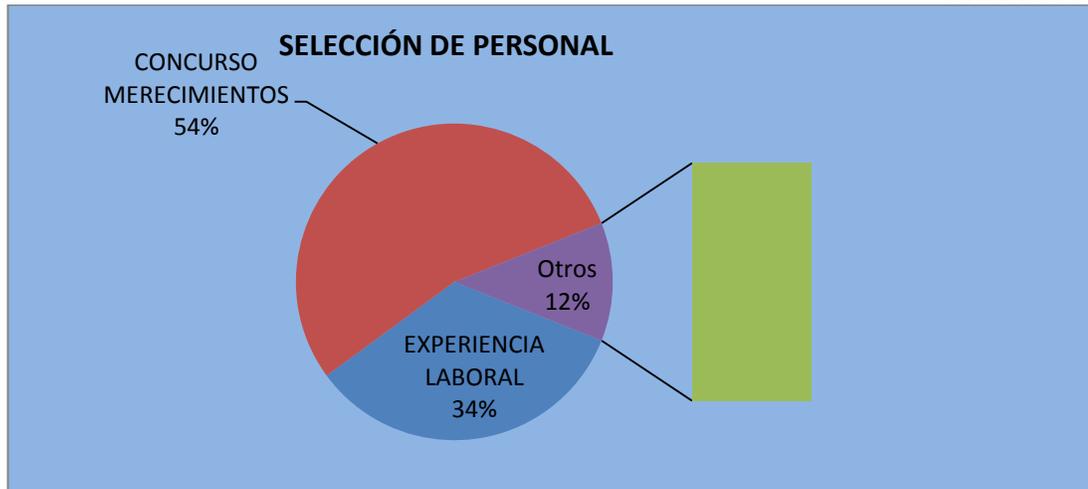
Como se puede observar según la encuesta es que la Misión, Visión y objetivos está orientada al Plan Estratégico Nacional ya que por medio de ellos se aplica a las diferentes provincias del país, pero en su totalidad no se aplica el plan estratégico en la Corte Superior de Justicia Ibarra.

## 5.- Cómo efectúan la selección de personal del Recurso Humano?

CUADRO 7

OPCIÓN	No	%
EXPERIENCIA LABORAL	42	33,87
CONCURSO MEREcimientos	67	54,03
OTROS	15	12,10
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100,00</b>

GRÁFICO 6



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: La autora

### Análisis

De los resultados obtenidos la selección de personal se realiza por medio de concurso de merecimientos, que realiza el Consejo de la Judicatura ya que es el Órgano Superior, ésta selección de personal debería ser centralizada para que en cada provincia se nombre de acuerdo a las necesidades de cada Distrito.

**6.- ¿Cuenta la Corte Superior de Justicia de Ibarra con un Plan Estratégico?**

**CUADRO 8**

OPCIÓN	No	%
CUENTA CON PLAN ESTRATÉGICO		
SI	124	100,00
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100,00</b>

**GRÁFICO 7**



**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO POR:** La autora

**Análisis**

De los resultados obtenidos de la encuesta se puede determinar, que la Corte Superior de Justicia de Ibarra cuenta con un Plan Estratégico, (Plan Operativo Anual) este Plan lo realizan a nivel Nacional, con el cual se cumplen los objetivos y metas de la Institución.

## 7.- ¿Se ha dado capacitación al Talento Humano de la Corte Superior?

CUADRO 9

OPCIÓN	No	%
SI	70	56,45
NO	54	43,55
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100,00</b>

GRÁFICO 8



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: La autora

### Análisis

Según la encuesta realizada la mayoría se pronuncian afirmando que SI capacitan a los Funcionarios y Empleados Judiciales de la Corte Superior de Justicia, pero no a todos ya que capacitan únicamente a nivel de Secretarios y Jueces, lo que refleja una debilidad institucional y el empleado se auto educa para el desempeño de sus funciones, además considera que la capacitación es un estímulo para el desarrollo tanto intelectual como personal.

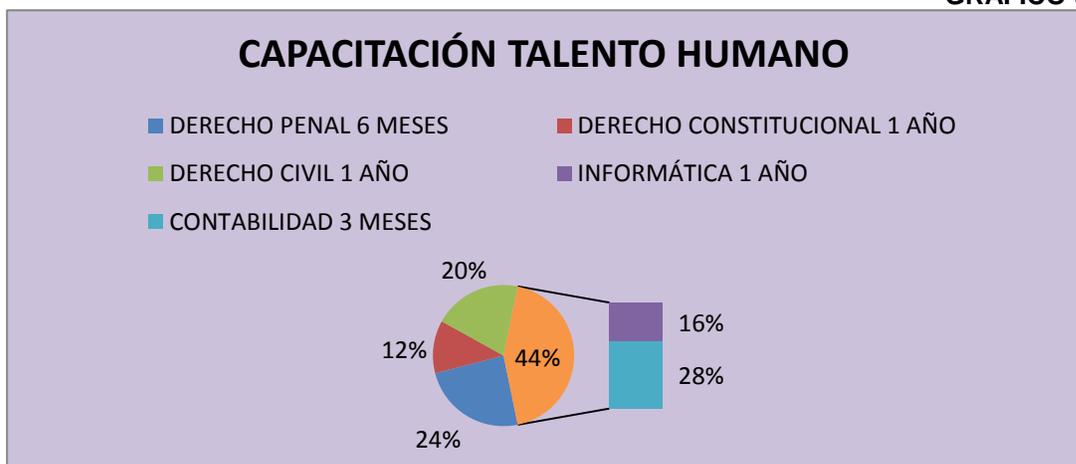
En qué área.....

Con qué frecuencia.....

**CUADRO 10**

ÁREA	FRECUENCIA	No	%
DERECHO PENAL	6 MESES	30	24,19
DERECHO CONSTITUCIONAL	1 AÑO	15	12,10
DERECHO CIVIL	1 AÑO	25	20,16
INFORMÁTICA	1 AÑO	20	16,13
CONTABILIDAD	3 MESES	34	27,42
<b>TOTAL</b>		<b>124</b>	<b>100,00</b>

**GRÁFICO 9**



**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO POR:** La autora

### Análisis

La Corte Superior de Justicia de Ibarra capacita a los Funcionarios y Empleados Judiciales en las diferentes áreas o dependencias de acuerdo a las necesidades de cada Juzgado, sin tomar en cuenta que el Talento Humano que labora en cada dependencia igual necesita capacitación y brindar mayor servicio.

**8.- ¿Cómo regula la Gestión del Talento Humano respecto a las actividades designadas a cada uno?**

**CUADRO 11**

OPCIÓN	No	%
<b>COMO REGULA ACTIVIDADES</b>		
MANUAL		0,00
REGLAMENTO		0,00
DISPOSICIONES	124	100,00
NINGUNA		0,00
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100,00</b>

**GRÁFICO 10**



**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO POR:** La autora

**Análisis**

La Corte Superior de Justicia regula las actividades de los Funcionarios y Empleados Judiciales por medio de disposiciones emanadas por el Consejo de la Judicatura, estas son acatadas en cada una de las Provincias a nivel Nacional.

**9.- Posee la Corte Superior un Manual de Funciones para cada puesto de trabajo**

**CUADRO 12**

OPCIÓN	No	%
SI	0	0,00
NO	124	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100,00</b>

**GRÁFICO 11**



**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO POR:** La autora

**Análisis**

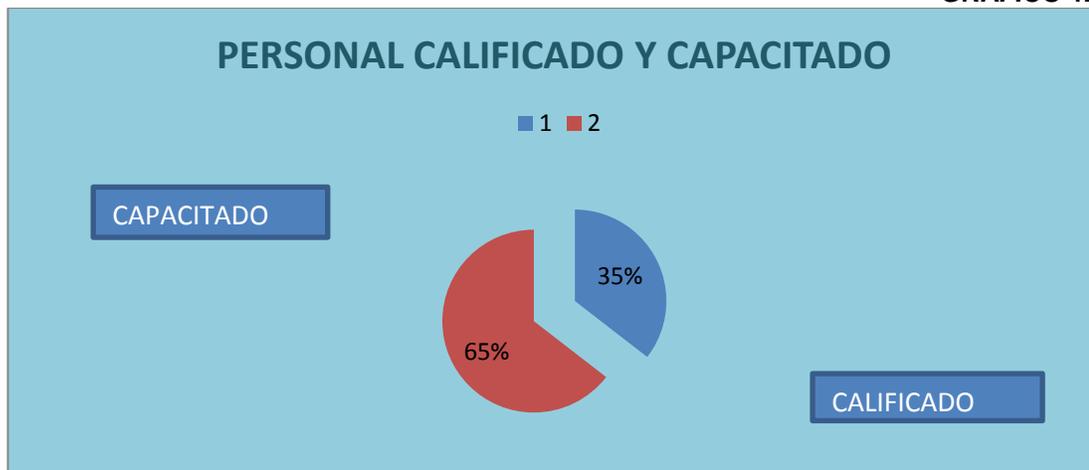
La totalidad de los Funcionarios y Empleados Judiciales afirman que no existe manual de funciones para regirse en cualquier actividad o trabajo a realizarse, se lo realiza de acuerdo a la necesidad de cada dependencia, no tienen bien definidas sus funciones y responsabilidades lo realizan de acuerdo a lo que el jefe superior lo indique.

**10.- La Corte Superior de Justicia de Ibarra cuenta con personal calificado y capacitado en el Departamento del Talento Humano?**

**CUADRO 13**

OPCIÓN	No	%
PERSONAL CALIFICADO	44	35,48
PERSONAL CAPACITADO	80	64,52
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100,00</b>

**GRÁFICO 12**



**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO POR:** La autora

**Análisis**

Un gran porcentaje de los encuestados conocen que el personal que labora en esta dependencia se encuentran realizando funciones administrativamente ya que no existe la creación de éste departamento, no existe personal calificado únicamente está capacitado por los cursos realizados. Es necesaria la creación de esta dependencia para que el trabajo que lo realiza haga con eficiencia y prontitud.

**11.- La Corte Superior de Justicia cobra por las demandas a presentarse en cada dependencia?**

**CUADRO 14**

OPCIÓN	Nº	%
SI	124	100,00
NO	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100,00</b>

**GRÁFICO 13**



**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** La autora

**Análisis**

La Corte Superior de Justicia SI cobra por las demandas que se presentan en los juzgados, es de acuerdo a una tabla de valores emitido por el Consejo de Judicatura, está considerada de acuerdo a la cuantía.

Por qué.....

CUADRO 15

OPCIÓN	Nº	%
FALTA DE PRESUPUESTO	124	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100,00</b>

GRÁFICO 14



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: La autora

### Análisis

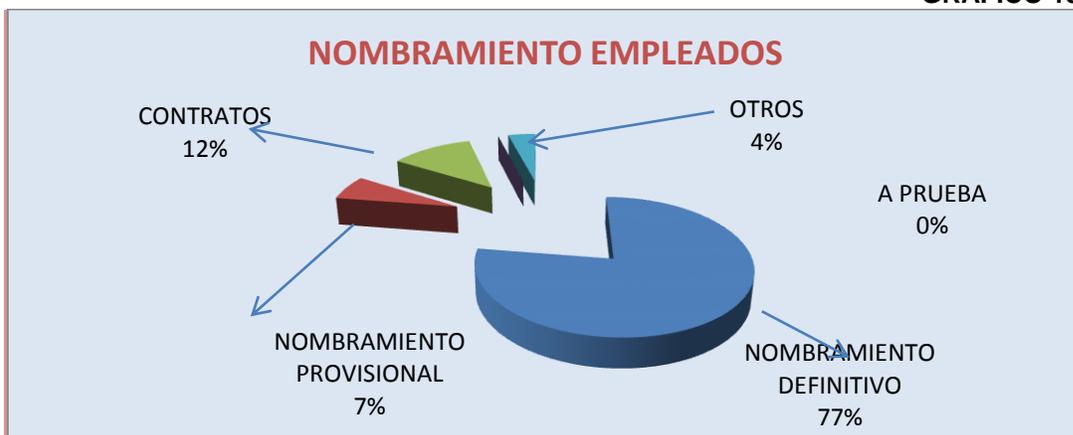
El cobro de las tasas judiciales se debe a que la Corte Superior de Justicia de Ibarra no cuenta con el presupuesto propio, es necesario que se centralice la Función Judicial y no depender del Estado para cualquier asignación, este cobro se lo realiza por qué no cubre las necesidades prioritarias en el sector público.

**12.- La Corte Superior de Justicia de Ibarra, cómo nombra a los empleados?**

**CUADRO 16**

OPCIÓN	Nº	%
NOMBRAMIENTO DEFINITIVO	96	77,42
NOMBRAMIENTO PROVISIONAL	8	6,45
CONTRATOS	15	12,10
A PRUEBA		0,00
OTROS	5	4,03
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100,00</b>

**GRÁFICO 15**



**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO POR:** La autora

**Análisis**

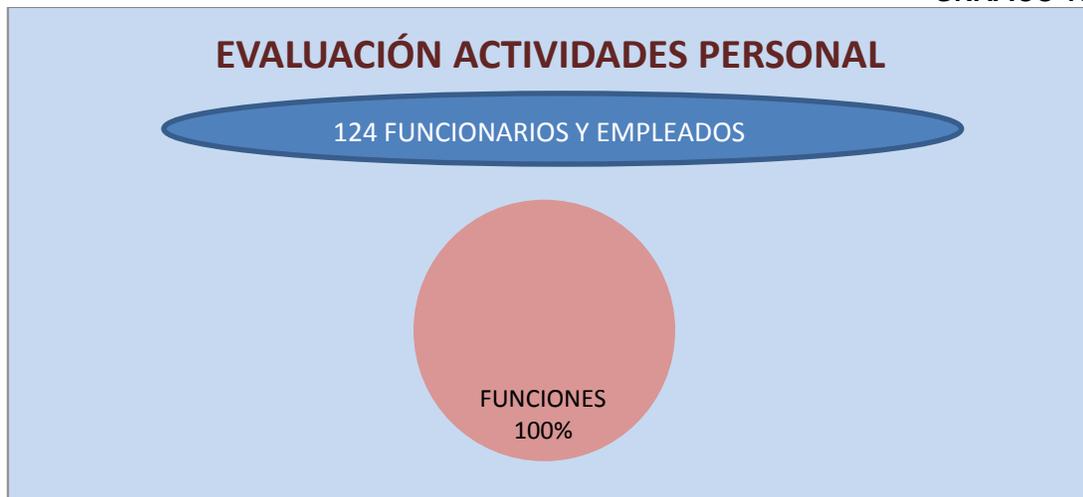
El Consejo de la Judicatura es el organismo encargado de extender los nombramientos definitivos, provisionales y contratos ocasionales y según las encuestas en la mayor parte existen nombramientos definitivos, esto se debe a que existe personal antiguo con años de experiencia y de esta forma brindar con mayor un mejor servicio a los usuarios.

**13.- ¿Cómo se evalúa el cumplimiento de las actividades del personal de la Corte Superior de Justicia de Ibarra?**

**CUADRO 17**

OPCIÓN	Nº	%
<b>EVALUACION ACTIVIDADES</b>		
OBJETIVOS		
RESULTADOS		
POR CASOS		
FUNCIONES	124	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100,00</b>

**GRÁFICO 16**



**FUENTE:** Encuestas  
**ELABORADO POR:** La autora

**Análisis**

El Consejo de la Judicatura es el organismo encargado de evaluar el cumplimiento de las actividades de acuerdo a sus funciones realizadas por el empleado, éstas funciones son asignadas por el jefe inmediato superior, no existe funciones determinadas para cada uno.

14.- ¿Cómo calificaría el desempeño del personal en la atención al cliente?

CUADRO 18

OPCIÓN	Nº	%
MUY OPORTUNO	24	19,35
OPORTUNO	30	24,19
POCO OPORTUNO	60	48,39
NADA OPORTUNO	10	8,06
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100,00</b>

GRÁFICO 17



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: La autora

### Análisis

De los resultados que se obtuvo de ésta pregunta a los Funcionarios y Empleados Judiciales, es que la atención al usuario es poco oportuna es debido a la falta de personal que existe en cada dependencia, no se les atiende en forma rápida como se merece el usuario debe haber la creación el Recurso Humano necesario con la finalidad de satisfacer las necesidades para de esta forma brindar el servicio necesario.

**15.- Realizan programas de evaluación de desempeño a los Funcionarios y Empleados Judiciales?**

**CUADRO 19**

OPCIÓN	Nº	%
SI	124	100,00
NO	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100,00</b>

**GRÁFICO 18**



**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO POR:** La autora

**Análisis**

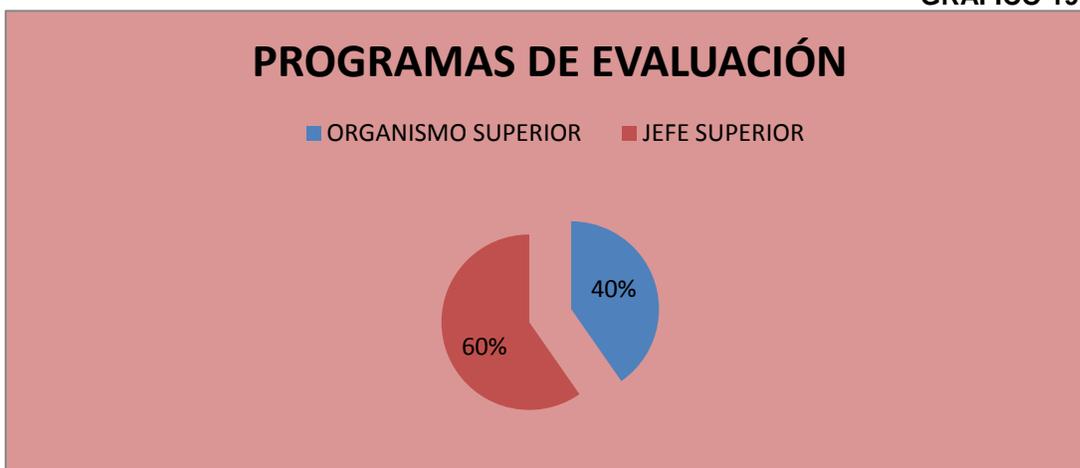
Una vez analizados los resultados de la encuesta se puede determinar que todos los Funcionarios y Empleados Judiciales son evaluados una vez al año, esto debería realizarse semestralmente ya que varían las funciones de acuerdo a las necesidades de cada dependencia.

¿Y quién los evalúa?.....

**CUADRO 20**

OPCIÓN	Nº	%
ORGANISMO SUPERIOR	50	40,32
JEFE SUPERIOR	74	59,68
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100,00</b>

**GRÁFICO 19**



**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO POR:** La autora

### Análisis

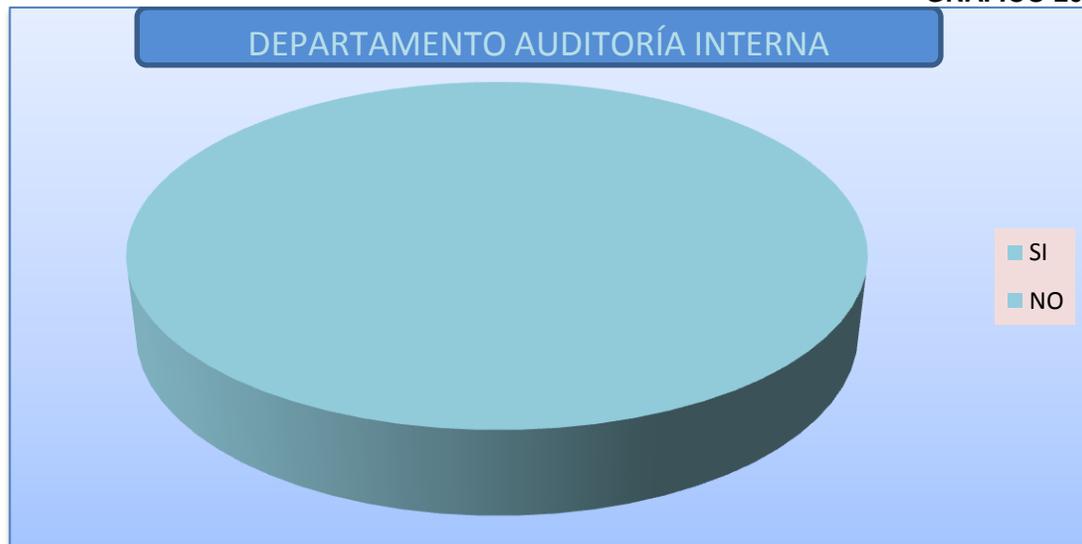
Los resultados que reflejan en la pregunta aplicada, indican en su totalidad que los Funcionarios son evaluados por el Consejo de la Judicatura a nivel Superior, y a los Empleados es el Jefe Superior de cada Juzgado o departamento, como son los de nombramientos definitivos, nombramientos provisionales y contratos, en presencia de evaluadores del Consejo de la Judicatura.

**16.- ¿Dispone la Corte Superior de Justicia con un Departamento de Auditoría Interna?**

**CUADRO 21**

OPCIÓN	Nº	%
SI	0	0,00
NO	124	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100,00</b>

**GRÁFICO 20**



**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO POR:** La autora

**Análisis**

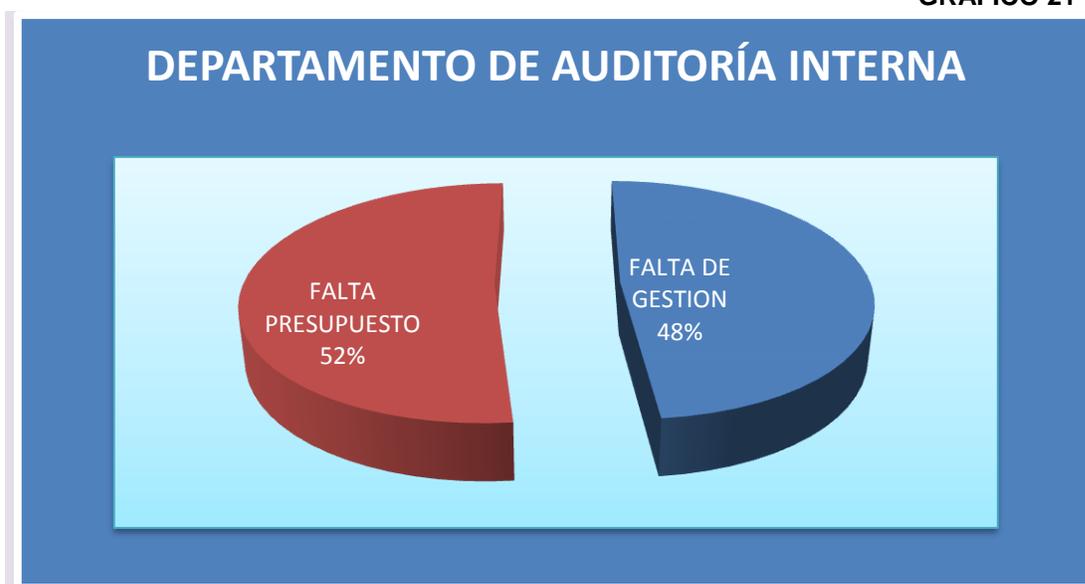
Según la encuesta realizada manifiestan que la Corte Superior de Justicia no cuenta con un departamento de Auditoría Interna, cuando lo amerita el caso lo realiza el Consejo de la Judicatura, la creación de este departamento es necesaria ya que en los Juzgados requiere de una auditoría regularmente porque se maneja dineros.

¿Por qué?.....

CUADRO 22

OPCIÓN	Nº	%
FALTA DE GESTION	60	48,39
FALTA PRESUPUESTO	64	51,61
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100,00</b>

GRÁFICO 21



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: La autora

### Análisis

Según la encuesta realizada manifiestan que en la Corte Superior de Justicia no existe un Departamento de Auditoría Interna por falta de asignación de presupuesto y falta de gestión de las autoridades pertinentes para la creación de esta unidad, es necesario que exista ya que se presentan casos urgentes y necesarios.

17.- ¿La Corte Superior de Justicia cuenta con un edificio propio donde se encuentren todas las dependencias para así dar mayor atención al público?

CUADRO 23

OPCIÓN	Nº	%
CUENTA EDIFICIO PROPIO	54	43,55
NO CUENTA EDIFICIO PROPIO	70	56,45
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100,00</b>

GRÁFICO 22



FUENTE: Encuestas  
ELABORADO POR: La autora

### Análisis

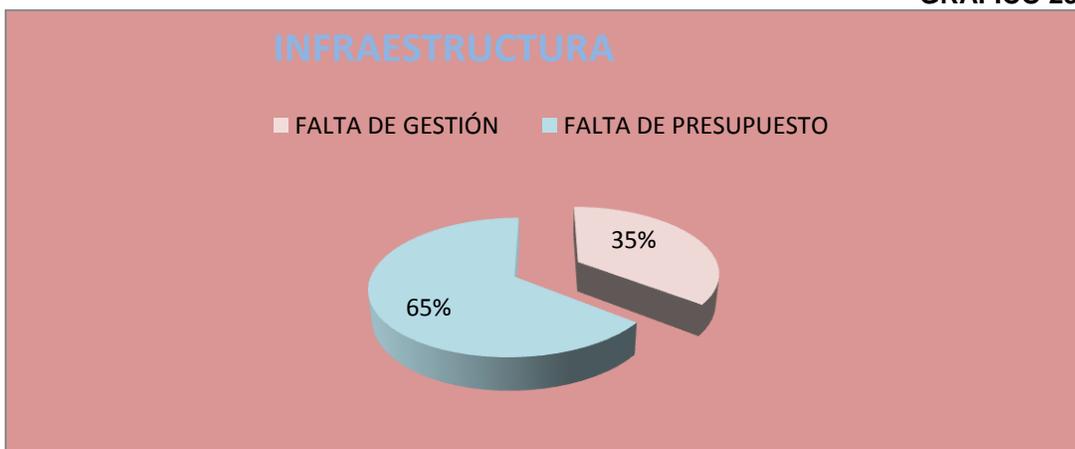
La mayoría de los encuestados opinan que sería conveniente que la Corte Superior de Justicia cuente con un solo edificio propio donde estén ubicadas todas las dependencias para mayor agilidad ya que como se encuentra actualmente no es conveniente ya que muchos usuarios de otras Provincias no conocen los edificios donde se encuentran ubicados.

¿Por qué?.....

**CUADRO 24**

OPCIÓN	Nº	%
FALTA DE GESTIÓN	44	35,48
FALTA DE PRESUPUESTO	80	64,52
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100,00</b>

**GRÁFICO 23**



**FUENTE:** Encuestas

**ELABORADO POR:** La autora

### **Análisis**

La mayoría de los encuestados afirman que es por falta de presupuesto, el Consejo de la Judicatura no asigna el presupuesto necesario para la infraestructura de su propio edificio, se encuentran juzgados en otros edificios y esto ocasiona pérdida de tiempo para el usuario es conveniente que el Gobierno asigne el presupuesto requerido para dar mayor atención y agilidad al usuario.

18.- ¿La Corte Superior de Justicia de Ibarra, cuenta con personal calificado y con experiencia para atender al usuario cuando requiera ingresar al sistema?

CUADRO 25

OPCIÓN	Nº	%
SI	34	27,42
NO	90	72,58
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100,00</b>

GRÁFICO 24



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: La autora

### Análisis

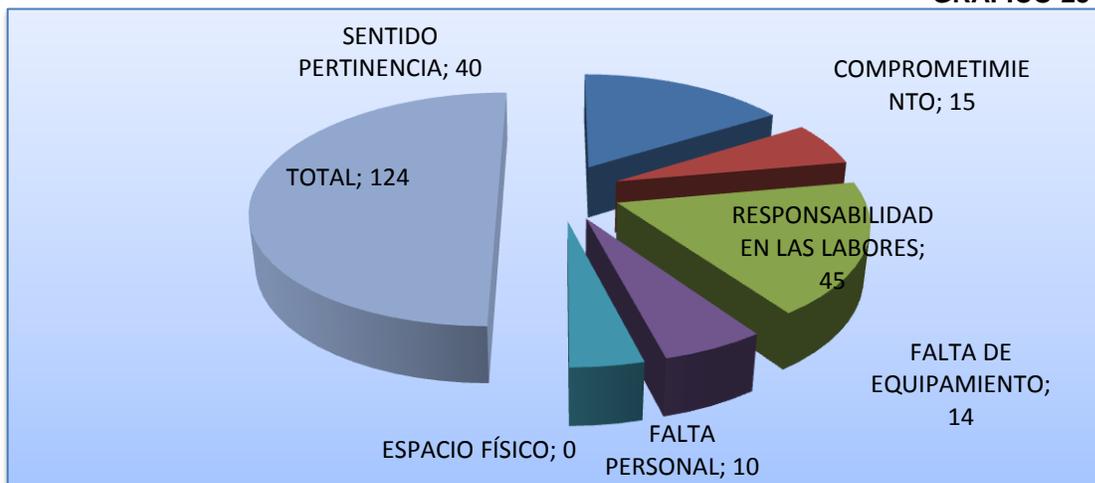
De la pregunta realizada manifiestan que la Corte Superior de Justicia, no cuenta con personal calificado para la atención al usuario al ingresar al sistema informático y ver en qué estado está la causa o trámite, y es por falta de presupuesto no hay personal asignado para hacerlo, los abogados de libre ejercicio son quienes utilizan el sistema y los usuarios no pueden manejar.

**19.- ¿Cuáles son las causas principales para que la Corte Superior de Justicia de Ibarra, no sea calificado como eficiente?**

**CUADRO 26**

OPCIÓN	Nº	%
SENTIDO PERTINENCIA	40	32,26
COMPROMETIMIENTO	15	12,10
RESPONSABILIDAD EN LAS LABORES	45	36,29
FALTA DE EQUIPAMIENTO	14	11,29
FALTA PERSONAL	10	8,06
ESPACIO FÍSICO		
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100,00</b>

**GRÁFICO 25**



**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** La autora

**Análisis**

Del total de los encuestados manifiestan que la causa primordial para que la Corte Superior de Justicia, no sea calificada como eficiencia es que no hay suficientes empleados en cada dependencia y dejan acumular en el despacho las causas, no pueden satisfacer las necesidades de los usuarios como lo merecen de una forma rápida y eficiente.

## ENTREVISTA A EXPERTO

**ING. EDGAR RAUL TORRES** Agroindustrial graduado en la Universidad Técnica del Norte, Lcdo. En Ciencias de la Educación en la Universidad Técnica del Norte y Maestría en la Universidad Católica, asesor contable la empresa es SITAC, desempeña las funciones de profesor en el Colegio Rumipamba y, profesor en el SECAP

### **1.- ¿Qué es para usted la Auditoría de Gestión al Talento Humano?**

Es un diagnóstico exhaustivo de las prácticas, métodos, políticas y tratamiento del Talento Humano asumido por la Institución en un período de tiempo determinado, que permite establecer y proyectar políticas dirigidas a la búsqueda de la calidad y el buen funcionamiento y desarrollo de las acciones del Talento Humano dentro de la Institución, además posibilita establecer un proceso de comparación con las Instituciones que desarrollan su actividad económica y social en el entorno de las mismas”.

### **2.- ¿Cuál es la importancia que tiene la auditoría de Gestión al Talento Humano de la Corte Superior de Justicia de Ibarra?**

Es de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

La Auditoría de Gestión del Talento Humano, se está convirtiendo en necesidad para muchas Instituciones. Esta nueva tendencia constituye el tratamiento al Talento Humano de forma integral, concentrando lo que tradicionalmente se manejaba por separado en áreas como personal, cuadro, capacitación, organización del trabajo, salarios, protección e higiene, entre otras, en un sistema donde el centro es el hombre y los planes y las acciones interactúan coherentemente entre sí y el resto de los

sistemas existente en la Institución. Los resultados más notables de este enfoque se asocian a productividad, eficacia, satisfacción, grado de compromiso e implicación del trabajador con la labor que realiza.

### **3.- ¿Qué importancia tiene el realizar evaluaciones del desempeño al Talento Humano de la Corte Superior de Justicia de Ibarra?**

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

### **4.- ¿Qué importancia tiene la capacitación y el desarrollo del personal?**

El mundo actual de la globalización obliga a las Instituciones hacer más competitivas con el fin de lograr su supervivencia. Esta supervivencia trae consigo una mayor exigencia en la calidad de los procesos y productos, la innovación permanente, el estímulo en precios, la utilización de tecnología de vanguardia, un mejor servicio al cliente; todo ello sería injusto si la Institución no cuenta con un personal altamente calificado que solo es posible lograr con programas de capacitación y desarrollo.

Los programas de capacitación y desarrollo de personal tienden a desarrollar en los empleados nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes que les permitan desempeñarse eficientemente en sus cargos actuales y futuros. Igualmente el mejoramiento de destrezas, la formación de valores y actitudes que habilitan al individuo para comportarse dentro y fuera del ambiente laboral.

### **5.- ¿Considera que la tecnología y la información en cada área de trabajo es fundamental para la productividad?**

Hoy en día la tecnología es indispensable para lograr la productividad que exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga el personal que labora en la Institución. La tecnología y la información están al alcance de todas las Instituciones, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una Institución de otra es la capacidad que tiene el personal de adaptarse al cambio.

Una Institución debe atraer al mejor Talento Humano, retenerlos ayudarlos a desarrollarse profesionalmente, darles las herramientas necesarias que los hagan más eficientes y les permitan desarrollar sus actividades con eficiencia, capacitarlos, diseñar correctamente el trabajo, establecer las metas adecuadas, motivarlos, recompensarlos, de esta manera los trabajadores se sentirán comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la Institución.

## **6.- ¿Cuál sería la forma adecuada para la gestión del talento humano?**

Para realizar una adecuada gestión del talento humano debemos tener en cuenta lo siguiente: Debemos diagnosticar la composición del talento de los colaboradores dentro de la Institución. Identificar el talento que se requiere para cada puesto de trabajo de la Institución. Realizar una efectiva selección de personal, reclutando y seleccionando al candidato idóneo para ocupar el puesto vacante para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

Tenemos que tener en cuenta la capacitación y desarrollo, guiando, orientando e integrando al colaborador en el ambiente de trabajo, brindando la capacitación y el adiestramiento necesario para cumplir con las metas y objetivos trazados por la Institución con el objetivo de crear y generar mayor

valor a la Institución. Estimular y retener el talento con incentivos y beneficios.

No solo con dinero se debe motivarse al colaborador. La personalidad y resultado de la gestión de los gerentes se ve reflejada en la calidad del talento humano que poseen a su cargo.

### 1.12 ANÁLISIS DE LA MATRÍZ FODA

El Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), nos permite analizar los elementos internos y externos. De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la Institución, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta difícil modificarlas. En términos generales se cuenta con datos o universo a analizar, un análisis FODA y un producto, que es la información para la toma de decisiones. El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la Institución, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos.

### 1.13 MATRÍZ FODA

#### FORTALEZAS VS. OPORTUNIDADES (FO)

##### FACTORES INTERNOS

##### FACTORES EXTERNOS

CUADRO 27

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Voluntad de trabajo coordinado	1. Aplicación de la ley de comercio electrónico orientada al proceso cero papeles
2. Presencia de Internet	2. Facultad de fijar el valor de las tasas judiciales
3. Contar con ingresos asignados por el Consejo Nacional de la Judicatura	3. Respeto a la independencia de la Función Judicial
4. Profesionales titulados en derecho	4. Mejoramiento de la imagen institucional

5. Personal con experiencia	5. Atender las denuncias públicas a todos los usuarios que lo requieran
6.-Presta servicios a los usuarios internos y externos	6. Crecimiento profesional de los servidores judiciales
	7.- Contar con un sistema de evaluación al desempeño al Recurso Humano.

### **DEBILIDADES VS. AMENAZAS (DA)**

#### **FACTORES INTERNOS**

#### **FACTORES EXTERNOS**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Inadecuada planificación de la estructura física	1. Dependencia presupuestaria del estado
2. Falta de personal operativo y de apoyo	2. Interferencia política
3. Falta de reglamentos funcionales, estructurales y operativos	3. Falta de honestidad y compromiso de algunos funcionarios y servicios judiciales
4. Falta de implementación de la estructura organizacional del sistema de capacitación	4. Inequidad en asignación de recursos de capital
5. Inexistencia de un sistema de promoción de personal	5. Interferencias e injerencias de la Corte Suprema de Justicia en el Consejo de la Judicatura
6. Inadecuado control de manejo del sistema	6. Percepción de corrupción de los diferentes estamentos Institucionales
7. Ineficiente comunicación y coordinación institucional	7. Lentitud en la atención de los servicios
8. Desactualización del orgánico Funcional	
9. Inexistencia de un sistema de Evaluación del talento humano	

## 1.14 MATRÍZ CRUCE ESTRATÉGICO FODA

**CUADRO 28**

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Voluntad de trabajo coordinado</li> <li>2. Presencia de Internet</li> <li>3. Contar con ingresos asignados por el Consejo Nacional de la Judicatura</li> <li>4. Profesionales titulados en derecho</li> <li>5. Personal con experiencia</li> <li>6. Presta servicios a los usuarios externos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Inadecuada planificación de la estructura física               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar los avances de infraestructura</li> <li>• Gestionar apoyo de autoridades</li> </ul> </li> <li>2.- Falta de personal operativo y de apoyo</li> <li>3.- Falta de reglamentos funcionales, estructurales y operativos</li> <li>4.- Falta de implementación de la estructura organizacional del sistema de capacitación               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscribir convenios de capacitación</li> <li>• Aprovechar el profesionalismo como elemento multiplicado que colabore en los programas permanentes de capacitación</li> <li>• Implementación de aulas virtuales y tecnología de punta</li> </ul> </li> <li>5.- Inexistencia de un sistema de promoción de personal               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complementar como elemento de la carrera judicial (ascenso a grado o escala)</li> </ul> </li> <li>6.-Inadecuado control de manejo del sistema               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la experiencia profesional interna</li> </ul> </li> <li>7.-Ineficiente comunicación y coordinación institucional</li> <li>8.-Desactualización del reglamento orgánico Funcional               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar actualización del reglamento Orgánico Funcional</li> </ul> </li> </ol>
ESTRATÉGICAS FA	ESTRATÉGICAS DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Decisión y Apertura al Cambio</li> <li>1.1 Promover Proyectos de Ley orientados a mejorar la Administración de Justicia</li> <li>1.2 Elaborar mecanismos para disminuir la injerencia política</li> <li>1.3 Vigilar el cumplimiento de la ley normativa vigente</li> <li>1.4 Establecer acciones de control permanentes</li> <li>1.5 Actualizar la normativa vigente y elaborar los manuales operativos de todos los procesos institucionales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inadecuada Planificación de la Infraestructura Física</li> <li>1.1 Ya tratado pero <b>No</b> hay ningún cambio ni asignación alguna</li> <li>2. Falta de Personal Operativo y Apoyo</li> <li>2.1 Redistribución en el proceso de Selección de Personal Pruebas Psicotécnicas y la Entrevista</li> <li>2.2 Buscar mecanismos que permita mejorar la Productividad Personal y Producción Institucional</li> <li>3. Falta de Gestión y Apoyo a Relaciones Públicas</li> <li>3.1 Ya Tratado pero no hay creación alguna</li> <li>4. Falta de Reglamentos Operativos</li> <li>4.1 Recomendar la Actualización del Reglamento Orgánico Funcional de la Corte Superior de Justicia</li> <li>5. Inexistencia de un Sistema de Evaluación de Desempeño</li> <li>6. Inexistencia de un Sistema de Promoción de Personal</li> <li>7. Limitación de Recursos económicos</li> <li>8. Falta de información judicial confiable para la toma decisiones</li> <li>9. Desactualización del reglamento Orgánico Funcional</li> </ol>

## 1.15 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

Luego de realizada la investigación en la Institución con la recolección primaria como son las encuestas, para luego obtener los resultados del diagnóstico a través de la herramienta FODA; y luego con el Cruce de Matrices se ha identificado que la Corte Superior de Justicia Ibarra no dispone de una Auditoría de Gestión al Talento Humano, en el que permita brindar un servicio de calidad a clientes internos y externos, esto genera debilidades como:

Inadecuada planificación de estructura física, el edificio con el que cuenta la Corte Superior de Justicia Ibarra no es un edificio amplio donde se encuentren todas las dependencias, es necesario la creación de personal y por falta de ellos las demandas se encuentran sin agilizar, es necesario que al personal se le capacite regularmente en el área que le corresponde de esta forma se dará mayor atención al usuario cuando lo requiera. La Corte Superior de Justicia Ibarra, cuenta con las siguientes fortalezas mismas que le permiten entregar un servicio bueno a los clientes internos y externos, esto se debe a que cuenta con:

Voluntad de trabajo coordinado, en cada dependencia hay predisposición y voluntad del personal, existe personal con experiencia y son profesionales titulados en Derecho, se han ido preparándose para el bien personal y de la Institución, y de esta forma brindar mayor atención y servicio a los usuarios.

En conclusión por los factores antes mencionados y de acuerdo con la investigación realizada, se puede determinar que el problema en la Corte Superior de Justicia Ibarra radica en la ausencia de una **AUDITORIA DE GESTION AL TALENTO HUMANO**, por lo que se considera necesaria la presente propuesta para el mejoramiento continuo en todos los procesos, procedimientos que se brinda al público en general dentro de las funciones y responsabilidades de la Institución escenario de la Investigación.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### 2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE IBARRA

En nuestra provincia encontramos el origen relativamente nuevo de tantas y tantas Instituciones como la Corte Superior de Justicia y todo su equipo encargado de la sagrada tarea de **ADMINISTRAR JUSTICIA EN NOMBRE DE LA REPÚBLICA Y POR AUTORIDAD DE LA LEY.**

Fuimos parte de distrito de Quito, luego nuestras comunidades demandaban su descentralización tratándose este tema en la quinta convención nacional; de 1873 y su décima Constitución de la República, sin resultados positivos, por encima de los razonamientos del asambleísta Imbabureño, Dr. Luis Felipe Lara.

El **21 de septiembre de 1921**, en la presidencia del Dr. José Luis Tamayo **se ordenó la creación de la Corte Superior de Justicia Ibarra**, mediante decreto legislativo, con jurisdicción en las provincias de Imbabura y Carchi.

El 31 de agosto de 1925, se suprime las Cortes Superiores de Ibarra y Ambato, pasando los archivos a las Cortes de Quito y Riobamba. Llegamos al 17 de mayo de 1929 y la Asamblea Nacional, atendiendo el clamor cívico-patriótico de los Imbabureños, sanciona el decreto legislativo que restablece nuestra permanencia, enfatizando en sus considerandos: “Que las razones que tuvo la legislatura para crear **las Cortes Superiores de Ambato e Ibarra, en la ley orgánica del Poder Judicial del año 1922**, subsisten y son más exigentes aún por el creciente movimiento comercial y social de los mencionados distritos”. **Decreta:** El 1 de Enero de 1930 restablézcase las Cortes Superiores de Ambato e Ibarra”; para luego referirse a las partidas

Económicas y la jurisdicción en las provincias del Carchi e Imbabura, encareciendo que las causas no relatadas en la Corte de Quito se envíen a la Corte de Ibarra.

## **2.2 GENERALIDADES SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que la Corte Superior de Justicia de Ibarra, en calidad de ser una Institución seria y de principios de honestidad y transparencia; ha comenzado a considerar al Talento Humano como su capital más importante y la necesidad de llevar una correcta administración de los mismos, como una de sus tareas más decisivas.

Las instituciones de hoy no son las mismas de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada Institución; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a las permanentes innovaciones y cambios científicos y tecnológicos. Cada factor productivo debe trabajarse de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del Talento Humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes

## **2.3 OBJETIVO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Desarrollar e implementar una propuesta de Gestión del Talento Humano como plan piloto en la Corte Superior de Justicia de Ibarra, como un sistema de evaluación y certificación de competencias laborales, profesionales y de la calidad de la capacitación y evaluación dentro de la institución.

### **2.3.1 MISIÓN**

Ser una entidad pública que establezca las bases institucionales y metodológicas de nuevos sistemas corporativos de certificación de competencias laborales y profesionales con estricto apego de respeto a la Constitución, Leyes y Reglamentos de Justicia, desarrollando actitudes y comportamientos de eficiencia, eficacia y efectividad del talento humano de los diversos departamentos y áreas de la Corte Superior de Justicia de Ibarra.

### **2.3.1 VISIÓN**

Constituirse en una de las Instituciones públicas de la provincia y del país de acciones, actitudes y desempeños; enmarcados en el respeto y apego estricto a la Constitución, Leyes y Reglamentos; provocando que la ciudadanía deposite su total confianza en sus ejecutorias de Justicia.

### **2.4 PROPÓSITO Y ALCANCE**

La Corte Superior de Justicia de la ciudad de Ibarra, es una Institución que ha iniciado un proceso de innovación y mejoramiento continuo, para lograr cumplir con las expectativas de los clientes, para ello se ha diseñado y elaborado una propuesta clara y precisa orientado al desarrollo del Talento Humano, bajo en convencimiento que los desafíos de competitividad que enfrenta todas las Instituciones públicas o privadas del país; demandan una importante inversión en capital humano.

La propuesta de Gestión del Talento Humano de la Institución, contribuirá a este esfuerzo diseñando y poniendo en marcha un sistema institucional para evaluar y certificar las competencias laborales y profesionales de los funcionarios y/o empleados; en forma independiente de cómo fueron adquiridos sus puestos.

## **2.5 SITUACIÓN ACTUAL DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE IBARRA**

La implementación de la propuesta de Gestión al Talento Humano de la Corte Superior de Justicia de la ciudad de Ibarra, es una guía de certificación de competencia laborales, profesionales, personales y calidad de la capacitación que responde al siguiente diagnóstico:

- Reflexión estratégica insuficiente o poco sistematizada por parte de Recursos Humanos sobre las competencias laborales y profesionales claves que requerirán para tener éxito en los próximos cinco años.
- Señales poco claras hacia el mercado laboral, profesional y personal y hacia el mundo de la educación, formación, y capacitación sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por este tipo de organización de Justicia;
- Baja satisfacción por parte de las personas con la oferta de capacitación disponible, particularmente por su falta de pertinencia y alineamiento con sus necesidades y expectativas acordes a la rama de las Leyes y sus aplicaciones.

Algunas consecuencias de esta situación son:

Seria amenaza para ciertas personas de la Institución de perder competitividad, por no disponer de estándares claros para evaluar desempeño de personas y funciones, afectando la calidad de sus servicios al cliente.

- Mercado laboral y profesional poco transparente, por importante asimetrías de información.
- Aumento del costo de transacción de reclutamiento y selección de personal y retorno sobre inversión en capital humano menor al esperado.

## 2.6 ESTRUCTURA

El Consejo de la Judicatura de Imbabura, constituye una dependencia del Consejo de la Judicatura, órgano único de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial, la Dirección Provincial cumple su rol, en función de las directrices y políticas administrativas y presupuestarias dispuestos por el Consejo de la Judicatura.

La Dirección Provincial de Imbabura, se estructura de la siguiente manera:

**1.- Dirección Provincial:** Director Provincial, Control Disciplinario y Secretaria

**2.- Unidad de Administración del Talento Humano:** Servicios de Personal y Control, Bienestar Social y Departamento Médico.

**3.- Unidad Administrativa:** Proveeduría, Almacén, Contratación Pública, Activos Fijos, Servicios Generales, Mantenimiento, Obras y Seguridad

**4.- Unidad Financiera:** Contabilidad, Tesorería y Presupuesto

**5.- Unidad de Informática:** Redes y Telecomunicación, Servicios Informáticos y Soporte Técnico.

## 2.7 POLÍTICAS

Las políticas que se ha señalado, orientadas a lograr un mejor trato de los recursos humanos en la Corte Superior de Justicia de Ibarra, son las siguientes

- Mejoramiento continuo y articulado de los Recursos Humanos de acuerdo a la Misión y Visión de la Corte Superior de Justicia de Ibarra.
- Realizar estudios por departamentos y áreas, para identificar las fortalezas y necesidades que tienen los funcionarios y/o empleados.

- Definición de estándares de calidad para programas de capacitación y actualización de competencias para el Recurso Humano de la Corte Superior de Justicia de Ibarra.

## **2.8 BENEFICIOS**

La Gestión del Talento Humano de la Corte Superior de Justicia de Ibarra, está orientado a un proceso de evaluación que pueda traducirse en los siguientes beneficios:

- Los empleadores dispondrán de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal; apoyar procesos de evaluación del desempeño con las normas y estándares definidos y, en general, para orientar su inversión en desarrollos de recursos humanos.
- Los trabajadores actuales y futuros, contarán con un mecanismo para certificar los conocimientos adquiridos y las habilidades y actitudes desarrollados en su vida laboral y profesional.
- Las Instituciones Provinciales y Nacionales de formación y capacitación al Talento Humano, contarán con información generada y validada para orientar su oferta de programas tanto en términos de pertinencia como de calidad, cuya Propuesta de Gestión del Talento Humano de la Corte Superior de Justicia de Ibarra, constituirá un incentivo decisivo para que la oferta de educación formal se alinee con los requerimientos del trabajo en general.

## **2.9 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.**

Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la Auditoria, el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas, la contabilidad se

modifica el avance de la tecnología hace que las empresas crezcan en tamaño, y se realizaba una declaración del auditor. La Auditoría amplía su estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

La Auditoría de Gestión aplicada al talento humano surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la Corte Superior de Justicia Ibarra, en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la Institución para lograr un mejor desempeño y productividad.

## **2.10 AUDITORÍA**

***Según, Wikilearning página 1 1998.- "Auditoría es un examen sistemático para obtener resultados y evaluar objetivamente los actos o eventos de carácter económico administrativo de una entidad, para corregir o mejorar. La auditoría constituye una herramienta de control y supervisión y es practicada por profesionales calificados e independientes, respaldados por normas y procedimientos legales".***

## **2.11 DEFINICIÓN**

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

***Según el Manual de Auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado 1980, Págs. 18, 19, 20***

La auditoría es el examen que se efectúa a una Institución por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como Institución y su actuación, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

## **2.12 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

- Establecer el grado en que la Dirección y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.
- Alentar a la Institución para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos.

## **2.13 ALCANCE**

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la Institución, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- a)** Logro de los objetivos Institucionales, la estructura Institucional; y, la participación individual de los integrantes de la Institución.
- b)** Evaluación de la eficiencia de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como la eficiencia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.

- c) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar, deficiencias importantes, en que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.

## **2.14 DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Según el Diccionario de la Lengua Española, el término evaluar significa: “Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona”

***Es decir, evaluar involucra estimar el valor que tiene, ya sea una cosa (su calidad, su peso, etc.) o una persona (sus aptitudes, sus acciones).***

Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos: “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos

***La evaluación del desempeño es como un procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño.***

### **2.14.1 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.

- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la institución.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Sin embargo, de todas ellas, consideramos que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso. Si se le indica que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creerá que ello puede ayudarle en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la Institución.

El empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo. Sin embargo, cuando un funcionario es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación.

#### **2.14.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la Institución y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los empleados de la Institución, teniendo presentes por una parte los objetivos Institucionales y por la otra, los objetivos individuales
- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleve a cabo la labor correspondiente a su puesto.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la Institución y la comunidad.

### **2.14.3 ELEMENTOS COMUNES A TODAS LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO**

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación de desempeño los cuales mencionaremos a continuación:

#### **1. ESTÁNDARES O PARÁMETROS DE DESEMPEÑO**

La evaluación requiere de estándares de desempeño que permitan mediciones más objetivas. Estos parámetros pueden extraerse del análisis de puestos. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados. Cuando se carece de esta información, los estándares

pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones con el supervisor inmediato.

#### **2.14.4 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO**

La medición del desempeño consiste en los sistemas de calificación de cada labor los cuales pueden radicar en habilidad, rapidez, eficiencia, etc. Las mediciones se dividen en objetivas y subjetivas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas, y tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas o defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, se basan a las opiniones del evaluador.

#### **2.14.5 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**

Esta técnica consiste en que el Auditor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean medibles de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación. Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos, ayudan también a que el empleado y supervisor comenten las necesidades específicas de desarrollo.

#### **2.14.6 EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS**

La evaluación en el marco de las competencias se basa en la recopilación y presentación de evidencias. Dichas evidencias se relacionan

con una serie de resultados requeridos en el desempeño, para probar y evaluar la competencia de una persona, incluyendo sus habilidades sociales.

Las evidencias se derivan de los objetivos de aprendizaje y se clasifican en tres tipos:

- Evidencias de conocimiento
- Evidencias de producto
- Evidencias de desempeño

La principal fortaleza del currículum basado en competencias es la evaluación, a través de la presentación de evidencias, la persona muestra su avance en un campo específico del conocimiento.

## **2.15 TIPOS DE AUDITORÍAS**

Los tipos de auditorías son:

### **a) AUDITORÍA FINANCIERA**

La Auditoría Financiera informará respecto a un período determinado, sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros de una Institución Pública, ente contable, programa o proyecto; concluirá con la elaboración de un informe profesional de auditoría, en el que se incluirán las opiniones correspondientes.

En este tipo de fiscalización, se incluirán el examen del cumplimiento de las normas legales, y la evaluación del control interno de la parte auditada.

### **b) AUDITORÍA OPERACIONAL**

Es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una

Institución, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

**(MALDONADO, M 2001) “Auditoría de Gestión”, pág. 14.**

### **c) AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Es el examen de evaluaciones realizadas en la Institución para establecer el grado de eficacia y eficiencia de la implementación de las normas que dictan los sistemas administrativos de apoyo, así como su planificación y control administrativo interno.

Existen diferencias conceptuales entre la **auditoría de gestión** y la **auditoría financiera**; estas pueden apreciarse en el siguiente cuadro:

### **2.16 DIFERENCIA ENTRE AUDITORÍA FINANCIERA Y AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**CUADRO 29**

<b>Elementos</b>	<b>Auditoría Financiera</b>	<b>Auditoría de Gestión</b>
<b>Propósito</b>	Emitir opinión sobre la razonabilidad de las cifras de los Estados Financieros tomados en conjunto.	Promover mejoras en la eficiencia, eficiencia y economía en las operaciones y en los controles gerenciales de la entidad.
<b>Finalidad</b>	Dar seguridad a los usuarios externos sobre la objetividad de la información financiera.	Ayudar a la más alta autoridad de una empresa o a la dirección de un ente a mejorar las operaciones y actividades en término de eficiencia, en el uso de los recursos y el logro de objetivos operativos mediante la proposición de alternativas de solución.
<b>Alcance</b>	Sistema contable y libros principales y registros contables	La organización total de la empresa, o sólo algunas de sus reparticiones y operaciones enfocando su evaluación al sistema de control gerencial, comprende al ente económico incluido en el entorno que lo rodea.

<b>Enfoque</b>	Persigue la correcta determinación del Balance General y Estado de Resultado	Persigue la obtención de eficiencia, economía y eficacia de los recursos materiales y humanos que posee la entidad.
<b>Orientación</b>	El pasado	Presente y futuro
<b>Aporte en solución de problemas</b>	No es responsable de proponer soluciones	Si es responsable de buscar alternativas de solución a los problemas.
<b>Labor de seguimiento a problemas</b>	No existe responsabilidad.	Es responsable de dar seguimiento a cada problema surgido.
<b>Procedimientos</b>	Planeación anticipada de las pruebas a realizar de acuerdo a la actividad económica de la empresa que permita obtener una opinión sobre la razonabilidad de los Estados Financieros.	Planeación estratégica del trabajo que permita una labor integral, oportuna y permanente de las operaciones del ente auditado.
<b>Informe a emitir</b>	Dictamen sobre la razonabilidad de los Estados financieros de acuerdo a Normas y procedimientos de Auditoría Generalmente Aceptados.	Informe con opinión de los resultados del área, actividad u operación auditada tendiente a formular recomendaciones para lograr los objetivos propuestos.
<b>Objeto de examen</b>	Estados Financieros, registros contables y documentos anexos.	Actividades, operaciones, programas o toda la organización en sí, además de elementos indicadores y normas de rendimiento medibles.

FUENTE: Manual de Gestión de la Contraloría General del Estado 1980

ELABORADO POR: La Autora

## 2.17 LAS CINCO ES DE LA AUDITORÍA

El auditor interno evaluará la gestión Institucional, en cuando a las cinco “E”, esto es, eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología, que se definen a continuación:

### 2.17.1 EFICACIA

***MALDONADO, M (2009), expresa: “La eficacia es el grado en que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad. La eficacia organizacional, es un***

***concepto aún más amplio y se refiere a la capacidad total de la entidad y las interacciones dentro de la planificación estratégica, estructuras y procesos administrativos y los recursos humanos y financieros, todos en relación con las metas de la organización y el ambiente externo. (Pág. 23)***

**CRITERIO:** Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

#### **2.17.2 EFICIENCIA**

***MALDONADO, M (2009), expresa: “Se refiere a la relación entre los insumos consumidos y los productos obtenidos, La medida de eficiencia compara la relación, insumo producto, con un estándar preestablecido. La eficiencia aumenta a medida que se produce un mayor número de unidades de producto para una unidad dada del insumo, la eficiencia de una operación se encuentra influenciada por la calidad y otras características del producto o servicio ofrecido”. (Pág. 23)***

**CRITERIO:** Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo–producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo, incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades; por tanto, es la relación entre el rendimiento de los bienes, servicios u otros resultados y los recursos utilizados para producirlos,

aprovechando al máximo las capacidades instaladas, garantizando la calidad, su objetivo es incrementar la productividad.

### **2.17.3 ECONOMÍA**

***MALDONADO, M (2009), expresa: “Por economía se entiende los términos y condiciones bajo las cuales la administración debería adquirir los insumos del proceso productivo. Economía significa obtener la cantidad y calidad justa de los recursos, en el tiempo, lugar y costo justo”. (Pág. 22)***

**CRITERIO:** Es el uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la Institución y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.

### **2.17.4 ÉTICA**

***Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría. (2003), Indica: “Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad”.***

**CRITERIO:** Es un elemento básico de la gestión Institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de la Institución. Se refiere a la moral, la conducta individual y grupal, de todo el ingente humano, basada en sus obligaciones, en los principios, normas y leyes Constitucionales que rigen en la Sociedad.

### **2.17.5 ECOLOGÍA**

***Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría. (2003), Señala: “Es el examen y evaluación del medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales. Hay entidades que no tienen que auditar este componente porque sus servicios no tienen conflictos de intereses con las leyes ambientales, pero se puede contribuir a la preservación del medio ambiente”. (Pág. 21)***

**CRITERIO:** Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión de un proyecto.

### **2.18 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una Institución obtienen, procesan y analizan información pertinente, tanto interna como externa, con el propósito de evaluar la situación actual de la Institución, así como su nivel de competitividad con el fin de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la Institución de cara al futuro.

***(Terry, 1987)". Según BARRIGA, Luis: La Planificación (<http://www.geocities.com/WallStreet/District/7921/Planification.html>***

#### **2.18.1 MISIÓN**

La misión es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser de una Institución dentro de su entorno y en la sociedad en general. Misión es la razón de ser. Los objetivos o metas son los estados intermedios que se desea alcanzar.

## **2.18.2 VISIÓN**

La visión de futuro es el foco de atracción de todo, es una especie de sueño que nos anima, inspira y transforma el propósito en acción. Constituye una imagen mental del futuro deseado y factible. Nos permite expresar donde se quiere que esté la Institución dentro de los próximos años.

## **2.18.3 DIFERENCIA ENTRE MISIÓN Y VISIÓN**

Las principales diferencias entre Misión y Visión son:

- La Misión mira hacia “adentro” de la Institución, es el que da sentido a la Institución; mientras que la Visión lo que hace es mirar hacia “afuera”.
- La Misión tiene su horizonte en el mediano plazo, acentuando los aspectos que se deben cambiar; la Visión se orienta al muy largo plazo, en el sentido de rescatar la identidad, los aspectos inmutables esenciales. Una estrategia implica elegir un conjunto de actividades en las que la Institución sobresaldrá para crear una diferencia sostenida.

***[http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa\\_estrat](http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat)***

## **2.19 CONCEPTO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la Institución y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una Institución, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

La planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar, entonces, aclaremos lo que ha sido la planeación

estratégica para las Instituciones: En la planeación estratégica los administradores hacen coincidir los recursos de la Institución con sus oportunidades de mercado a un largo plazo.

- La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento Institucional, competencia, estructura de la Institución, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal.
- Aunque el concepto de planeación estratégica y su aplicación han cambiado con el paso del tiempo, la idea de "Organización y Negocio" como parte inicial del proceso de planeación, se transformó en "Misión", los conceptos de "Objetivos, Estrategias y Tácticas" se observan ahora como las consecuencias operativas de la "Misión" y la formulación del plan estratégico se ha hecho cada vez más complejo.

La Planificación Estratégica es la actividad de moldear el futuro de la Institución a través de un proceso ordenado mediante la organización de las ventajas competitivas. La Planeación Estratégica es un proceso sistemático que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa o institución, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente, hacia la visión, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que pueda definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.  
*<http://www.eumed.net/ce/>*

### **2.19.1 OBJETIVOS**

Los objetivos básicos de la planificación de recursos humanos son:

- Optimizar el factor humano de la Institución.

- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la Institución.
- Motivar al factor humano de la Institución
- Mejorar el clima laboral
- Contribuir a maximizar el beneficio de la Institución

### 2.19.2 IMPORTANCIA

Es el proceso mediante el cual el liderazgo alcanza su misión manejando respuestas alternativas a los imprevistos que se puedan presentar. La visión y la planificación estratégicas son necesarias en la vida y demandan educación continua, esto para lograr supervivencia, expansión y perpetuidad.

La estrategia implica una renovación continua y creatividad, los equipos de trabajo no deben perder el norte ni los elementos básicos que los conforman, así como deben tener al ser humano como foco central en sus estrategias, porque, si no, no tendrán condición esencial de éxito (se convertirán en planes de corta duración y con resultados discutibles).

### 2.19.3 CARACTERÍSTICAS SON:

**CUADRO 30**

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Planifica dirección superior	Sólo ésta tiene acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la institución. Debe haber un compromiso de la dirección superior, para que se genere un compromiso en los niveles inferiores
Trata cuestiones básicas	Da respuesta a interrogantes tales como: ¿Dónde estamos y en donde deberíamos estar?, ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deben serlo?
Ofrece un marco para la planificación	Frente a tales decisiones, un gerente debe

<b>detallada y para decisiones gerenciales cotidianas</b>	preguntarse. ¿Cuáles alternativas estarán más acordes con nuestra estrategia?
<b>Se trata de una planificación de largo alcance</b>	Implica un tiempo más largo que otros tipos de planificación.
<b>Analiza el entorno: ambiente interno y externo de la empresa.</b>	Externo: para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades. Interno: contemplar debilidades y fortalezas

## 2.20 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar.

- La planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta auspiciada por el libro de Ansoff (1965), Estrategias Corporativas.
- En la planeación estratégica los administradores hacen coincidir los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a un largo plazo (Stanton, 1994).
- La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento Institucional, competencia, estructura de la Institución, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal.
- La estrategia vista desde una óptica global, integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de los planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además, implica la tarea de comunicar y de mostrar una línea para el empleo general de los recursos (Robert Grosse, 1992).

***La planificación a medio y largo plazo es la función que, desarrollándose en cada nivel de responsabilidad, tiene por finalidad la disposición de las operaciones y la participación de los elementos para***

*la consecución de un objetivo. Existen tantos planes a largo y medio plazo como objetivos se puedan distinguir. Puesto que todo objetivo debe nacer, más o menos directamente, de una estrategia, la planificación estratégica es la elaboración de las fases primeras de los planes principales. Todo plan empieza siendo una idea y acaba siendo un hecho:*

## **2.21 ETAPAS DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.21.1 MISIÓN:**

Es la razón de ser de la Institución. La misión no es una decisión inamovible, pues puede variar al revisarse en el marco de otros intereses o directrices, justificando reformulaciones en el rumbo

### **2.21.2 VISIÓN:**

Es la percepción global para situarse inteligentemente de cara a la realidad; es ver más allá para detectar tendencias y anticiparse a los acontecimientos.

Sin visión estratégica se puede partir en un barco para hacer descubrimientos, pero, difícilmente, se llegará a un puerto al que valga la pena llegar

### **2.21.3 OBJETIVOS:**

Son las metas a alcanzar a efecto de lograr la misión; son indicadores a la acción para llegar a los resultados. Los objetivos son generales y específicos, y responden a la misión.

#### **2.21.4 METAS:**

Es la cuantificación de los elementos para alcanzar los objetivos (y, por lo tanto, existen en función de estos).

#### **2.21.5 ANÁLISIS INTERNO:**

Es el reconocimiento de las potencialidades y carencias del equipo como tal (análisis en el que se deben incluir la mayor cantidad de opiniones pertinentes y posibles).

#### **2.21.6 ANÁLISIS EXTERNO:**

Es un ejercicio situacional que requiere de un conocimiento de las características del entorno, encuadrando tendencias, amenazas, carencias y oportunidades.

### **2.22 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS:**

Es el listado de todas las posibilidades creativas que se consideran como posibles vías de logro.

#### **2.22.1 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS:**

Es la elección de aquellos movimientos Institucionales más adecuados y oportunos de acuerdo a la visión particular.

#### **2.22.2 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS:**

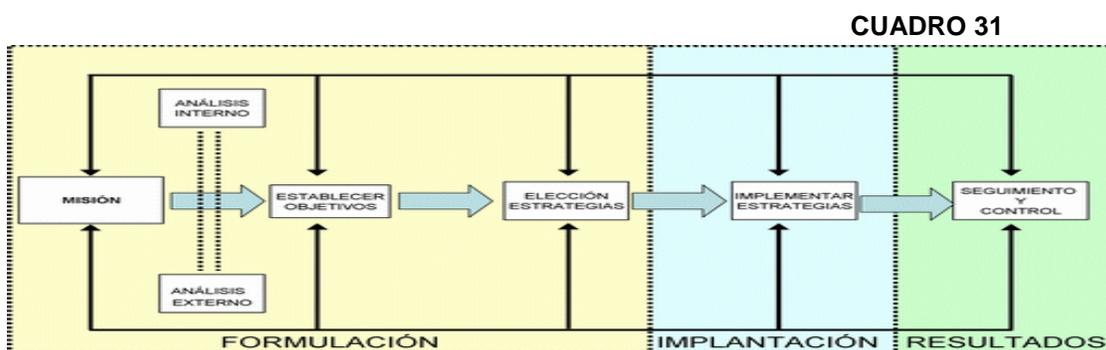
Es la puesta en marcha mediante programas y planes.

#### **2.22.3 EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO:**

Son las ideas en acción.

## 2.22.4 EVALUACIÓN Y CONTROL:

Es el proceso de revisión que permite valorar si se están alcanzando los resultados esperados. Todo este proceso de planificación requiere pensamiento y acción colectiva, esto para dar credibilidad y generar compromiso, así como, también, necesita la formación de equipos interdisciplinarios, autónomos, sin complicaciones burocráticas y jerarquizaciones para que den lugar a la eficacia.



**FUENTE:** Administración Estratégica adaptado por Fred David:

**ELABORADO POR:** La autora

## 2.23 COMPONENTES

### 1.- Los estrategas

Funcionarios ubicados en la alta dirección de la Institución, a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la Institución.

### 2.- Direccionamiento Estratégico

Principios Corporativos - Visión - Misión - Objetivos - Metas

Permite definir la personalidad propia de la Institución a través de la Filosofía y Cultura Corporativa, la cual es determinada a través de los directivos en la Institución para alcanzar las metas y objetivos de la compañía.

**La Filosofía Corporativa:** Está conformada por los principios corporativos, la visión, la misión, los objetivos y metas de la Institución.

**La Cultura Corporativa:** Son las normas, valores y pautas de comportamiento, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la Institución.

### **Principios Corporativos**

Definen la identidad corporativa, en cuanto a los valores, creencias, normas que regulan la vida de la Institución.

### **Bases para establecer los Principios Corporativos**

1.- Es necesario el convencimiento de todos los Directivos Superiores respecto a la necesidad e importancia de su correcta aplicación dentro de la organización.

2.- Los valores representan el cómo la organización hace sus negocios.

**Valores y principios profesionales:** a la hora de diseñar, fabricar y vender sus productos.

a) Valores y Principios de relación que gobiernan las interacciones entre las personas, tanto interna (personal) como externamente (clientes y proveedores). **Ejemplo:** calidad, innovación, participación, colaboración.

b) Las creencias y normas, son los códigos compartidos por todos dentro de la Institución, y se forman de acuerdo a los patrones de conducta individual de cada trabajador y la simbiosis que se ocasiona, entre las normas formales y los valores establecidos por la filosofía corporativa.

## **2.24 DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO**

El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la Institución, evitar desembolsos indebidos de

fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. Una segunda definición definiría al control interno como “el sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la Institución. El Control Interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una Institución, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.

#### **2.24.1 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

Los objetivos se pueden definir como los resultados a largo plazo que una Institución aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las Instituciones, pues suministran dirección, ayuda en la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, y planificación efectivas. Los objetivos deben reunir las siguientes características: ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes, deben fijarse tanto para lo general, como para cada Unidad Operativa y cada Componente, puede ser un proceso altamente estructurado o informal y definirse explícitamente o ser implícita.

El conocimiento de las fortalezas y debilidades de la Institución, y de las oportunidades y amenazas, conducen hacia una estrategia global. Generalmente, el plan estratégico se establece de manera amplia teniendo en cuenta la asignación de recursos y prioridades determinadas por el alto nivel. La consecución total de los objetivos definidos implica disponer de los recursos suficientes para ello. Una forma de aliviar la consecución de

recursos adicionales es cuestionar los objetivos de actividades que no apoyan los objetivos de la Institución y el proceso de negocios de la misma.

## 2.25 ELEMENTOS CONTROL INTERNO

Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la Institución. Los mismos son:

CUADRO 32



<http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/info@e-auditoria.com>  
*www.Marco integral de control interno*

- 1.- Ambiente de control
- 2.- Establecimiento de objetivos
- 3.- Identificación de eventos
- 4.- Evaluación de riesgos

5.- Respuesta al riesgo

6.- Actividades de control

7.- Información y comunicación

8.- Supervisión o monitoreo

**COSO II incorpora tres componentes al control interno:**

- Establecimiento de objetivos.
- Identificación de eventos.
- Respuestas a los riesgos.

<http://www.slideshare.net/JuaniMoreta/el-control-interno-enfocado-al-riesgo>

**2.25.1 AMBIENTE DE CONTROL**

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una Institución desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos Institucionales.

Los factores principales que los auditores deben considerar son:

- La filosofía y el estilo de la dirección y gerencia.
- La estructura el plan Institucional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la Institución, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.

- El grado de documentación de políticas y decisiones y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

### **2.25.2 ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS**

Dentro del marco de la definición de la misión y visión, la gerencia establece las estrategias y objetivos.

- La gestión integral de riesgo se asegura que la administración cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, con el apetito de riesgo y niveles de tolerancia.
- Los objetivos se clasifican en cuatro categorías:  
Estratégicos  
Operacionales  
Reporte o presentación de resultados  
Cumplimiento.

### **2.25.3 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

La metodología de identificación de eventos de una Institución puede comprender una combinación de experiencias y técnicas, junto con herramientas de apoyo. Por ejemplo, la dirección puede usar talleres interactivos de trabajo como parte de dicha metodología, con un monitor que emplee alguna herramienta tecnológica altamente especializada para ayudar a los participantes. Las técnicas de identificación de eventos se aplican tanto al pasado como el futuro. Aquellas centradas en eventos y tendencias pasadas consideran temas tales como historiales de créditos incobrables, cambios en los precios de los bienes y accidentes que provocan pérdidas de tiempo, comportamiento de los usuarios de servicios frente a los plazos para cumplir algún requisito. Las técnicas que se centran en los riesgos futuros consideran temas tales como cambios demográficos, nuevas condiciones de mercado y acciones de los competidores.

#### **2.25.4 EVALUACIÓN DE RIESGOS**

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las Instituciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la Institución y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la Institución (interno y externo) como de la actividad.

En tal sentido, las circunstancias que pueden merecer especial atención por su impacto serán:

- Cambios en el entorno
- Redefinición de la política institucional
- Reorganizaciones o reestructuraciones
- Ingreso de nuevos empleados o rotación
- Nuevos sistemas y procedimientos
- Aceleración del crecimiento
- Nuevos productos o servicios, actividades o funciones
- Cambios en la aplicación de los principios contables

#### **2.25.5 RESPUESTA AL RIESGO**

La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad de impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida. En la perspectiva de riesgo global de la entidad (cartera de riesgos), la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la Institución.

### **2.25.6 ACTIVIDADES DE CONTROL**

Las actividades de control son ejecutadas en todos los niveles de la Institución y en cada etapa de gestión con base en un mapa de riesgos, de acuerdo a lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

#### **Ejemplos de las actividades del control:**

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones
- Aplicación de indicadores de rendimiento.
- Procesamientos de datos, adquisiciones, implantación y mantenimiento del software, seguridad en acceso a sistemas.

### **2.25.7 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

El sistema de información importante para los objetivos de información financiera, que incluye el sistema de contabilidad, consiste en métodos, registros y niveles de seguridad, establecidos para la contabilización, proceso, resumen e informe de las operaciones de la Institución (así como de eventos y condiciones) y para mantener contablemente los relativos activos, pasivos e inversiones de los accionistas. La calidad del sistema generado de información, afecta la habilidad de la gerencia para la toma de decisiones

apropiadas en el manejo y control de las actividades de la Institución y para preparar informes financieros confiables.

La Comunicación incluye el proporcionar un entendimiento de los papeles individuales y responsabilidades correspondientes al control interno sobre la información financiera. Incluye la extensión para cualquier persona que entienda como sus actividades en el sistema de información financiera, se relacionan con el trabajo de otros y el significado de las excepciones de la información dentro de la Institución. Unos canales abiertos de comunicación, ayudan a asegurarse de que las excepciones fueron informadas y corregidas.

La Comunicación toma formas como los manuales de políticas internas, de contabilidad, de información financiera y de funciones. La información elaborada por la Institución es objeto de verificación por parte del auditor en lo relativo a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, razonabilidad y accesibilidad.

#### **2.25.8 SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

Este componente tiene como objetivo asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de continuas o separadas evaluaciones. Las actividades continuas de vigilancia están incluidas dentro de las actividades recurrentes normales de una Institución e incluyen actividades regulares de gerencia y supervisión.

En muchas Instituciones, los auditores internos o el personal que lleva a cabo las funciones similares, contribuyen a la vigilancia de las actividades de la Institución a través de evaluaciones por separado. Ellos comunican debilidades y recomendaciones para mejorar el control interno. En este contexto, debe también considerarse la intervención de auditores externos, organismos gubernamentales de vigilancia y organismos multilaterales

En general, los auditores considerarán las acciones de vigilancia de la Institución, a fin de verificar:

- Tareas de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programas de evaluaciones y su alcance
- Actividades de supervisión continua existentes.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control
- Presentación de conclusiones y recomendaciones debidamente soportadas
- Seguimiento de las acciones correctivas

***www.auditoria.uady.mx***

***Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador (CORRE)***

## **2.26 NORMAS DE CONTROL INTERNO**

Con el objeto de buscar efectividad, eficiencia y economía en la gestión Institucional, orientar y promover una adecuada y correcta administración de los recursos públicos, la Contraloría General del Estado emitió las Normas de Control Interno para el Sector Público de la República del Ecuador y las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental relacionadas con el estudio y Evaluación del Control Interno que tienen soporte técnico en principios administrativos, disposiciones legales y normativa técnica vigente, las mismas que fueron publicadas en el Suplemento del Registro Oficial, Edición especial Nro. 6 de octubre 10 del 2002.

## 2.26.1 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO

Para que los Funcionarios responsables de la gestión del Talento Humano puedan diseñar los controles internos, observando los principios y fundamentos administrativos, así como desarrollar el potencial del personal y evaluar su desempeño; la Contraloría emitió las Normas de Control Interno para el Área de recursos humanos. Esta normatividad establece los parámetros necesarios sobre los cuales se podrá medir la gestión del desempeño del Talento Humano, en el siguiente cuadro se muestran las normas de control interno para el área de Recursos Humanos.

**CUADRO 33**

<b>NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>300</b>	<b>NORMAS</b>	<b>IDEA PRINCIPAL</b>	<b>QUE IMPLICA</b>
<b>01</b>	<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS</b>	Conjunto de actividades, deberes y responsabilidades asignadas por Ley o autoridad competente, se sujetará al manual de procedimientos y requerirá una partida presupuestaria	Obtener: 1.-Manual de procedimientos 2.- Requisitos mínimos del cargo 3.-Orgánico-estructural 4.-Partida presupuestaria
<b>02</b>	<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Proceso técnico que comprende la convocatoria, evaluación y selección de los aspirantes más "idóneos" para ocupar cargos en la entidad.	Observar: 1.- Manual ocupacional 2.- Conocimientos, experiencia 3.- Análisis del cargo y perfil ocupacional 4.- Moralidad y honradez del aspirante
<b>03</b>	<b>ACTUACIÓN Y HONESTIDAD DE LOS FUNCIONARIOS</b>	Obligación de actuar con orden, moral, disciplina y profesionalismo para ampliar la confianza del público	Observación de: 1.-Códigos,normas, procedimientos 2.- Disposiciones legales 3.- No aceptar beneficios o regalos 4.- No actuar en beneficio de familiares.
<b>04</b>	<b>CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PERMANENTE</b>	Proceso continuo de orientación-aprendizaje, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de los servidores que permitan su mejor desempeño	1.- Misión y los objetivos de la entidad 2.- Disposiciones legales 3.- Conocimiento para el cargo requerido. 4.- Oportunidad, aplicación y difusión.

05	<b>ROTACIÓN</b>	Es la acción que conlleva al desplazamiento del servidor a nuevas funciones dentro de la misma área de trabajo.	Cambios periódicos de tareas a los servidores que cumplen funciones similares.
06	<b>EVALUACIÓN E INCENTIVOS</b>	Evaluación, es el proceso técnico que consiste en determinar si el servidor rinde de acuerdo al cargo que ejerce	1.- Supervisor, evaluador capacitado 2.- Evaluación objetiva y retroalimentación. 3.- Ascensos, reconocimiento, sueldos
07	<b>ASISTENCIA Y RENDIMIENTO</b>	Está constituido por los mecanismos establecidos en el reglamento que permitan controlar que los servidores cumplan su responsabilidad conforme al horario	1.- Implantación de sistema de control 2.- Supervisión y funcionamiento 3.- Directivos, ejemplo de puntualidad 4.- Controles de permanencia en la entidad
08	<b>INFORMACIÓN ACTUALIZADA DEL PERSONAL</b>	Creación y mantenimiento de expedientes individuales del personal con información veraz, legal y oportuna	1.- Registro oportuno en los expedientes 2.- Historial de cada servidor 3.- Entrega oportuna de información 4.- Controles de veracidad y legalidad
09	<b>COMPENSACIÓN POR BECAS DE ESTUDIOS OTORGADAS AL PERSONAL</b>	La máxima autoridad de la entidad propenderá a que los nuevos conocimientos adquiridos por los servidores durante las becas de estudios sean utilizados adecuadamente en beneficio de la Institución	1.- Participación en programas de estudio 2.- Suscripción de contrato de compromiso 3.- Difusión del conocimiento a la entidad 4.- Contribución a la gestión Institucional

**FUENTE:** Código de las Normas de Control Interno para el Sector Público  
**ELABORACIÓN:** La autora

## 2.26.2 RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS Y LOS ELEMENTOS DE CONTROL CORRE

Existe una relación directa entre los objetivos que la Institución desea lograr y los componentes de la administración de riesgos corporativos, que representan lo que hace falta para lograr aquellos. La relación se representa con una matriz tridimensional, en forma de cubo. Las cuatro categorías de objetivos estratégicos, operativos, reporte y cumplimiento están representadas por columnas verticales, los ocho componentes por filas horizontales, y las unidades de la Institución, por la tercera dimensión.

Este gráfico refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la administración de riesgos corporativos de una Institución o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto deseado.

**CUADRO 34**



FUENTE: <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/>  
 ELABORADO POR: La autora

## **CAPITULO III**

### **3. PROPUESTA DEL PROYECTO**

#### **AUDITORIA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA IBARRA**

##### **3.1 INTRODUCCIÓN**

La permanente inquietud de los seres humanos por buscar nuevos caminos y estrategias, para mejorar el servicio al cliente; ha inducido a entender que en los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se puedan identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento y de las características competitivas del individuo.

Las caducas y mal empleadas conceptualizaciones que usan sobre el término Talento Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible", a un mecanismo más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de la Institución. Cuando se utiliza el término Talento Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades, destrezas, competencias y características que le dan vida, participación, interacción, movilidad y acción a toda Institución, por lo cual en este modelo de Gestión se considera el término Talento Humano en la Corte Superior de Justicia de Ibarra.

##### **3.2 GENERALIDADES SOBRE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO**

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que la Corte Superior de Justicia de Ibarra, en calidad de ser una Institución seria y de principios de honestidad y transparencia; ha comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la necesidad de llevar una

correcta administración de los mismos, como una de sus tareas más decisivas. Las instituciones de hoy no son las mismas de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada Institución; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a las permanentes innovaciones y cambios científicos y tecnológicos.

Cada factor productivo debe trabajarse de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes, al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido. La Gestión al Talento Humano, que comienza a realizarse ahora, ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la Institución y nuestra misión en ella.

Esta propuesta no va encaminada a los Jueces, la evaluación a estas personas es efectuada por el Consejo de la Judicatura que a la fecha de elaboración de este estudio se encuentran en proceso continuo y permanente de recepción, verificación, actualización y administración de información relativa al historial de los posibles candidatos para su nombramiento, a efecto de garantizar que se cumpla con los requisitos legales y técnicos; mediante esta función y sus respectivos procesos técnicos, el Consejo cumple con una de sus atribuciones principales, las cuales hacen realidad otras tantas garantías constitucionales equivalentes: garantizar la objetividad e igualdad de oportunidades a todos los aspirantes a

la judicatura, así como la idoneidad de los mismos; atribuciones que, en un sentido amplio engloban las actividades de ingreso, ascensos y traslados, toda vez que se dé cumplimiento de las garantías antes citadas.

Por lo expuesto este estudio está direccionado para realizar un Modelo de Evaluación a los Empleados Judiciales como: La Dirección Provincial, Secretaría General, Unidad Administrativa Financiera, Unidad de Recursos Humanos y Unidad Informática.

### **3.3 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

Es una poderosa herramienta que emerge de un diagnóstico de la Institución y es producto del análisis, reflexión y toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro en su conjunto y cada uno de sus Órganos tanto Nacionales como Distritales en particular; para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

### **3.4 VISIÓN**

Ser un organismo reconocido a nivel nacional e internacional por su eficiencia administrativa, con Talento Humano de alto nivel profesional comprometidos con la Institución, infraestructura física funcional, gestión desconcentrada, e interactuando en coordinación con los demás órganos en la Función Judicial, con autonomía e Independencia.

### **3.5 MISIÓN**

Órgano de la Función Judicial que gobierna administrativamente y ejerce control disciplinario, con eficiencia, efectividad y economía, para optimizar la Administración de Justicia.

### **3.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

El Consejo Nacional de la Judicatura, orientará todos sus esfuerzos, su compromiso institucional, y los recursos que estén a su disposición para lograr los siguientes resultados:

- Mejorar los servicios de la Corte Superior de Justicia de Ibarra
- Lograr credibilidad de la opinión pública sobre la Gestión del Consejo de la Judicatura
- Lograr los recursos suficientes para la gestión Institucional
- Lograr una efectiva coordinación entre los Órganos de la Función Judicial
- Fortalecer la imagen Institucional de la Corte Superior de Justicia de Ibarra

### **3.7 VALORES INSTITUCIONALES**

- a) Experiencia, capacidad técnica y ética profesional
- b) Honestidad e integridad
- c) Vocación de servicio
- d) Lealtad a la Función Judicial
- e) Compromiso con la sociedad
- f) Justicia y Equidad
- g) Comunicación efectiva
- h) Efectividad y Eficiencia
- i) Mejoramiento continuo

### **3.8 PRINCIPIOS**

- a) Justicia
- b) Bien Común
- c) Seguridad Jurídica
- d) Independencia
- e) Igualdad

### 3.9 ESTRATEGIAS

- Implantar un sistema de recursos humanos por competencias basado en el mérito.
  - Clima Laboral
  - Diseño e Implantación de un Subsistema de Selección de Personal
- Incorporar tecnología moderna a la gestión institucional.
- Mejorar la Infraestructura de la Función Judicial
- Implantación de un sistema de mejoramiento de procesos
- Actualizar la normativa para Implementación de la Carrera Judicial
  - Reforma al Reglamento de Control Disciplinario
  - Implantación del Reglamento de Control Disciplinario Reformado
- Establecer un sistema de Planificación y Control de Gestión
- Implementar un sistema permanente de Capacitación
- Diseñar e implementar un sistema de Rendición de Cuentas
- Generar alianzas estratégicas con organizaciones vinculadas al sector justicia que representen a la ciudadanía.
- Fortalecer las relaciones interinstitucionales.
- Establecer mecanismos de autogestión para conseguir recursos propios
- Formular un conjunto de políticas para fortalecer la coordinación entre los órganos de la Función Judicial
- Establecer un sistema de comunicación institucional interno y externo
- Establecer un mecanismo de coordinación con los medios de comunicación

### 3.10 ORGANIGRAMAS

Los organigramas son diagramas que representan gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que posee una Institución. De esta forma, los organigramas muestran las principales funciones dentro de la Institución y las relaciones que existen entre ellas. Son muy utilizados ya que resultan sencillos y rápidos de comprender. Para analizar y comprender un diagrama de estas características es importante entender que los cuadros representan cada uno de los puestos de la estructura Institucional, y las líneas, la cadena de autoridad y la comunicación que los une. El siguiente modelo representa fielmente lo que es un organigrama.

#### 3.10.1 ORGANIGRAMA DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA

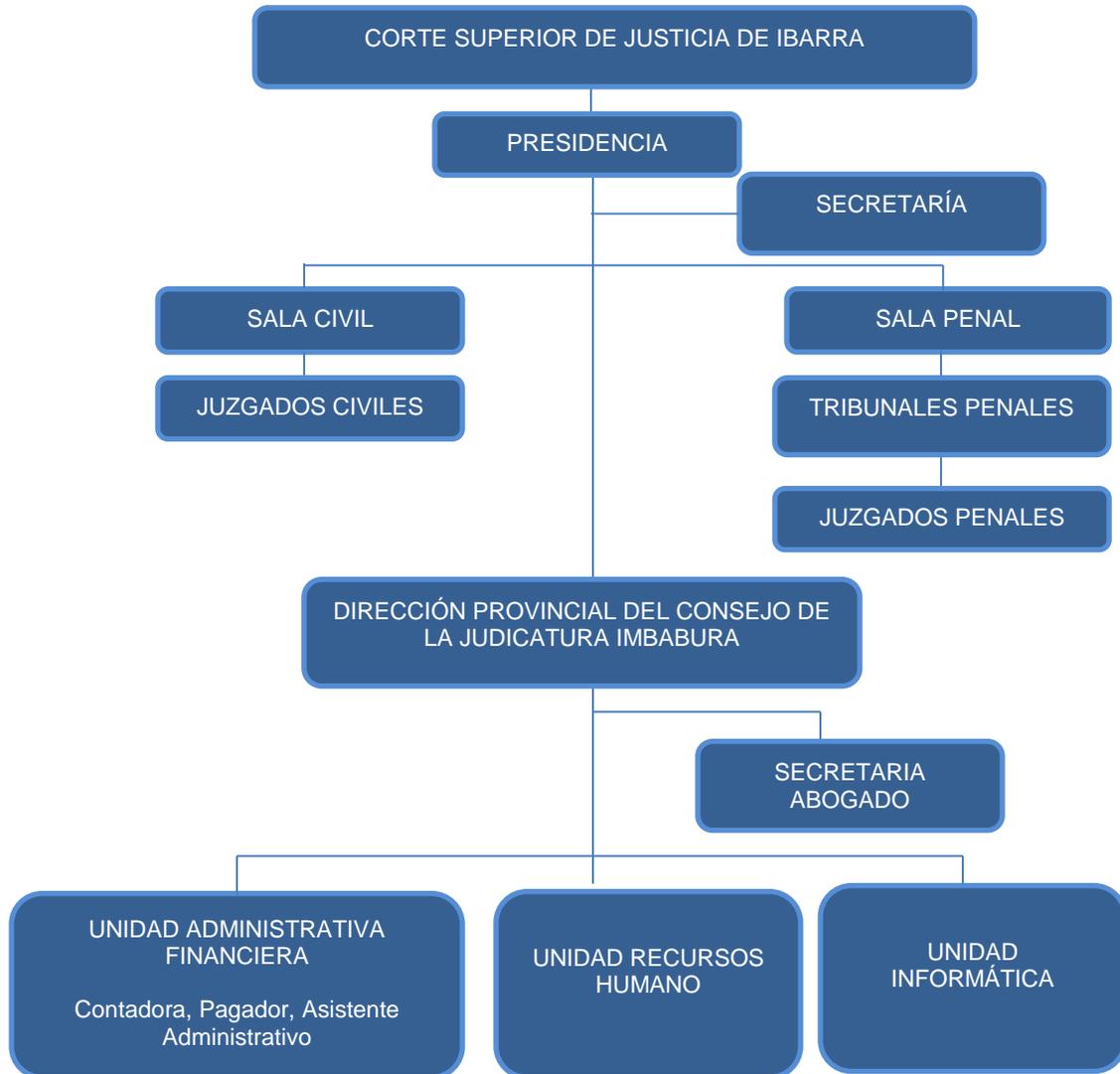
CUADRO 35



**FUENTE:** Consejo de la Judicatura  
**ELABORADO POR:** La autora

### 3.10.2 ORGANIGRAMA DE LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA IBARRA

CUADRO 36



**FUENTE:** Consejo de la Judicatura de Imbabura  
**ELABORADO POR:** La autora

### 3.10.3 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

Antes del desarrollo de la evaluación se presenta una descripción de funciones de cada uno de los empleados sujetos a examinarse, y que se desarrolla a continuación:



**DATOS GENERALES:**

Nombres y Apellidos : .....

Cargo Funcional : ..DIRECTOR PROVINCIAL.....

Dependencia en que Labora : .....

Grupo Ocupacional : .....

**FUNCIONES DE DESEMPEÑO LABORAL**

1. Dirigir y coordinar el trabajo de las unidades a su cargo.
2. Supervisar la ejecución de auditorías de gestión judicial
3. Emitir y remitir informes, al Consejo de la Judicatura, de auditoría de gestión judicial.
4. Elaborar y presentar, antes del primero de Diciembre de cada año, al Consejo de la Judicatura la propuesta del Plan anual de Auditorías de Gestión Judicial.
5. Elaborar y presentar al Consejo de la Judicatura un informe anual de labores.
6. Proponer al Consejo el anteproyecto del presupuesto anual de su Dirección a los efectos de su inclusión en el presupuesto institucional del Poder Judicial.
7. Mantener un sistema de seguimiento de las recomendaciones efectuadas en los informes.
8. Recibir de la Oficina de Quejas y Denuncias, las denuncias y estudiar su contenido.
9. Asegurar la celeridad del trámite de las auditorías de reacción inmediata.

.....

Firma del Evaluador

.....

Firma del Colaborador

Fecha: .....



**DATOS GENERALES:**

Nombres y Apellidos : .....

Cargo Funcional : ..SECRETARIA.....

Dependencia en que Labora : .....

Grupo Ocupacional : .....

**FUNCIONES DE DESEMPEÑO LABORAL**

- 1.- Recibir en forma periódica información demostrativa del movimiento y estado de situación de los Tribunales, Juzgados de todos los fueros y de las distintas oficinas de apoyo a la gestión judicial
- 2.- De conformidad con la información recibida, mantener actualizada una base de datos estadísticos de gestión.
- 3.- Sobre la base de los datos recibidos y procesados, preparar información estadística de gestión
- 4.- Proponer al Director iniciativas para organizar y auditar todas las reparticiones judiciales y a los auxiliares de justicia.
- 5.- Mantener un archivo actualizado de las denuncias recibidas clasificado por zona geográfica y/o nombre de la persona denunciada.
- 6.- Proponer al Consejo de las políticas y planes de desarrollo institucional de su Dirección para la incorporación, entrenamiento, evaluación de desempeño y promoción del personal a su cargo.
7. Elaborar cartas, oficios, Comunicaciones por dictado del Director.
8. Organizar la correspondencia, según criterios establecidos, para facilitar el conocimiento por parte del Director y la distribución a los funcionarios que deben responder.
9. Archivar la correspondencia y los documentos según las normas del Sistema de correspondencia.
10. Dar información general sobre aspectos básicos de la dependencia, a usuarios internos y externos.

.....

.....

Firma del Evaluador

Firma del Colaborador

Fecha: .....



**DATOS GENERALES:**

Nombres y Apellidos : .....

Cargo Funcional : ABOGADO.....

Dependencia en que Labora : .....

Grupo Ocupacional : .....

**FUNCIONES DE DESEMPEÑO LABORAL**

- 1.- Asesorar y apoyar jurídicamente a la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Imbabura, Presidencia del Tribunal, a las dependencias o unidades administrativas que lo soliciten.
- 2.- Intervenir en los asuntos de controversia en los que sea parte la Dirección, sus titulares, las dependencias o unidades administrativas.
- 3.- Intervenir en la elaboración y formulación de convenios o contratos, que celebre la Dirección Provincial.
- 4.- Asesorar y desahogar las consultas de tipo legal que se le formulen.
- 5.- Intervenir en la elaboración de reglamentos y demás disposiciones de carácter general.
- 6.- Participar en la elaboración de iniciativas de decretos, relacionadas con la administración de justicia.
- 7.- Ejercer los mandatos generales o especiales, que le sean conferidos.
- 8.- Las demás que le señale la Dirección Provincial.

.....

Firma del Evaluador

Firma del Colaborador

Fecha: .....



**DATOS GENERALES:**

Nombres y Apellidos : .....

Cargo Funcional : UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA.....

Dependencia en que Labora: .....

Grupo Ocupacional : .....

**FUNCIONES DE DESEMPEÑO LABORAL**

1. Verificar que los recursos asignados se encuentren adecuadamente utilizados (uso adecuado de máquinas y programas de cómputo no autorizados, etc.- Fotocopiadoras, papel, insumos, etc.).
2. Proponer al Director General elementos para elaborar el plan anual de trabajo.
3. Administrar el proceso de Cuentas por pagar de contratistas y proveedores, realizando o coordinando su ejecución, de todos los procesos, subprocesos y procedimientos involucrados, desde la recepción hasta la autorización de pago, de acuerdo con las normas generales y el manual de procedimientos de la Entidad.
4. Hacer el manejo contable de la nómina, realizando o coordinando su ejecución, de todos los procesos, subprocesos y procedimientos involucrados, desde la recepción de novedades y soportes hasta la autorización de pago, de acuerdo con las normas generales y el manual de procedimientos de la Entidad.
5. Hacer el manejo de la información de pagos y descuentos tributarios a contratistas y generar los informes que se deban presentar a la Dirección de Impuestos Distritales en los términos legales exigidos y los certificados de impuestos y retenciones a los proveedores y contratistas.
6. Realizar el seguimiento y control a las operaciones contables y elaborar los informes periódicos mostrando el estado de la gestión realizada, la consistencia de los valores conciliados en las operaciones que lo requieran y los resultados al cierre de período o vigencia.

.....

Firma del Evaluador

Firma del Colaborador

Fecha: .....



**DATOS GENERALES:**

Nombres y Apellidos : .....

Cargo Funcional : ASISTENTE ADMINISTRATIVO.....

Dependencia en que Labora : .....

Grupo Ocupacional : .....

**FUNCIONES DE DESEMPEÑO LABORAL**

1. Administrar el archivo físico de correspondencia y documentos de la Oficina, de acuerdo con las técnicas de archivo y manejo documental.
2. Tomar mensajes y comunicarlos oportunamente a quien corresponda dentro de la Dirección
3. Coordinar el sistema de registro del consumo de elementos de oficina, verificar que el registro se realice según los criterios definidos y elaborar periódicamente un informe con análisis que sirva para que el Jefe tome medidas al respecto.
4. Actualizar los registros de carácter administrativo y presentar los informes que le sean requeridos.
5. Transcribir informes relacionados con los procesos disciplinarios que se adelanten en la oficina y que le sean solicitados.
6. Organizar y controlar el desarrollo de las etapas del proceso precontractual en cuanto a la recepción, evaluación de propuestas y la elaboración de cuadros comparativos de las diferentes cotizaciones u ofertas.
7. Coordinar la elaboración de los cronogramas de licitación y llamado a presentación de ofertas.

.....

Firma del Evaluador

.....

Firma del Colaborador

Fecha: .....



**DATOS GENERALES:**

Nombres y Apellidos : .....

Cargo Funcional ...UNIDAD RECURSOS HUMANOS.....

Dependencia en que Labora : .....

Grupo Ocupacional : .....

**FUNCIONES DE DESEMPEÑO LABORAL**

- 1.- Vigilar la aplicación de los procedimientos para la integración, resguardo, actualización y control de los expedientes.
- 2.- Suscribir las copias certificadas de los documentos contenidos en los expedientes personales que sean requeridas.
- 3.- Supervisar la realización de trámites administrativos, por lo que respecta a nombramientos de Magistrados y Jueces, así como los acuerdos relativos a su ratificación, adscripción, remoción, suspensión, renunciaciones y retiros forzosos.
- 4.- Establecer las normas y lineamientos para que los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal, se lleven a cabo bajo los procedimientos autorizados.
- 5.- Supervisar el debido cumplimiento de los requisitos establecidos para cada uno de los puestos a ocupar y recabar la documentación requerida para su expediente correspondiente.
- 6.- Integrar los documentos en el archivo y expedientes del personal de la Institución, así como preparar y validar la documentación laboral que se requiera certificar.
- 7.- Vigilar y llevar el control de la puntualidad y asistencia del personal del Poder Judicial.

.....

Firma del Evaluador

.....

Firma del Colaborador



**DATOS GENERALES:**

Nombres y Apellidos : .....

Cargo Funcional : UNIDAD INFORMÁTICA.....

Dependencia en que Labora : .....

Grupo Ocupacional :  
.....

**FUNCIONES DE DESEMPEÑO LABORAL**

- 1.- Establecer, actualizar y cumplir con las políticas de seguridad en todas las redes informáticas
- 2.- Establecer, actualizar y cumplir las políticas de seguridad para el manejo de información en servidores y estaciones de trabajo.
- 3.- Establecer políticas y estándares para el manejo de las redes de datos LAN, WANY MAN.
- 4.- Supervisar y mantener en perfecto funcionamiento los equipos electrónicos y software, utilizados para el manejo de las seguridades de la información
- 5.- Supervisar y controlar que los sistemas informáticos judiciales y administrativos sean estándares y únicos en su funcionamiento.
- 6.- Establecer, actualizar y cumplir con las políticas de implantación de equipo activo, pasivo, servidores, estaciones de trabajo y demás dispositivos electrónicos de las redes informáticas.
- 7.- Supervisar y controlar que todas las políticas establecidas sean implantadas

.....

Firma del Evaluador

.....

Firma del Colaborador



**DATOS GENERALES:**

Nombres y Apellidos : .....

Cargo Funcional : ..ANALISTA 2.....

Dependencia en que Labora : .....

Grupo Ocupacional : .....

**FUNCIONES DE DESEMPEÑO LABORAL**

1. Realizar las notificaciones que sean necesarias en los procesos, cuando se presenten el disciplinado y/o su apoderado y pasar para las firmas.
2. Tramitar los derechos de petición y quejas recibidas relacionadas con la dependencia, atendiendo los procedimientos específicos.
3. Elaborar, radicar y despachar las citaciones dentro de las normas y términos establecidos.
4. Adelantar actividades de asistencia administrativa, de acuerdo con instrucciones del superior inmediato, que permitan un mejor desarrollo de los procesos y procedimientos de la Oficina.
5. Atender público y orientar a usuarios, personal y telefónicamente, para suministrar información en los aspectos de su competencia, de acuerdo a las instrucciones del jefe inmediato y los lineamientos institucionales.
6. Recibir, radicar, clasificar y distribuir la correspondencia que llegue a la oficina, de acuerdo con las orientaciones del Jefe Inmediato.
7. Archivar de forma ordenada y de acuerdo a las especificaciones de archivo, los documentos e información que le sea ordenada.
8. Controlar la recepción de documentos sustento de las investigaciones adelantadas en la Secretaría de Educación.

.....

Firma del Evaluador

Firma del Colaborador

Fecha: .....



**DATOS GENERALES:**

Nombres y Apellidos : .....

Cargo Funcional : ..CHOFER.....

Dependencia en que Labora : .....

Grupo Ocupacional : .....

**FUNCIONES DE DESEMPEÑO LABORAL**

- 1.- Entregar a quien corresponda las facturas de suministro de gasolina para que sea cancelado.
- 2.- Elaborar oficio en original y copia, dirigido al Director Provincial del Consejo de la Judicatura, solicitando se envíe al vehículo al mantenimiento.
- 3.- Participar en los actos, ceremonias, conferencias y cualquier otro evento en que participe Director Provincial.
- 4.- Apoyar al Director Provincial en todos los eventos en que participe.
- 5.- Conservar y custodiar el vehículo a su cargo, tomando las todas las precauciones necesarias para evitar el deterioro del mismo.
- 6.- Las demás que establece la normatividad aplicable y las que acuerde el Director del Consejo.

.....

Firma del Evaluador

Firma del Colaborador

Fecha: .....

**FUENTE:** Consejo de la Judicatura  
**ELABORADO POR:** La autora





**DATOS GENERALES:**

Nombres y Apellidos : .....

Cargo Funcional : ..AUXILIAR DE SERVICIOS 1....

Dependencia en que Labora : .....

Grupo Ocupacional : .....

**FUNCIONES DE DESEMPEÑO LABORAL**

1. Atender público y orientar a usuarios, personal y telefónicamente, para suministrar información
2. Recibir, radicar, clasificar y distribuir la correspondencia que llegue a la oficina, de acuerdo con las orientaciones del Jefe Inmediato.
3. Archivar de forma ordenada y de acuerdo a las especificaciones de archivo, los documentos e información que le sea ordenada.
4. Controlar la recepción de documentos
5. Apoyar la actualización de los datos para el sistema de información de la Oficina.

.....

Firma del Evaluador

Firma del Colaborador

Fecha: .....

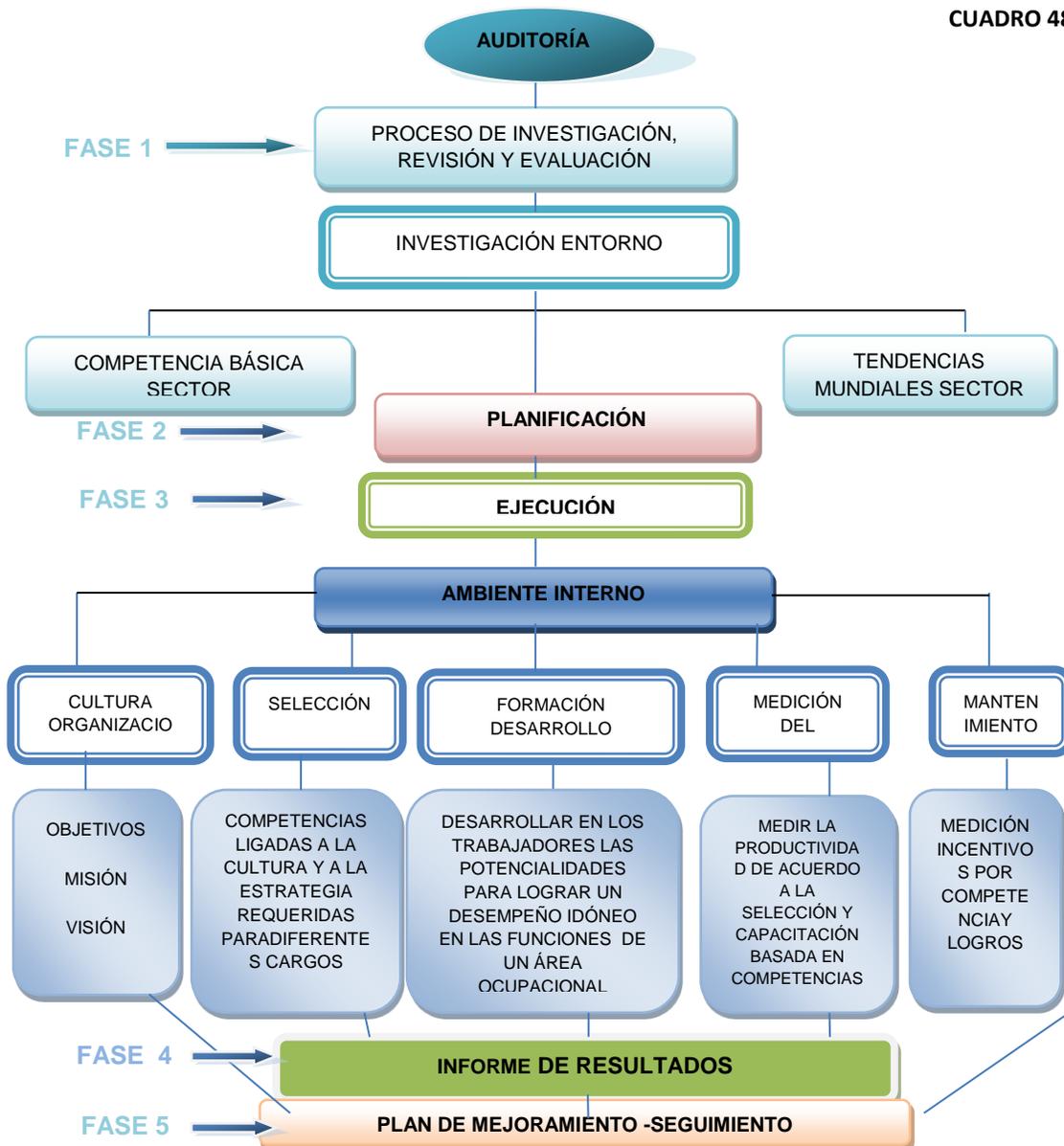
**FUENTE:** Consejo de la Judicatura  
**ELABORADO POR:** La autora

A continuación se presenta un Modelo de Evaluación a los Empleados que laboran en la Dirección Provincial, Secretaría, Unidad Financiera, Unidad de Recursos Humanos y Unidad Informática.

### 3.11 MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación de desempeño, remuneración y calidad de vida. (Chiavenato 2005). Se ha dividido el Modelo propuesto en cinco fases que se demuestran en el cuadro siguiente:

CUADRO 48



FUENTE: frestrepo@económicas.udea.edu.com  
 ELABORADO POR: La Autora

### 3.12 FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Para realizar esta propuesta se ha diseñado un modelo por fases de:  
**BACALLAO** Horta, Maileny: en <http://www.eumed.net/ce/2009a/>

La propuesta para el análisis e investigación, está conformada por cinco fases fundamentales:

- Exploración y examen preliminar.
- Planeamiento
- Ejecución
- Informe de Resultados
- Mejoramiento - Seguimiento.

1) En la primera fase de exploración o examen preliminar, el auditor ha de familiarizarse con la Institución, con el fin de obtener un conocimiento general del objeto, de sus principales características y del medio externo en que se desenvuelve, para ello realizará un estudio previo de Unidad a auditar y su significado dentro de la Institución.

Para lograr esto debe realizar un estudio del medio en el que se desempeña, que le permita conocer la ubicación, el entorno en que se desarrolla. Una vez que se realiza la exploración y el auditor se familiarice con la Institución se estará en condiciones no solo de planificar la auditoría, si no de elaborar un programa donde refleje los pasos a seguir para poder evaluar la gestión en la Institución.

2) La planeación es una actividad muy dinámica en la que se definen los aspectos que deben ser objeto de comprobación por la expectativa que dio la exploración, se determina áreas, funciones y materias críticas; se analizan la reiteración de deficiencias y sus causas; y se

definen las formas o medios de comprobación que se van a utilizar, así como los objetivos específicos de la Auditoría.

Corresponde en esta etapa determinar, la magnitud del trabajo y su complejidad, o sea el alcance de la auditoría, el Talento Humano, el presupuesto a utilizar, las técnicas a implementar y sobre esta base elaborar el programa de auditoría para evaluar la gestión.

- 3)** La Ejecución de la auditoría de gestión está focalizada, en la obtención de evidencias suficientes y pertinentes sobre los asuntos más importantes aprobados en el plan de auditoría. Una de las actividades más importantes de la fase de ejecución, es el desarrollo de hallazgos.

Los hallazgos en auditoría tienen un sentido de recopilación y síntesis de información específica sobre una actividad u operación, que ha sido analizada y evaluada y, que se considera de interés para los funcionarios a cargo de la entidad examinada.

Dentro del proceso de ejecución de la auditoría, el auditor brinda a los empleados de la Institución examinada, que están o podrían estar afectados por el informe, la oportunidad de efectuar comentarios y aclaraciones en forma escrita (u oral) sobre los hallazgos identificados antes de presentar el informe.

- 4)** Comunicación de los resultados es el producto final del trabajo del auditor, en el cual presenta sus observaciones, conclusiones y recomendaciones, y el correspondiente dictamen.

El informe de auditoría debe contener la expresión de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas. El informe de una auditoría de gestión constituye una oportunidad para poder captar la atención de los niveles de la

Institución auditada, así como para mostrar los beneficios que este tipo de examen le ofrece

Por esta razón el informe de auditoría cubre dos funciones básicas:

- Comunica los resultados de la auditoría de gestión; y,
- Alinea a la Institución para adoptar determinadas acciones, respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente sus actividades y operaciones.

**5)** El Plan de Mejoramiento Institucional recogerá las recomendaciones y análisis generados en el desarrollo de la Auditoría Interna, Evaluación Independiente.

El Plan de Mejoramiento debe realizarse en un periodo determinado, ajustado con su misión, visión, objetivos institucionales, funciones y los recursos disponibles.

Su contenido contemplará las observaciones y el resultado del análisis de las variaciones presentadas entre las metas esperadas y los resultados obtenidos; así como la definición de su objetivo, alcance, acciones a implementar, metas, la asignación de los responsables y de los recursos requeridos, el tiempo de ejecución y las acciones de seguimiento necesarias para verificar su cumplimiento.

### 3.13 FASE I

#### CONOCIMIENTO PRELIMINAR

##### 3.13.1 FLUJO DE ACTIVIDADES – CONOCIMIENTO PRELIMINAR

CUADRO 49

<p style="text-align: center;"><b>FASE I</b> <b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ACTIVIDADES</b></p>
<pre> graph TD     Start((1)) --&gt; D1{ }     D1 --&gt; C1(( ))     C1 --&gt; R1[ ]     R1 --&gt; D2{ }     D2 --&gt; C2(( ))     C2 --&gt; R2[ ]     R2 --&gt; D3{ }     D3 --&gt; C3(( ))     C3 --&gt; D4{ }     D4 --&gt; End((2))     </pre>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Auditoría dispone la visita previa a la Entidad a Auditarse</li> <li>2. Visitan la entidad para observar actividades, operaciones y funcionamiento.</li> <li>3. Revisan y actualizan archivo permanente y corrientes de papeles de trabajo.</li> <li>4. Obtienen información y documentación de la Institución.</li> <li>5. Detectan riesgos, debilidades, oportunidades y amenazas.</li> <li>6. Determinan los componentes a examinarse.</li> <li>7. Determinan criterios, parámetros e indicadores de gestión.</li> <li>8. Definen objetivos y estrategia general de la auditoría.</li> <li>9. Emiten la orden de trabajo.</li> </ol>

FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

ELABORADO POR: La Autora

### **3.14 PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

El proceso de Investigación para evaluar la gestión de la Institución se debe desarrollar un programa que le facilite el trabajo al auditor, permitiéndole obtener información general sobre la Institución y el contexto en que esta se desenvuelve. Para ello se requiere de un método de uso general aplicable a cualquier área que se audite, el que debe consistir en un análisis profundo y detallado del trabajo que se desarrolla dentro de la Institución.

En las investigaciones se realizará un estudio preliminar de los elementos que componen la entidad auditada, se hará un diagnóstico detallado, determinándose los objetivos, comprobándose la eficiencia e investigándose las deficiencias, conformándose un balance analítico y participando en la búsqueda de problemas, para finalmente proponer soluciones y alternativas con el objetivo de mejorar la gestión.

En los momentos actuales, esta auditoría es importante para lograr un sistema de control interno fuerte, consolidado, que permita mejorar los métodos y procedimientos existentes, la calidad de la información haciéndola cada vez más confiable, y que en lo fundamental pueda ser utilizada como instrumento de dirección para evaluar y contribuir al cumplimiento de los objetivos propuestos.

En la Etapa de Investigación y análisis el auditor debe descubrir los hechos del área auditada, es aquí donde pondrá en práctica el programa de auditoría elaborado utilizando como base el muestreo para descubrir hechos y tomar evidencias que le permitan la asignación de responsabilidad ante los errores, así como examinar el grado de efectividad y eficiencia con que la Institución realiza sus operaciones y si siguen los procedimientos y controles establecidos para lograr los objetivos trazados. Para ello se pueden utilizar técnicas tales como: observación, cuestionarios, encuestas, revisión

documental y cálculo de razones e indicadores los que serán determinado por el auditor, el que también según su criterio definirá el alcance de estos instrumentos.

Se revisarán además otras fuentes de información, como son leyes, instrucciones y reglamentos específicos de la institución, manuales de instrucción y procedimientos, organigramas, informes de visitas de control y asesoramientos de auditorías e informes de gestión.

Sobre la base de lo anterior se procederá a evaluar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para la institución, así como el grado de eficiencia, economía y eficacia, y en correspondencia con ello identificar las deficiencias de mayor relevancia que requieran de un mayor alcance de las pruebas a efectuar.

#### **3.14.1 OBJETIVOS DE LA FASE**

Los objetivos de esta fase son:

- Diagnosticar la Gestión del Talento Humano de la Institución en su realidad presente y sus probables proyecciones.
- Revisar las Leyes, Instrucciones, Reglamentos específicos, procedimientos, organigramas, y demás acuerdos internos de la Institución.
- Revisar un conocimiento previo útil, para facilitar la planificación, ejecución y consecución de los resultados de la auditoría de gestión del Talento Humano
- Determinar el grado de confiabilidad de la estructura del Control Interno
- Establecer la normativa legal para la Gestión del Talento Humano

### **3.14.2 PROCEDIMIENTOS DE LA FASE**

Para ejecutar la acción de la Auditoría de Gestión se debe cumplir con las siguientes actividades:

- Realizar una visita previa, con la finalidad de observar, actividades, operaciones y funcionamiento del objetivo del examen.
- Realizar una visita con el Director Provincial de la Judicatura de Imbabura, con el objeto de obtener información general sobre la Institución y el contexto en que se desenvuelve.
- Obtener del Departamento de Recursos Humanos la nómina de los empleados de la Institución.
- Analizar brevemente el Reglamento Orgánico Funcional, Manual de Funciones y de Procedimientos, correspondientes a al área de Recursos Humanos de la institución.
- Determinar los componentes a examinarse
- Determinan criterios, parámetros e indicadores de gestión
- Determinar los objetivos y la estrategia de la auditoria.
- Emiten la orden de trabajo

### **3.15 INVESTIGACIÓN DEL ENTORNO**

Es importante para la auditoria a la Gestión del Talento Humano, recoger información del entorno (externo) para analizar tipo de impacto hacia la Institución, pero además para evidenciar si dicha gestión en la Institución se propone para responder estratégicamente a una posible intervención o afectación del entorno.

#### **3.15.1 COMPETENCIAS BÁSICAS DEL SECTOR**

La Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Imbabura, como todas las direcciones Provinciales, constituye una dependencia del Consejo de la Judicatura, Órgano único de Gobierno, administración,

vigilancia y disciplina de la Función Judicial, cuya misión es asegurar la eficiencia de sus órganos jurisdiccionales, administrativos, auxiliares y autónomos.

La Dirección Provincial cumple con su rol, en función de las directrices y políticas administrativas y presupuestarias, dispuestas por el Consejo de la Judicatura, cuyo paradigma constituye ser un órgano dotado de suficientes y eficientes Talento Humano, materiales y jurídicos que posibiliten mediante una gestión desconcentrada interactuar con los diferentes órganos de la Función Judicial, respetando siempre la autonomía específica de cada uno de ellos.

### **3.15.2 TENDENCIAS MUNDIALES DEL SECTOR CON RESPECTO A LA AUDITORÍA**

La auditoría en la Unión Europea se encuentra en una gran encrucijada, impuesta por los poderes públicos y por las directivas comunitarias; es criticada por las Instituciones por no añadir valor al negocio y, de una manera general, por la sociedad que, al atribuirle la característica de bien público, esperaba de ella respuestas más amplias que aquellas que los auditores empeñados en un marco normativo y jurídico-técnico construido por sus asociaciones profesionales, consiguen o quieren facultar al público en general.

En consecuencia, las normas de auditoría que tratan de la planificación, ejecución y evaluación del trabajo del auditor han sido el refugio que han elegido los auditores, así como una justificación esgrimida unánimemente por la clase para rechazar preliminarmente la ampliación de las funciones de auditoría al análisis de la viabilidad de la Institución ya la detección de errores y fraudes. En ese contexto, la función de auditoría está siendo en la actualidad fuertemente criticada por no proporcionar al público “certezas” de que las declaraciones financieras son correctas, la Institución no quebrará,

no hubo fraudes o irregularidades, la Institución actuó dentro de la ley, fue administrada de forma competente y adoptó una actitud responsable frente a los asuntos ambientales y sociales.

### **3.16 ARCHIVO PERMANENTE Y CORRIENTE**

Existirá un espacio físico común para la Auditoría, donde se mantendrá el Archivo permanente y Corriente.

Para mantener la información actualizada, en cada auditoría se agregará o sustituirá la normativa legal y/o técnica relacionada con la Institución objeto de examen.

#### **3.16.1 ARCHIVO PERMANENTE**

El archivo permanente contendrá Información de la Institución, útil para varios años, relacionada con disposiciones legales, reglamentos, manuales, instructivos y demás normas que regulen su funcionamiento. Asimismo, comprende datos relativos con la Institución, estructura, funciones, procedimientos, contratos, convenios e informes de los trabajos de auditoría o exámenes especiales

#### **3.16.2 ARCHIVO CORRIENTE**

El archivo corriente, comprenderá los papeles de trabajo generales y específicos, relacionados con las auditorías o exámenes especiales realizados.

Este archivo respalda la opinión del auditor, incluye la documentación sobre la evaluación preliminar de la Institución, los procedimientos de auditoría realizados y las evidencias que se han obtenido durante la fase de conocimiento preliminar del trabajo de campo a la fecha del período objeto de examen.

### 3.16.3 PROCEDIMIENTOS PARA EL RESGUARDO DEL ARCHIVO PERMANENTE Y CORRIENTE

**CUADRO 50**

NRO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1.	Auditoría y/o Supervisor	Al concluir la auditoría, entregará al encargado de Archivo, los papeles de trabajo generales y específicos relacionados con las auditorías realizadas, así como los documentos correspondientes al Archivo Permanente.
2.	Encargado del Archivo	Recibirá, clasificará y ordenará los documentos para conformar y resguardar el archivo según corresponda

**FUENTE:** Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado  
**ELABORADO POR:** La Autora

Al concluir la auditoría, entregará al Encargado de Archivo, los papeles de trabajo generales y específicos relacionados con la auditoría o exámenes especiales realizados, así como los documentos correspondientes al Archivo Permanente. Recibirá, clasificará y ordenará los documentos para conformar y resguardar el archivo según corresponda.

### 3.16.4 CONTENIDO DEL ARCHIVO PERMANENTE Y CORRIENTE

El archivo permanente y corriente, deberán contener al menos la información siguiente:

**CUADRO 51**

CÓDIGO	CONTENIDO DEL ARCHIVO PERMANENTE
AP1	Información sobre antecedentes y organización de la Institución Reglamentos, de organización y funciones Extractos de creación, modificaciones y otros documentos relacionados Plan estratégico Plan anual operativo
AP2	Manuales Institucionales Presupuesto autorizado Memoria Institucional
AP3	Documentos de Auditoría Informes de Auditoría Firmas de Auditoría Interna

**CUADRO 52**

<b>ARCHIVO</b>	<b>CONTENIDO DEL ARCHIVO CORRIENTE</b>
	Informe de Auditoría Carca de la Dirección Respuestas de la administración Hojas de trabajo
<b>AC1</b>	Sumarias Cédulas de detalle Cédulas analíticas Determinación de la Muestra Examen de la Muestra Hallazgos de Auditoría

En la práctica de auditorías, los auditores emplearán siempre que fuere posible, un método uniforme de índices, referenciación y marcas de auditoría

### **3.16.5 MARCAS DE AUDITORIA**

Son los símbolos empleados por el Auditor para indicar los procedimientos aplicados, dichos símbolos se registran en cada uno de los papeles de trabajo elaborados. Las marcas que se emplearán, además de racionales y uniformes, deben ser comprensibles para toda persona con responsabilidad y autoridad que pudiera tener necesidad de interpretación con exactitud y rapidez su significado

### **3.16.6 FORMULACIÓN Y ORDENAMIENTO DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

Deberá conservarse el registro del trabajo de los auditores en papeles de trabajo. Los papeles de trabajo son un conjunto de documentos que deben contener información suficiente que permita a un auditor experimentado, que no ha tenido contacto previo con la auditoría realizada, obtener evidencia suficientemente probatoria del trabajo que se efectuó de los procedimientos que se siguió, de las pruebas que se llevó a cabo, de la información que se obtuvo y de las conclusiones a las que se llegó en

relación al examen. Los papeles de trabajo constituyen documentos que contienen las evidencias obtenidas por los auditores a través de la aplicación de los procedimientos de auditoría. Los asuntos que ocurran durante la auditoría deberán documentarse en papeles de trabajo, puesto que ayudarán al auditor a cumplir con su labor

### 3.16.7 MODELO PAPELES DE TRABAJO

CUADRO 53

<b>ENCABEZADO</b>	<b>DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA</b>	
	<b>PERIODO:</b>	<b>CICLO:</b>
	<b>PERIODO AUDITADO:</b>	
	<b>SUJETO DE CONTROL:</b>	
	<b>MODALIDAD DE AUDITORÍA:</b>	
<b>Desarrollo del contenido del papel de trabajo.</b> (El formato y el contenido de los papeles de trabajo es un asunto relativo al juicio y criterio profesional del auditor; no hay sentencias disponibles que indiquen lo que se debe incluir en los papeles de trabajo, sin embargo, es esencial que los papeles de trabajo contengan suficiente evidencia del trabajo realizado para sustentar las conclusiones alcanzadas)		
<b>CONCLUSIÓN:</b>		
<b>AUDITOR:</b>	<b>FECHA DE INICIO:</b>	<b>FECHA TERMINACION</b>
<b>Nombre:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Firma:</b>
<b>SUPERVISADO POR:</b>		
<b>Nombre:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Firma:</b>

**FUENTE:** Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado  
**ELABORADO POR:** La Autora

### 3.16.8 PRUEBAS DE DETALLE

Las pruebas de detalle son procedimientos que se aplican a puntos específicos seleccionados para el examen e incluyen:

- Confirmación
- Inspección física
- Verificación de documentos sustentatorios

- Revisión (combinación de técnicas e inspección)

Las pruebas de detalle, generalmente son utilizadas en combinación para proveer la suficiente confianza acerca de una aseveración. El alcance mínimo de la prueba es detalle a ser ejecutada, se basa en la evaluación del riesgo combinado, así como también en la consideración de la calidad, seguridad de los procedimientos analíticos y sustantivos a aplicar.

Los factores a considerar para la aplicación de las pruebas de detalle incluyen:

- Naturaleza e importancia de la aseveración objeto de la prueba.- Las aseveraciones significativas generalmente requieren de una evidencia de calidad superior en la auditoría que está solo disponible en las pruebas de detalle
- Naturaleza del riesgo combinado.- Las pruebas sustantivas deberán ser diseñadas para auditar el tipo específico y nivel de riesgo de cada aseveración
- Disponibilidad de diferentes tipos de evidencia.- Emplear la evidencia que pueda ser fácilmente obtenida podría ser más eficiente
- Calidad de evidencia.- Cuanto más alta sea la calidad de la evidencia, más grande será el nivel de seguridad y confianza que el auditor pueda obtener.

Al determinar los tipos de pruebas a emplearse, la meta del auditor debe ser elegir la combinación de los procedimientos efectivos que son considerados los más eficientes, combinando la dimensión de la muestra y su control, y las pruebas de suficiencia del sistema de control y de cumplimiento legal y normativo. El auditor debe ejercer su criterio al evaluar la efectividad de todos los procedimientos de auditoría.

### 3.16.9 MODELO DE RIESGOS COMBINADOS

La profundidad de las pruebas puede diseñarse según los tres niveles de riesgo combinado establecidos para una aseveración.

**CUADRO 54**

<b>NIVEL DE RIESGO COMBINACIONES</b>	<b>NIVEL DE SEGURIDAD DE LAS PRUEBAS DE DETALLE</b>
<b>Bajo</b>	Los procedimientos de control en la Institución han estado operando en forma efectiva durante el período material de examen, así como existe confianza en el ambiente de control interno
<b>Moderado</b>	Los procedimientos de control en la Institución han estado ejecutándose en forma apropiada durante el período, habiéndose detectado algunas fallas en su funcionamiento, al igual que en su ambiente de control interno.
<b>Alto</b>	Los procedimientos de control no han estado funcionando en forma efectiva y continua durante todo el período bajo examen, o simplemente no existen; asimismo, no existe confianza en el ambiente de control.

**FUENTE:** Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado  
**ELABORADO POR:** La Autora

La aplicación práctica de los niveles de seguridad establecidos en la matriz de riesgo combinado, así como su graduación, debe contemplar el criterio profesional de la Auditoría.

### 3.17 ESTRUCTURA DE LA EVALUACIÓN

La evaluación se lo efectuará a través de los Cuestionarios, flujo gramas o narrativas. Con la información obtenida en la visita previa, se procederá a la elaboración del plan específico de trabajo, el contenido del mismo se remitirá sobre aspectos de la entidad tales como:

- Información general
- Resultados de la evaluación
- Distribución del trabajo
- Tiempo a utilizarse
- Asistencia Técnica

- Recursos a utilizarse
- Estructura del informe a emitirse
- Distribución de informes
- Identificación de funcionarios que formulan, revisan y prueban el plan.

### **3.17.1 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO**

La gestión del Departamento Administrativo - Financiero se encargará de definir la estructura Institucional de los métodos de control, medios de operación y empleo que se dé al Talento Humano y materiales. Se realizará la evaluación sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a las normas de la Institución, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

### **3.17.2 MISIÓN**

Verificar la existencia de un activo o la autenticidad de una operación registrada en Contabilidad o en la información financiera, las condiciones de los trabajos realizados y su calidad y, gestionar al Talento Humano a través del suministro, administración y egreso del personal sustentándose en el mejoramiento integral del proceso y en su personal de alta calidad humana y profesional.

### **3.17.3 VISIÓN**

Aspirar a ser reconocida como parte integral en la consecución de sus objetivos, mediante la gestión eficaz del Talento Humano, con base en estrategias innovadoras y proporcionando los servicios necesarios para lograr los más altos niveles de calidad de vida y eficiencia.

### **3.17.4 OBJETIVOS**

Los objetivos del Departamento Administrativo –Financiero son:

- Planificar la realización del análisis periódico para diagnosticar la evaluación del desempeño del Talento Humano de la Institución
- Fortalecer y desarrollar una cultura que propicie las condiciones adecuadas para mejorar el clima Institucional y la captación del potencial humano.
- Orientar la estructura Institucional para mejorar la adecuada ubicación del personal administrativo según el perfil y el área requerida.
- Identificar y planificar las necesidades de capacitación de su personal.

### **3.18 INDICADORES DE GESTIÓN**

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros.

Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna

### **3.18.1 INDICADORES COMO PARÁMETROS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

Los indicadores de recursos humanos son:

#### **3.18.2 LA EFICACIA**

Este indicador se puede medir bajo la siguiente fórmula:

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{Número de usuarios atendidos por servicio}}{\text{Número potencial de usuarios por servicio}}$$

#### **3.18.3 LA EFICIENCIA**

Este indicador se puede medir bajo la siguiente fórmula:

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Resultados medidos en términos de la obtención de una meta o un objetivo}}{\text{Recursos realmente invertidos}}$$

#### **3.18.4 LA CALIDAD**

Este indicador se puede medir a través de la siguiente fórmula:

$$\text{CALIDAD} = \frac{\text{Productos de Trabajo por servicio}}{\text{Productos de Calidad}}$$

#### **3.18.5 DE PERSONAL**

Este indicador se puede medir a través de la siguiente fórmula:

$$\text{PERSONAL} = \frac{\text{Productos de Trabajo por servicio}}{\text{Productos de Calidad}}$$

#### **3.18.6 DE GESTIÓN DEL PUESTO:**

Este indicador se puede medir a través de la siguiente fórmula:

$$\text{GESTION DEL PUESTO} = \frac{\text{Número de Productos realizados}}{\text{Número de Productos}}$$

### 3.18.7 PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN

Un indicador es una referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que comparada con un valor estándar que puede ser interno o externo a la Institución, puede indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la dirección del Consejo de la Judicatura, deberá tomar acciones.

Al evaluar o elaborar un indicador se debe determinar si se dispone de información confiable y oportuna, que permita una comparación entre lo real y lo planificado.

El Consejo de la Judicatura de Imbabura, no cuenta con indicadores que nos permitan evaluar los proyectos productivos, así como la actuación de los técnicos en el desempeño institucional, por tal razón a continuación se plantea ejemplos de indicadores que la Dirección, debe adoptar para una evaluación permanente del desempeño institucional. Los indicadores deben ser medidos considerando su relación con la misión, objetivos y metas planteadas por la Institución. Es importante señalar que la elaboración de indicadores no es tarea del auditor, sino de la Institución, sin embargo si el auditor estima que los indicadores diseñados por la entidad no son aplicables, deberá tratar de resolver las diferencias de criterios con el ente, desarrollar sus propios indicadores o considerar medidas alternativas de evaluación. Los indicadores pueden ser utilizados para evaluar a la entidad de forma integral y también respecto a actividades específicas que se ejecutan: función, área, rubro, programa, componente, que se desea medir.

Para ello se debe seguir la siguiente metodología:

- Definir el área, función, rubro o componente que se quiere medir
- Definir lo que se persigue con el indicador
- Determinación de la fuente de datos

- Análisis de la información
- Determinar la periodicidad de la evaluación
- Identificar los usuarios del informe de gestión
- Revisión de los indicadores
- Usuarios de la información fuente

### **3.18.8 ASPECTOS A CONSIDERAR SEGÚN LA FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES**

Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar.

- Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la Institución.
- Se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su empleo.
- Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.
- Se recomienda designar un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar e concentrado de información de los mismos.
- Se formulan mediante el método deductivo, se implementan por el método inductivo, y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se está midiendo.

### 3.19 FORMATO DEL PROGRAMA

El diseño y contenido del programa de auditoría de Gestión del Talento Humano del Departamento Administrativo – Financiero se presenta a continuación:

#### 3.19.1 MODELO DE EVALUACIÓN AL TALENTO HUMANO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

**CUADRO 55**  
**PROGRAMA DE AUDITORIA**  
**EVALUACIÓN ESPECÍFICA**  
**DE CONTROL INTERNO**  
**CUESTIONARIO**

Entidad: Tipo de trabajo..... Alcance:.....

Auditor: ..... Supervisor:.....

Nro.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	PONDERACIÓN			OBSERVACIÓN
				B 10	R 5	M 1	
1	¿Solicita información interna y externa generada por la Institución y remite previamente a los niveles correspondientes para su aprobación?	X			5		
2	¿Solicita a la Comisión de Recursos Humanos las irregularidades, quejas y denuncias e imponer sanciones a los empleados?		X		5		
3	¿Coordina la recepción de las quejas e informaciones verbales, escritas y/o anónimas por posibles faltas disciplinarias cometidas por los funcionarios?	X			6		
4	¿Realiza las notificaciones que sean necesarias a los empleados, cuando se presenten quejas, o denuncias?		X			4	
5	¿Controla y archiva los contratos y convenios suscritos por la Dirección, así como de aquellos documentos considerados de vital interés?	X				4	
6	¿Asesora a las Autoridades y al personal de la institución en lo concerniente a leyes, reglamentos y demás normas jurídicas aplicadas en la institución	X			6		

7	¿Realiza los procesos administrativos de quejas, que sean requeridos por la Dirección?	X		8			
8	¿Recibe los documentos de soporte presentados por las empresas y personas naturales relacionadas con la precalificación, procesos de concurso o	X		8			
9	¿Vela por la seguridad y el funcionamiento adecuado de la infraestructura, equipo y mobiliario de la institución?	X		7			
10	¿Establece el grado en que la Institución y los empleados han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendada?		X	5			
11	¿Mantiene el archivo actualizado de los empleados de la Institución?	X		5			
12	¿Verifica la existencia de medios de control de asistencia del personal?	X		6			
13	¿Evalúa el desempeño del trabajo y revisado periódicamente con cada empleado?		X			4	
14	¿Verifica la normatividad legal para efectos de pases administrativos?	X		5			
15	¿Revisa expedientes de personal para evidenciar la movilidad del personal y su frecuencia?	X		5			
16	¿Tiene establecidas las funciones de cada uno de los empleados?		X			4	
17	¿Realiza la capacitación al personal conforme a los requerimientos del Consejo de acuerdo a las destrezas y habilidades del Recurso Humano?		X			4	
18	¿Lleva un control de asistencia y permanencia del personal adecuado y confiable?	X		7			
19	¿Realiza la clasificación, valoración, selección y reclutamiento de personal?		X			4	
20	¿Establece mecanismos que protejan y salvaguarden contra pérdidas y fugas los equipos computacionales, programas y la información que genera?		X			4	
<b>TOTALES</b>				<b>30</b>	<b>48</b>	<b>28</b>	

FUENTE: Consejo de la Judicatura  
ELABORADO POR: La Autora

### 3.20 MATRIZ DE PONDERACIÓN

Para medir las influencias internas y externas sobre la institución, de cualquier cambio externo que se experimente, se elabora la siguiente matriz: Se evalúa a cada factor mediante una ponderación, la misma que fluctuará entre 1 hasta 10.

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

En los resultados internos y externos la clasificación puede ser entre 10 máximo, lo que implica que la institución tiene mayores fortalezas y oportunidades y 1 mínimo, lo que indica que la institución enfrenta debilidades y amenazas importantes, la media es igual a 5. Cuando el resultado es inferior al promedio es porque la institución tiene más amenazas y debilidades, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas y oportunidades.

#### 3.20.1 MODELO MATRIZ DE PONDERACIÓN

### CONSEJO DE LA JUDICATURA DE IMBABURA

#### COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

CUADRO 56

Nº	COMPONENTES	PONDERACION BASE	CALIFICACIÓN
1	¿Solicita a la Comisión de Recursos Humanos las irregularidades, quejas y denuncias e imponer sanciones a los empleados?	10	5
2	¿Coordina la recepción de las quejas e informaciones verbales, escritas y/o anónimas por posibles faltas disciplinarias cometidas por los funcionarios?	10	5
3	¿Coordina la recepción de las quejas e informaciones verbales, escritas y/o anónimas por posibles faltas disciplinarias cometidas por los funcionarios?	10	6
4	¿Establece el grado en que la Institución y los empleados han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones	10	6

	a ellos encomendada?		
<b>5</b>	¿Mantiene el archivo actualizado de los empleados de la Institución?	10	<b>5</b>
<b>6</b>	¿Verifica la existencia de medios de control de asistencia del personal?	10	<b>5</b>
<b>7</b>	¿Verifica la normatividad legal para efectos de pases administrativos?	10	<b>6</b>
<b>8</b>	¿Revisa expedientes de personal para evidenciar la movilidad del personal y su frecuencia?	10	<b>5</b>
	¿Lleva un control de asistencia y permanencia del personal adecuado y confiable?	10	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>		<b>90</b>	<b>48</b>

**FUENTE:** Consejo de la Judicatura  
**ELABORADO POR:** La Autora

### 3.20.2 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

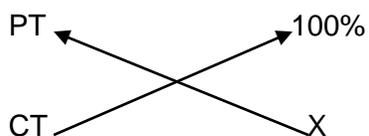
Valoración

Ponderación total : PT

Calificación Total : CT

Calificación Porcentual : %

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$



$$CP = \frac{48 \times 100}{90}$$

CP: **53.33% Riesgo y Confianza Moderado**

### 3.20.3 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

CUADRO 57

CONFIANZA	DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO		
	BAJO	MODERADO	ALTO
	15% A 50%	51% A 75%	76% A 95%
			RIESGO

FUENTE: Investigación Propia  
ELABORADO POR: La Autora

### 3.20.4 CONCLUSIÓN PRELIMINAR DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

El porcentaje (53.33%) de la aplicación de la fórmula, es un resultado que el auditor evaluaría como un indicador y tenga un juicio de valor sobre la estructura del control interno; sin embargo deberá aplicar otros procedimientos de para solidificar el control interno de la institución, que le permita determinar una confianza que esté en concordancia con los elementos del control interno

### 3.21 PROGRAMA DE AUDITORÍA

Al evaluar el auditor la estructura del control interno, procederá a determinar los niveles de riesgo en las actividades del Recurso Humano, esto permite identificar la naturaleza y profundidad de los procedimientos, los cuales se harán constar en forma lógica y ordenada en los programas de auditoría.

### **3.21.1 DESCRIPCIÓN**

Para cada fase de la auditoría de gestión de recursos humanos, se preparará un programa que controlará los procedimientos que deberán ejecutarse, su profundidad, el personal que los aplicará y el momento oportuno.

### **3.21.2 PROPÓSITO**

Al efectuar las actividades de auditoría, es necesario contar con un programa de auditoría preparado adecuadamente, los propósitos del mismo son los siguientes:

- Establecer un registro de las actividades de auditoría, sin omitir procedimientos necesarios.
- Proporcionar al equipo multidisciplinario, un plan de trabajo sistemático para cada área a examinarse.
- Responsabilizar a los miembros del equipo por el cumplimiento eficiente y eficaz de las actividades que deben ejecutar.
- Permitir la fácil revisión del trabajo, por parte del auditor.
- Evidenciar el trabajo ejecutado, permitiendo crear un archivo permanente del mismo.

### **3.21.3 RESPONSABILIDAD**

Para efectuar la auditoría de gestión de recursos humanos en la institución se contará con programas de auditoría que sean flexibles y no fijos e incambiables, ya que los procedimientos planificados al ser aplicados pueden resultar indeficientes o innecesarios, debido a las circunstancias

El programa debe permitir modificaciones, mejoras y ajustes a juicio del auditor.

- Será justificada una modificación u omisión de procedimientos en los siguientes casos:

- En la disminución de algunos procesos, operaciones o actividades.
- Mejoras en los sistemas de gestión, administrativos o control interno;
- Pocos errores o irregularidades.

Al efectuar el programa de auditoría, se deberá tener en consideración que no existe programa estándar alguno, que permita su aplicación eficaz; por ende su diseño debe responder a las necesidades específicas de evaluación de las actividades del recurso humano.

#### **3.21.4 CONSIDERACIONES GENERALES PARA PREPARAR EL PROGRAMA DE AUDITORÍA**

El programa de auditoría debe ser redactado de tal forma que todos los miembros del equipo multidisciplinario puedan conocer con exactitud lo que se debe realizar. Es importante que las instrucciones del programa de auditoría sean claras, lógicas y fáciles de comprender. A fin de evitar malentendidos, preguntas innecesarias, la redacción de los procedimientos no debe ser demasiado general, deben ser redactados en forma imperativa y no en forma de pregunta, pues esto permitiría obtener una respuesta superficial limitada, en lugar de lograr conseguir un análisis objetivo. Se deberán tomar a consideración los siguientes aspectos al efectuar los programas de auditoría.

- Se deberá redactar los objetivos específicos del examen, que servirán de base para diseñar los procedimientos del programa de auditoría.
- Establecer claramente la actividad o procedimiento las pruebas a efectuarse, los motivos y la fuente de información.

- En cada fase de auditoría deberá contener procedimientos necesarios que permitan detectar los hallazgos.
- Se considerarán las Normas y Técnicas de Auditoría y demás normatividad e información disponible, para su correcta aplicación.
- El auditor, efectuará revisiones del programa y lo distribuirá a los integrantes según la disciplina profesional y nivel experiencia del equipo multidisciplinario.
- Además de garantizar que se están cumpliendo los requisitos legales, la auditoría de los recursos humanos puede mejorar la imagen del departamento de personal y revelar las contribuciones que efectúa a la institución.
- En el programa de auditoría se establecerán los objetivos que se persiguen al aplicar procedimientos para obtener información sobre la administración y manejo de los recursos humanos.

### **3.21.5 MODELO DEL CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVO - FINANCIERO DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE IMBABURA**

A continuación se presentan los cuestionarios dirigidos a obtener información sobre las actividades realizadas en la Dirección Provincial, Secretaria General, Unidad Administrativa Financiera, Unidad de Recursos Humanos y la Unidad Informática.

**CUADRO 58**  
**PROGRAMA DE AUDITORIA**  
**EVALUACIÓN PRELIMINAR**  
**COMPONENTE: DIRECTOR PROVINCIAL**

Entidad: Tipo de trabajo.....

Alcance:.....

Auditor: .....

Supervisor:.....

Nro.	DESCRIPCIÓN	REF P/T	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIÓN
	<b>OBJETIVOS</b>				
1	Conocer, tramitar e informar a la Comisión de Recursos Humanos sobre las quejas legalmente presentadas en el Distrito a su cargo.				
2	Propiciar un ambiente favorable para el trabajo de los funcionarios judiciales del Distrito y su relación con profesionales del derecho y usuarios.				
3	Estudiar las posibilidades de racionalización de los recursos humanos y financiero se informar mensualmente al Consejo Nacional de la Judicatura				
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>				
1	Solicite como se realiza el pago de la remuneración en caso de falta injustificada al trabajo del funcionario o empleado judicial				
2	Analice las amonestaciones del servidor judicial, sobre la base del informe de la autoridad superior; si hubiere reincidencia impondrá una multa de hasta un salario mínimo vital general				
3	Formule proyectos para un sistema de evaluación permanente del despacho de causas y más actuaciones de los Magistrados, Jueces y Personal Administrativo.				
4	Solicite información interna y externa generada por la Institución y remita previamente a los niveles correspondientes para su aprobación.				
5	Verifique si los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles para la toma de decisiones están elaborados				
6	Identifique el control Financiero y Contable que se prepara en el Departamento Financiero				
7	Verifique si el control de vehículos asignados al distrito están garantizados				
8	Solicite los gastos de combustible y mantenimiento del vehículo, por viáticos y movilización				
9	Verifique si los activos fijos, inventarios y construcción de obras están justificados				
10	Solicite a la Comisión de Recursos Humanos las irregularidades, quejas y denuncias e imponer sanciones a los empleados				

**FUENTE:** Consejo de la Judicatura

**ELABORADO POR:** La Autora

**CUADRO 59**  
**PROGRAMA DE AUDITORIA**  
**EVALUACIÓN PRELIMINAR**  
**COMPONENTE: SECRETARIA**

Entidad: Tipo de trabajo.....

Alcance:.....

Auditor:.....

Supervisor:.....

Nro.	DESCRIPCIÓN	REF P/T	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIÓN
	<b>OBJETIVOS</b>				
<b>1</b>	Recibir toda la documentación confidencial generada o recibida en la Dirección				
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>				
<b>1</b>	Verifique el recibo y distribución de los documentos a las unidades y dependencias de acuerdo con la pertinencia del asunto a tratar.				
<b>2</b>	Verifique que todos los documentos que debe firmar el Director cumplan con los canales regulares y con las normas de la Dirección				
<b>3</b>	Verifique todos los documentos que debe firmar el Director.				
<b>4</b>	Solicite los contratos y convenios suscritos por la Dirección, así como de aquellos documentos considerados de vital interés.				
<b>5</b>	Solicite el seguimiento y registro de las respuestas requeridas por la Dirección				
<b>6</b>	Verifique el seguimiento de actas y manejo de informes requeridos o actividades fijadas en la Dirección.				
<b>7</b>	Verifique si las comunicaciones, memorandos internos, notificaciones están realizados de acuerdo a lo dispuesto por el Director.				
<b>8</b>	Verifique y controle la ejecución de la agenda del Director.				
<b>9</b>	Verifique informes que solicita el Consejo de la Judicatura en forma mensual				
<b>10</b>	Verifique los oficios de subrogaciones que se dan internamente de los empleados judiciales				

**FUENTE:** Consejo de la Judicatura

**ELABORADO POR:** La Autora

**CUADRO 60**  
**PROGRAMA DE AUDITORIA**  
**EVALUACIÓN PRELIMINAR**  
**COMPONENTE: ABOGADO**

Entidad: Tipo de trabajo..... Alcance:.....

Auditor: ..... Supervisor:.....

Nro.	DESCRIPCIÓN	REF P/T	HECHO POR	REVISAD O POR	OBSERVACIÓN
<b>OBJETIVOS:</b>					
1	Elaborar informes legales o jurídicos que sean requeridos por la Institución				
2	Elaborar la documentación legal y jurídica necesaria dentro del término legal para la ejecución de la defensa				
3	Ejecutar las gestiones pertinentes dentro y fuera de la provincia con trámites legales, judiciales, extrajudiciales o administrativos relacionados con la institución				
<b>PROCEDIMIENTOS</b>					
1	Solicite a las Autoridades y al personal de la institución en lo concerniente a leyes, reglamentos y demás normas jurídicas aplicadas en la institución				
2	Identifique al comité de contrataciones				
3	Verifique las reuniones de trabajo requeridas por el Director				
4	Verifique y solicite los archivo por cada actividad del departamento de Asesoría Jurídica				
5	Identifique los conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo				
6	Verifique los procesos administrativos de quejas, que sean requeridos por la Dirección				
7	Verifique los contratos necesarios que sean requeridos por la Dirección				
8	Verifique las gestiones pertinentes dentro y fuera de la provincia con trámites legales, judiciales, extrajudiciales o administrativos relacionados con la Dirección				
9	Verifique y envíe las quejas de los empleados y usuarios a la Dirección para analizar la denuncia presentada				
10	Verifique las Actas de las reuniones del Comité de Adquisiciones y Contratación Pública				

**FUENTE:** Consejo de la Judicatura  
**ELABORADO POR:** La Autora

**CUADRO 61**  
**PROGRAMA DE AUDITORIA**  
**EVALUACIÓN PRELIMINAR**  
**COMPONENTE: CONTADORA**

Entidad: Tipo de trabajo.....

Alcance:.....

Auditor: .....

Supervisor:.....

Nro.	DESCRIPCIÓN	REF P/T	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIÓN
<b>OBJETIVOS</b>					
1	Controlar las actividades de contabilidad, presupuesto y tesorería de la Corte Superior de Justicia Ibarra				
2	Evaluar la Proforma Presupuestaria anual de la institución				
3	Elaborar la Programación y Reprogramación Financiera de la Institución				
4	Elaborar Informes de Ejecución Financiera de las Unidades Ejecutoras de la Provincia				
<b>PROCEDIMIENTOS</b>					
1	Verifique los Informes de Ejecución de Gasto, comparativo entre lo ejecutado y programado de la Corte Superior de Justicia				
2	Verifique los Estados Financieros de la Corte Superior de Justicia				
3	Verifique si el ambiente de trabajo es favorable hacia la formación y el desarrollo continuo propio y del personal a su cargo				
4	Solicite el Informe mensual del movimiento de depósitos judiciales al Banco de Fomento				
5	Verifique en los sistemas eSipen, saldos financieros de la Corte Superior de Justicia				
6	Solicítela documentación de sustento para la elaboración de la orden de pago de nómina, adquisición de bienes y servicios de la Corte Superior de Justicia				
7	Verifique los justificativos para el pago de horas extras, honorarios, subrogaciones				
8	Verifique los canales de comunicación adecuados con terceros interesados directa o indirectamente				
9	Verifique los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos; distribuir los recursos				
10	Verifique el Ingreso/ Salida y Aprobación de claves de personal de la Corte Superior de Justicia en la página WEB del IESS.				

FUENTE: Consejo de la Judicatura

ELABORADO POR: La Autora

**CUADRO 62**  
**PROGRAMA DE AUDITORIA**  
**EVALUACIÓN PRELIMINAR**  
**COMPONENTE: PAGADOR**

Entidad: Tipo de trabajo.....

Alcance:.....

Auditor: .....

Supervisor:.....

Nro.	DESCRIPCIÓN	REF P/T	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACION
<b>OBJETIVOS</b>					
1	Elaborar Proforma Presupuestaria anual de la Institución.				
2	Elaborar la Programación y Reprogramación Financiera de la Institución.				
<b>PROCEDIMIENTOS</b>					
1	Verifique si la declaración del formulario 103, 104, y Anexo Transaccional SRI institucionales de la Corte Superior de Justicia está elaborado				
2	Verifique el Informe de Saldos Financieros de la Corte Superior de Justicia				
3	Solicite si está actualizado el archivo de la documentación recibida y enviada				
4	Solicite los Informes de cobros y pagos a terceros de la Corte Superior de Justicia				
5	Identifique los beneficiarios nuevos en el eSigef de la Corte Superior de Justicia				
6	Verifique en el sistema del eSigef, saldos financieros de la Corte Superior de Justicia				
7	Verifique si las actividades de tesorería de la Corte Superior de Justicia Ibarra están realizadas de acuerdo a lo que dispone el Consejo de la Judicatura				
8	Verifique si los canales de comunicación son los adecuados con terceros interesados directa o indirectamente				
9	Solicite las funciones de tal forma que indiquen las habilidades, conocimientos y características de persona que se requiera				
10	Verifique el pago oportuno de los servicios básicos de su Distrito.				

**FUENTE:** Consejo de la Judicatura

**Elaborado por:** La Autora

**CUADRO 63**  
**PROGRAMA DE AUDITORIA**  
**EVALUACIÓN PRELIMINAR**

**COMPONENTE: ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

Entidad: Tipo de trabajo:.....

Alcance:.....

Auditor: .....

Supervisor:.....

Nro.	DESCRIPCIÓN	REF P/T	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIÓN
	<b>OBJETIVOS</b>				
1	Manejar los procedimientos precontractuales de contratación pública				
2	Elaborar Licitaciones, Concurso Públicos de Precios y Selección de Ofertas, al amparo de la Ley de Contratación				
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>				
1	Solicite los comprobantes de retención en la fuente de todas las compras realizadas				
2	Verifique el correspondiente contrato que es enviado a los organismos de control a fin de que emitan su informe de ley				
3	Solicite todos los documentos que deben ser firmados por el Director				
4	Solicite, verifique y archive los contratos y convenios suscritos por la Dirección, así como de aquellos documentos considerados de vital interés				
5	Verifique el debido cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas				
6	Solicite la existencia de procedimientos adecuados de custodia, salvaguarda física, manejo y registro de estos activos y si están bien codificados y registrados				
7	Verifique si las nóminas se han realizado con el personal existente				
8	Verifique las distintas funciones que realiza según exija la tarea o el momento				
9	Solicite y actualice el archivo de foro de abogados				
10	Verifique a los empleados que tenga a su cargo la administración o custodia de bienes o recursos, estén dando el uso correcto y cumplimiento de sus deberes y obligaciones				

**FUENTE:** Consejo de la Judicatura

**ELABORADO POR:** La Autora

**CUADRO 64**  
**PROGRAMA DE AUDITORIA**  
**EVALUACIÓN PRELIMINAR**  
**COMPONENTE: UNIDAD DE PERSONAL**

Entidad: Tipo de trabajo.....

Alcance:.....

Auditor: .....

Supervisor:.....

Nro.	DESCRIPCIÓN	REF P/T	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIÓN
<b>OBJETIVOS:</b>					
1	Obtener una breve visión general sobre la Gestión del Recurso Humano de la Corte Superior de Justicia de Ibarra				
2	Actualizar el archivo permanente del área de Recursos Humanos.				
3	Medir la ejecución, efectividad, economía, calidad e impacto, mediante la utilización de indicadores de Gestión				
<b>PRODECIMIENTOS:</b>					
1	Verifique si el recorrido por los diferentes departamentos de la institución				
2	Identifique los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y el cumplimiento sobre la eficiencia, eficacia y economía				
3	Verifique si las funciones establecidas se cumple en la práctica y se encuentren determinadas				
4	Realice grupos multidisciplinarios con los empleados de diferentes funciones y niveles, para determinar metas, identificar y resolver problemas				
5	Verifique si ambiente de trabajo es favorable hacia la formación y el desarrollo continuo propio y de los empleados				
6	Solicite la existencia de medios de control de asistencia del personal				
7	Verifique la existencia de una actualización de la base de datos del personal				
8	Solicite la normatividad legal para efectos de pases administrativos				
9	Solicite los expedientes del personal para evidenciar la movilidad del personal y su frecuencia				
10	Verifique si el proceso para la selección de personal está realizándose como determina el Consejo de la Judicatura				

**FUENTE:** Consejo de la Judicatura

**ELABORADO POR:** La Autora

**CUADRO 65**  
**PROGRAMA DE AUDITORIA**  
**EVALUACIÓN PRELIMINAR**  
**COMPONENTE: UNIDAD INFORMÁTICA**

Entidad: Tipo de trabajo.....

Alcance:.....

Auditor: .....

Supervisor:.....

Nro.	DESCRIPCIÓN	REF P/T	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIÓN
<b>OBJETIVOS:</b>					
1	Vigilar que el plan integral de Sistemas esté debidamente aprobado por la máxima autoridad, sujetándose a las disposiciones de la Dirección Nacional de Informática				
2	Determinar si se cuenta con un sistema informático que facilite el monitoreo				
<b>PROCEDIMIENTOS</b>					
1	Verifique los indicadores de la eficiencia, economía y eficacia de la Unidad				
2	Solicite los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía				
3	Verifique los papeles de trabajo, los comentarios y conclusiones para mejorar la efectividad, de las operaciones involucradas				
4	Verifique los resultados obtenidos a los empleados responsables para llegar a un acuerdo acerca de las recomendaciones para promover mejora				
5	Solicite la estructura orgánica funcional de la Unidad de Sistemas y si existe segregación de funciones				
6	Verifique si existen mecanismos que protejan y salvaguarden en contra pérdidas y fugas los equipos computacionales, programas y la información que genera				
7	Solicite las actividades y procedimientos del responsable del área de Sistemas				
8	Verifique si existen seguridades físicas de acceso a la Unidad de Sistemas				
9	Verifique el perfil profesional del responsable del área de Sistemas				
10	Verifique si hay políticas y procedimientos que regulan los aspectos informáticos, en cuanto al desarrollo de sistemas y administración de recursos				

**FUENTE:** Consejo de la Judicatura

**ELABORADO POR:** La Autora

### 3.22 FASE II

#### 3.22.1 FLUJO DE ACTIVIDADES – PLANIFICACIÓN

CUADRO 66

FASE II PLANIFICACIÓN	PASO Y DESCRIPCIÓN
<pre> graph TD     Start((2)) --- Circle1(( ))     Circle1 --&gt; Parallelogram[/ /]     Parallelogram --&gt; Pentagon{{ }}     Pentagon --&gt; Circle2(( ))     Circle2 --&gt; Rectangle[ ]     Rectangle --&gt; Diamond{ }     Diamond --&gt; End((3))         </pre>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Auditoría revisa y analiza la información y documentación recopilada.</li> <li>2. Evalúan el control interno de cada componente</li> <li>3. Elaboran el memorando de planificación</li> <li>4. Preparan los programas de auditoría</li> <li>5. Revisan el plan de trabajo y los programas por componentes.</li> <li>6. Revisan y aprueba el plan y los programas de auditoría.</li> </ol>

FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado  
 ELABORADO POR: La Autora

### **3.23 PLANIFICACIÓN**

La planificación es la segunda fase del proceso de la auditoría y de ello dependerá la eficiencia y efectividad del logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios. La planificación debe ser cuidadosa, creativa, positiva e imaginaria, debe considerar alternativas y seleccionar los métodos más apropiados para realizar las tareas, por tanto esta actividad debe recaer en los miembros más experimentados del grupo. La planificación de una auditoría comienza con la obtención de información necesaria para definir la estrategia a emplear y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en la fase de ejecución

#### **3.23.1 GENERALIDADES**

La planeación se ha caracterizado por el desarrollo de una estrategia global para obtener la conducta y el alcance esperados de una auditoría. El proceso de planificación abarca actividades que van desde la disposición inicial para tener acceso a la información necesaria hasta los procedimientos que se han de seguir al examinar tal información, e incluye la planificación de número y capacidad de personal necesario para realizar la auditoría.

La naturaleza, distribución temporal y alcance de los procedimientos de planificación del auditor varía según el tamaño y complejidad de la Institución bajo auditoría, de su experiencia en la misma y de su conocimiento de la Institución. El objetivo principal de la planificación consiste en determinar adecuada y razonablemente los procedimientos de auditoría que correspondan aplicar, cómo y cuándo se ejecutarán, para que se cumpla la actividad en forma eficiente y efectiva.

La planificación es un proceso dinámico, que si bien se inicia al comienzo de las labores de auditoría, puede modificarse durante la ejecución de la

auditoría. Para iniciar la auditoría, el Auditor emitirá la "Orden de Trabajo" autorizando su ejecución, la cual contendrá:

- a) Objetivo general de la auditoría.
- b) Alcance de la Auditoría
- c) Nómina del personal que inicialmente integra del equipo
- d) Tiempo estimado para la ejecución
- e) Instrucciones específicas para la ejecución. (Determinará si se elaboran la planificación preliminar y específica o una sola que incluya las dos fases).

La instalación del auditor en la Institución, marca de manera oficial el inicio de la auditoría, la que comenzará con la planificación preliminar, en la cual es preferible que el equipo esté integrado por el supervisor y el jefe de equipo. El Auditor proporcionará, la carta de presentación, mediante la cual se inicia el proceso de comunicación con la administración de la Institución; la que contendrá la nómina de los miembros que inicialmente integren la auditoría, los objetivos del examen, el alcance y algún dato adicional que considere pertinente.

### **3.24 FASES DE LA PLANIFICACIÓN.**

La planificación de cada auditoría se divide en dos fases, denominados planificación preliminar y planificación específica. En la planificación preliminar, se determinará la estrategia a seguir en el trabajo, a base del conocimiento acumulado e información obtenida del ente a auditar; mientras que en la planificación específica se define tal estrategia mediante la aplicación de los procedimientos específicos por cada componente y la forma en que se desarrollará el trabajo en las siguientes fases.

### **3.24.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.**

La planificación preliminar tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la Institución y las principales actividades, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría. La planificación preliminar es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, continua con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para el conocimiento del jefe de auditoría. Las principales técnicas utilizadas para desarrollar la planificación preliminar son las entrevistas, las observaciones y la revisión selectiva dirigida a obtener o actualizar la información importante relacionada con el examen.

La información necesaria para cumplir con la fase de planificación preliminar de la auditoría contendrá como mínimo lo siguiente:

- Conocimiento del ente o área a examinar y su naturaleza jurídica.
- Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir
- Identificación de las principales políticas ambientales.
- Determinación del grado de confiabilidad de la información que la Institución proporcionara en relación a sus políticas ambientales, prevención de riesgos laborales y seguridad industrial.

### **3.24.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.**

En esta fase se define la estrategia a seguir en el trabajo, tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría. Se fundamenta en la información obtenida durante la planificación preliminar.

La planificación específica tiene como propósito principal evaluar el control interno, evaluar y calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los

procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución mediante los programas respectivos.

Se deberán cumplir, entre otros, los siguientes pasos durante la planificación específica:

- Considerar el objetivo general de la auditoría y el reporte de la planificación preliminar para determinar los componentes a ser evaluados
- Obtener información adicional de acuerdo con las instrucciones establecidas en la planificación preliminar
- Evaluar la estructura de control interno del ente o área a examina

### **3.24.3 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA AUDITORIA.**

Con base a la comprensión general de la Institución, el auditor determinará si la auditoría a realizar será por componentes importantes, para posteriormente definir los objetivos generales y específicos de la auditoría.

#### **3.24.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue.

#### **3.24.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Optimizar el factor humano de la Institución
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la Institución
- Motivar al factor humano de la Institución
- Mejorar el clima laboral.

- Contribuir a maximizar el beneficio de la Institución

### **3.25 ESTUDIO PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO**

Consiste en la revisión de los antecedentes de auditorías realizadas en el área a examinar, incluyendo su Institución, sus sistemas en funcionamiento, identificación de posibles áreas débiles o de riesgo, sus políticas, leyes, normas, procedimientos, etc. El auditor interno para determinar la extensión y el alcance del examen a realizar, debe evaluar el grado de confiabilidad del control interno, entendido como el sistema de controles financieros y de otro tipo que abarcan la estructura organizativa, los métodos, establecidos por la máxima autoridad de dirección en el marco de sus fines corporativos para ayudar a realizar las operaciones de su Institución, en forma eficiente, eficaz y económica, lograr la observancia de las políticas de gestión y producir información financiera gerencial, oportuna y confiable.

#### **3.25.1 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

El Control Interno tiene como objetivo fundamental establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo de la Institución pública que le permitan la auto protección necesaria para garantizar una función administrativa transparente, eficiente, cumplimiento de la Constitución, leyes y normas que la regulan, coordinación de actuaciones con las diferentes instancias con las que se relaciona y una alta contribución al cumplimiento de la finalidad social del Estado.

#### **3.25.2 EVALUACION DEL CONTROL INTERNO**

Se debe efectuar un apropiado estudio y evaluación del control interno para identificar las áreas críticas que requieren un examen profundo, determinar su grado de confiabilidad a fin de establecer la naturaleza,

alcance, oportunidad y selectividad en la aplicación de procedimientos de auditoría.

El concepto de control interno no sólo se refiere a temas financieros, contables y a la custodia de los activos, sino que incluye controles destinados a mejorar la eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento de las políticas de la Institución. El control interno es una expresión utilizada con el objeto de describir todas las medidas adoptadas por los titulares, administradores o gerentes para dirigir y controlar las operaciones en las Instituciones a su cargo. El control interno como el proceso continuo realizado por la dirección, y otros empleados de la Institución, es para proporcionar seguridad razonable, respecto a sí están lográndose los objetivos siguientes:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales; y,
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios. Se refiere a los controles internos que adopta la Institución para asegurar que se ejecuten las operaciones, de acuerdo a criterios de efectividad, eficiencia y economía. Tales controles comprenden los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones en los programas, así como los sistemas de evaluación del rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas.

Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal. Está relacionado con las

medidas adoptadas por la Institución para prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a recursos o, apropiaciones indebidas que podrían resultar en pérdidas significativas para la Institución, incluyendo los casos de despilfarro, irregularidad o uso ilegal de recursos. Cumplimiento de leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales, se refiere a que los administradores, mediante el dictado de políticas y procedimientos específicos, aseguran que el uso de los recursos públicos sea consistente con las disposiciones establecidas en las leyes y reglamentos, y concordante con las normas relacionadas con la gestión gubernamental.

Elaborar información válida y confiable, presentada con oportunidad tiene relación con las políticas, métodos y procedimientos dispuestos por la Institución para asegurar que la información elaborada sea válida y confiable, al igual que sea revelada razonablemente en los informes. Una información es válida porque se refiere a operaciones o actividades que ocurrieron y que tiene las condiciones necesarias para ser considerada como tal; en tanto que una información confiable es aquella que brinda confianza a quien la utiliza.

### **3.25.3 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

Los componentes del control interno tomados del CORRE (COSO ERM) que se aplicarán son:

- Ambiente Interno de Control
- Establecimientos de Objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación de riesgos.
- Respuesta al Riesgo
- Actividades de Control
- Información y comunicación.
- Supervisión y Monitoreo

### **3.25.3.1 AMBIENTE INTERNO DE CONTROL**

El ambiente del control esta soportado y afectado por la conciencia de su personal, el cual es la esencia de cualquier Institución, siendo el fundamento de los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina, integridad y la competencia de la gente, así como sus atributos individuales, incluyendo sus valores éticos en el ambiente en que opera la administración. Los empleados es el motor que dirige la Institución y el fundamento sobre el cual todas las cosas funcionan.

### **3.25.3.2 ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS**

Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El consejo de administración debe asegurarse que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están en línea con la misión/visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado. Es a partir de los objetivos que se facilita la gestión de los riesgos Institucionales mediante la identificación de los eventos externos e internos; la evaluación de los riesgos; la respuesta a los riesgos; y, el diseño de actividades de control.

### **3.25.3.3 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

La metodología de identificación de eventos de una Institución puede comprender una combinación de experiencias y técnica, junto con herramientas de apoyo

### **3.25.3.4 EVALUACIÓN DE RIESGOS**

La evaluación de los riesgos permite a una Institución considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble

perspectiva probabilidad e impacto y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

#### **3.25.3.5 RESPUESTA AL RIESGO**

La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida. En la perspectiva de riesgo global de la Institución, la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la Institución.

#### **3.25.3.6 ACTIVIDADES DE CONTROL**

Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar a directivas administrativas que se estén aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la Institución, a todas las unidades de la Institución, incluyendo autorizaciones, aprobaciones, segregación de funciones, delegaciones, verificaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad y protección de los bienes

#### **3.25.3.7 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan entre sí para que los empleados puedan cumplir sus responsabilidades, mediante informes de tipo financiero, contable, estadístico y económico con el fin de que sus directivos puedan tomar las más adecuadas decisiones, además, ayudan al personal de la Institución a analizar e intercambiar la

información necesaria para conducir y ejercer un control interno a nivel de todas sus operaciones para la evaluación de la gestión y de los resultados.

#### **3.25.3.8 SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

El sistema de control interno debe evaluarse o monitorearse permanentemente, mediante el proceso de valorar la calidad del desempeño de todas las operaciones e incluyendo las actividades de los administradores en el cumplimiento de sus funciones y obligaciones, para determinar la necesidad de realizar cambios necesarios e informar o asesorar a la dirección o gerencia, los asuntos que lleven a mejorar los procedimientos, los controles y las actividades y hacer las respectivas modificaciones.

De esta manera el sistema de control interno hace reaccionar dinámicamente la entidad hacia la calidad total.

#### **3.26 COMBINACIÓN DE MEDIOS**

El método citado para evaluar el control interno permiten determinar la extensión y oportunidad del examen del auditor interno; ninguno de los métodos aplicados individualmente puede lograr una evaluación eficiente, por lo que es necesario efectuar una aplicación combinada de los mismos, pudiendo ser el descriptivo con cuestionarios los flujo gramas con cuestionarios. Esto permitirá tener una base de información más confiable y sólida para llegar a resultados óptimos en la evaluación del control interno.

Como marco referencial en la selección del medio o los medios de evaluación más adecuados de evaluación del sistema de control interno, se presentan las ventajas y desventajas de cada uno de ellos representados en el cuadro siguiente:

### 3.26.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN EL USO DE LOS MEDIOS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:

CUADRO 67

No	MEDIOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
1	<b>EL CUESTIONAMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrenamiento de personal inexperto</li> <li>-Siempre se busca una respuesta</li> <li>-Permite pre elaborarse y estandarizar su utilización</li> <li>-Permite detectar posibles áreas críticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Que se lo tome como fin y no como medio</li> <li>-Iniciativa puede limitarse el contenido del cuestionario</li> <li>-No permite una visión de conjunto</li> <li>-Su aplicación origina a veces malestar en la entidad</li> </ul>
2	<b>NARRACION DE LOS PROCEDIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Facilidad en su uso</li> <li>-Deja abierta la iniciativa del auditor</li> <li>-Descripción en función de observación directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Campos de evaluación en función de la experiencia y criterio del auditor</li> <li>-Uso de vocabulario propio del que evalúa</li> <li>-Limitado para Instituciones grandes ya que sería muy voluminoso</li> <li>-No permite una visión de conjunto</li> <li>-Más difícil de detectar áreas críticas por comparación</li> </ul>
3	<b>DIAGRAMAS DE FLUJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proporciona una visión de conjunto</li> <li>-Más factible detectar posibles áreas críticas en todos los niveles</li> <li>-Permite detectar:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>(a)Rupturas, duplicación o inexistencia de canales de información</li> <li>(b)Niveles de autoridad y responsabilidad</li> <li>(c)Desperdicio de recursos</li> <li>(d)Duplicación de esfuerzos</li> <li>(e)Incompatibilidad de funciones</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Necesita de conocimientos sólidos de Control Interno</li> <li>-Necesita entrenamiento en la utilización y simbología de los diagramas de flujo</li> <li>-Limitado el uso a personal inexperto</li> </ul>

FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado

ELABORADO POR: La Autora

### 3.27 TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el auditor utiliza para obtener evidencia respecto de la información analizada, como base para apoyar las recomendaciones respectivas, estas acciones verificadoras pueden ser oculares, verbales, por escrito, por revisión del

contenido de documentos y por examen físico. Las técnicas se agrupan de la siguiente manera:

#### **3.27.1 TÉCNICA DE VERIFICACIÓN OCULAR**

- Comparación
- Observación
- Revisión
- Rastreo

#### **3.27.2 TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN VERBAL**

- Entrevistas
- Análisis

#### **3.27.3 TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN ESCRITA**

- Conciliación
- Confirmación
- Seguimiento

#### **3.27.4 TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL**

- Comprobación
- Computación

#### **3.27.5 TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN FÍSICA**

- Inspección

#### **3.27.6 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN**

Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral de la actividad principal de la Institución y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión

#### **3.28 PREPARACIÓN DEL MEMORÁNDUM DE PLANEACIÓN**

El memorando de la planeación de auditoría es un documento formal en el cual se resumen los principales resultados obtenidos en la fase de

planeación y la estrategia tentativa de la auditoría. Este documento debe ser aprobado por la Dirección de Auditoría respectiva. Toda la información y las decisiones contenidas en el memorando de planeación deben estar respaldadas en documentación ordenada y archivada en papeles de trabajo. La Auditoría preparará conjuntamente el Memorándum de Planeación, que contendrá al menos la información siguiente:

### 3.28.1 FORMATO DEL MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN

**CUADRO 68**

<b>MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>Entidad:</b>	
<b>Auditoría de Gestión a:</b>	Período:
<b>Preparado por:</b> Fecha:	
<b>Revisado por:</b>	Fecha:
<b>1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA</b>	
Informe largo de Auditoría, Memorándum de Antecedentes y Síntesis del informe	
<b>2. FECHA DE INTERVENCIÓN</b> Fecha estimada	
- Orden de trabajo	
- Inicio del trabajo	
- Finalización del trabajo	
- Discusión del borrador del informe con los empleados	
- Presentación del informe al Director	
- Emisión del informe final de auditoría	
<b>3. EQUIPO DE AUDITORÍA</b> Nombres:	
- Coordinador	
- Auditor	
- Técnico Informático	
- Abogado (Jurídico)	
- Especialistas en Recursos Humanos	
<b>4. DIAS PRESUPUESTADOS – 60 Días distribuidos en las siguientes fases</b>	
- FASE I, Conocimiento Preliminar	
- FASE II, Planificación	
- FASE III, Ejecución	
- FASE IV, Comunicación de Resultados	
- FASE V, Mejoramiento - Seguimiento	
<b>5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES</b>	
5.1 Materiales	
5.2 Viáticos y pasajes	
<b>6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA</b>	

<p><b>6.1 Información General de la Institución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión</li> <li>- Visión</li> <li>- Objetivo</li> <li>- Actividades principales</li> <li>- Estructura orgánica</li> <li>- Financiamiento</li> <li>- Principales fuerzas y debilidades</li> <li>- Principales oportunidades y amenazas</li> <li>- Componentes escogidos para la Fase de Ejecución</li> </ul>
<p><b>6.2 Enfoque a:</b>  (Auditoría al Talento Humano)  (Auditoría orientada hacia la eficacia en el logro de los objetivos y actividades)  (Auditoría orientada hacia la eficiencia y economía en el uso de recursos)  (Auditoría orientada hacia el grado de satisfacción de las necesidades de los empleados)</p>
<p><b>6.3 Objetivo:</b>  6.3.1 Objetivo General  6.3.2 Objetivos Específicos por cada uno de los componentes  NOTA: Precisar el objetivo general y los específicos de acuerdo a la realidad Institucional y basándose en los propósitos y objetivos delineados en la metodología</p>
<p><b>6.4 Alcance</b>  (Identificación de los componentes de Control Interno)</p>
<p><b>6.5 Componentes de Control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente de Control</li> <li>- Establecimiento de Objetivos</li> <li>- Identificación de Eventos</li> <li>- Evaluación de Riesgos</li> <li>- Respuesta al Riesgo</li> <li>- Actividades de control</li> <li>- Información y Comunicación</li> <li>- Supervisión y monitoreo</li> </ul>
<p><b>6.6 Resumen de los Resultados de la Evaluación de Control Interno</b>  NOTA: Sobre la estructura y por cada componente a examinarse</p>
<p><b>7. OTROS ASPECTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se anexa programas de trabajo y cuestionarios de control interno por cada componente</li> <li>- El archivo permanente fue creado y organizado en la presente auditoría de gestión</li> <li>- El presente plan de trabajo se realizará a base del conocimiento de la Institución y la información obtenida en la Fase de Conocimiento Preliminar</li> </ul> <p><b>8. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN</b>  NOTA: Suscriben el Auditor y todos los Profesionales que integran la Auditoría, precisando fechas.</p>
<p><b>FIRMAS DE APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN</b>  NOTA: Suscriben el Auditor, precisando fechas.</p>

**FUENTE:** Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado  
**ELABORADO POR:** La Autora

### **3.29 ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA**

Cada miembro de la Auditoría debe tener en sus manos el programa detallado de los cuestionarios de auditoría objeto de su examen. Con la información obtenida en la visita previa, se procederá a la elaboración del plan específico de trabajo, el contenido del mismo se remitirá sobre aspectos de la Institución tales como:

- Información general
- Resultados de la evaluación del control interno
- Distribución del trabajo
- Tiempo a utilizarse
- Asistencia Técnica
- Recursos a utilizarse
- Estructura del informe a emitirse
- Distribución de informes
- Identificación de empleados que formulan, revisan y prueban el plan.

#### **3.29.1 MODELO DEL CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE IMBABURA**

A continuación se presentan los cuestionarios dirigidos a obtener información sobre las actividades realizadas en la Dirección Provincial, Secretaría General, Unidad Administrativa Financiera, Unidad de Recursos Humanos y Unidad Informática

**CUADRO 69**  
**EVALUACIÓN PRELIMINAR**  
**ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO**  
**CUESTIONARIO**

**COMPONENTE: DIRECCION PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA**

Entidad: Tipo de trabajo.....

Alcance:.....

Auditor: .....

Supervisor:.....

Nro.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
<b>DIRECTOR PROVINCIAL</b>					
1	¿Es la estructura Institucional adecuada para el tamaño, actividades operacionales, y ubicación de la Institución?				
2	¿Revisa y modifica la Dirección la estructura Institucional de acuerdo a los cambios y condiciones?				
3	¿Coordina la recepción de las quejas e informaciones verbales, escritas y/o anónimas por posibles faltas disciplinarias cometidas por los funcionarios?				
4	¿Analiza las quejas relacionadas con el personal para determinar si hay o no mérito para adelantar un proceso disciplinario o administrativo?				
5	¿Emite y remite informes, al Consejo de Judicatura, en forma mensual?				
6	¿Solicita información interna y externa generada por la Institución y remite previamente a los niveles correspondientes para su aprobación?				
7	¿Verifica si los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles para la toma de decisiones están elaborados?				
8	¿Verifica si el control Financiero y Contable se prepara en el Departamento Financiero?				
9	¿Verifica si el control de vehículos asignados al distrito está garantizado y con seguro?				
10	¿Solicita a la Comisión de Recursos Humanos las irregularidades, quejas y denuncias e imponer sanciones a los empleados?				

**FUENTE:** Consejo de la Judicatura

**ELABORADO POR:** La Autora

**CUADRO 70**  
**EVALUACIÓN PRELIMINAR**  
**ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO**  
**CUESTIONARIO**

**COMPONENTE: DIRECCION PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA**

Entidad: Tipo de trabajo.....

Alcance:.....

Auditor: .....

Supervisor:.....

Nro.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
<b>SECRETARIA</b>					
1	¿Actualiza la agenda de trabajo del Director?				
2	¿Atiende a los usuarios que acuden a la Institución por el requerimiento de un servicio, así como atender las llamadas telefónicas?				
3	¿Realiza tareas de elaboración de documentos, analizándolos para su envío, de acuerdo con instrucciones y procedimientos?				
4	¿Revisa y clasifica los documentos que deban archivar; archivarlos y llevar un registro de los documentos que entran y salen del archivo, que permita la búsqueda y recuperación fácil y rápida de los mismos?				
5	¿La elaboración de informes y documentos se hace de acuerdo con las instrucciones del Director y los lineamientos establecidos por la Institución?				
6	¿Realiza las notificaciones que sean necesarias a los empleados, cuando se presenten quejas, o denuncias?				
7	¿Controla y archiva los contratos y convenios suscritos por la Dirección, así como de aquellos documentos considerados de vital interés?				
8	¿Realiza el seguimiento y registro de las respuestas requeridas por la Dirección?				
9	¿Da soporte y seguimiento de las reuniones del Director, llevar actas y manejo de informes requeridos o actividades fijadas en la misma?				
10	¿Realiza otras actividades inherentes a su cargo y que le sean asignadas?				

**FUENTE:** Consejo de la Judicatura

**Elaborado por:** La Autora

**CUADRO 71**  
**EVALUACIÓN PRELIMINAR**  
**ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO**  
**CUESTIONARIO**

**COMPONENTE: DIRECCION PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA**

Entidad: Tipo de trabajo.....

Alcance:.....

Auditor: .....

Supervisor:.....

Nro.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
	<b>ABOGADO</b>				
1	¿Realiza informes y más instrumentos legales o jurídicos que sean requeridos por la Institución?				
2	¿Apoya al Despacho de la Secretaría, y a las demás dependencias, en el análisis, trámite y solución de los asuntos de carácter jurídico que surjan en desarrollo de sus funciones?				
3	¿Participa en las diligencias judiciales y administrativas dentro y fuera de la provincia con trámites legales, judiciales, extrajudiciales relacionados con la institución?				
4	¿Asesora a las Autoridades y al personal de la institución en lo concerniente a leyes, reglamentos y demás normas jurídicas aplicadas en la institución				
5	¿Elabora Actas de las reuniones del Comité de Adquisiciones y Contratación Pública?				
6	¿Asiste a reuniones de trabajo requeridas por la Autoridad?				
7	¿Actualiza ordenadamente el archivo por cada actividad del departamento de Asesoría Jurídica?				
8	¿Asiste a reuniones de trabajo requeridas por la Dirección?				
9	¿Realiza los procesos administrativos de quejas, que sean requeridos por la Dirección?				
10	¿Realiza convenios con otras Instituciones y que sean requeridos por la Dirección?				

**FUENTE:** Consejo de la Judicatura

**ELABORADO POR:** La Autora

**CUADRO 72**  
**EVALUACIÓN PRELIMINAR**  
**ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO**  
**CUESTIONARIO**

**COMPONENTE: DIRECCION PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA**

Entidad: Tipo de trabajo..... Alcance:.....

Auditor: ..... Supervisor:.....

Nro.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
	<b>CONTADORA</b>				
1	¿Planifica y autoriza las transferencias de fondos; así como los pagos al personal y proveedores y verificar la elaboración de la planilla de pago de remuneración?				
2	¿Lleva los registros y realiza las operaciones contables derivadas de la ejecución del presupuesto Institucional?				
3	¿Recibe los documentos de soporte presentados por las empresas y personas naturales relacionadas con la precalificación, procesos de concurso o licitación?				
4	¿Vela por la seguridad y el funcionamiento adecuado de la infraestructura, equipo y mobiliario de la institución?				
5	¿Tramita los pagos a contratistas, supervisores, proveedores, personal y pago de subrogaciones, así como de cualquier otra obligación financiera de la Institución?				
6	¿Efectúa y valida los registros contables directos y generar el respectivo comprobante contable?				
7	¿Efectúa y valida las partidas de ajustes contables requeridos para efectuar el cierre anual?				
8	¿Controla y verifica que los comprobantes de pago, cuenten con los documentos sustentatorios y las autorizaciones respectivas?				
9	¿Verifica que los gastos presentados, originados por compras y servicios cuenten con la respectiva asignación presupuestaria, previa comprobación de la disponibilidad de recursos?				
10	¿Verifica que se efectúe retenciones en la fuente de cada proveedor, así como también de arrendamientos, honorarios?				
11	¿Solicita el Informe mensual del movimiento de depósitos judiciales al Banco de Fomento?				
12	¿Verifica en los sistemas eSipen, saldos financieros de la Corte Superior de Justicia?				
13	¿Verifica la evaluación de la administración de inventarios se basa en técnicas y procedimientos definidos por la entidad y según las normativas existentes y los resultados se emplean para el mejoramiento del proceso?				

**FUENTE:** Consejo de la Judicatura

**ELABORADO POR:** La Autora

**CUADRO 73**  
**EVALUACIÓN PRELIMINAR**  
**ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO**  
**CUESTIONARIO**

**COMPONENTE: DIRECCION PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA**

Entidad: Tipo de trabajo.....

Alcance:.....

Auditor: .....

Supervisor:.....

Nro.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
	<b>PAGADOR</b>				
1	¿Solicita si está actualizado el archivo y la documentación recibida y enviada de los comprobantes?				
2	¿Solicita los Informes de cobros y pagos a terceros de la Corte Superior de Justicia?				
3	¿Identifica los beneficiarios nuevos en el eSigef de la Corte Superior de Justicia?				
4	¿Verifica si la declaración del formulario 103, 104, y Anexo Transaccional SRI institucionales de la Corte Superior de Justicia está elaborado?				
5	¿Verifica en el sistema del eSigef, saldos financieros de la Corte Superior de Justicia?				
6	¿Verifica si las actividades de tesorería de la Corte Superior de Justicia Ibarra están realizadas de acuerdo a lo que dispone el Consejo de la Judicatura?				
7	¿Verifica si los canales de comunicación son los adecuados con terceros interesados directa o indirectamente?				
8	¿Solicita las funciones de tal forma que indiquen las habilidades, conocimientos y características de persona que se requiera?				
9	¿Verifica el pago oportuno de los servicios básicos de su Distrito?				
10	¿Elabora los informes mensuales, semestrales y anuales que debe emitir al Consejo de la Judicatura?				

**FUENTE:** Consejo de la Judicatura

**ELABORADO POR:** La Autora

**CUADRO 74**  
**EVALUACIÓN PRELIMINAR**  
**ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO**  
**CUESTIONARIO**

**COMPONENTE: DIRECCION PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA**

Entidad: Tipo de trabajo.....

Alcance:.....

Auditor: .....

Supervisor:.....

Nro.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
	<b>UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b>				
1	¿Establece el grado en que la Institución y los empleados han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendada?				
2	¿Mantiene el archivo actualizado de los empleados de la Institución?				
3	¿Elabora y actualiza los instrumentos administrativos de gestión de recursos humanos y las normas y políticas internas de la Institución. Planificar y coordinar la evaluación del desempeño a nivel institucional?				
4	¿Aplica un proceso para la selección de personal?				
5	¿Realiza los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y el cumplimiento sobre la eficiencia, eficacia y economía?				
6	¿Crea un ambiente de trabajo favorable hacia la formación y el desarrollo continuo propio y de los empleados?				
7	¿Verifica la existencia de medios de control de asistencia del personal?				
8	¿Evalúa el desempeño del trabajo y revisado periódicamente con cada empleado?				
9	¿Verifica la normatividad legal para efectos de pases administrativos?				
10	¿Revisa expedientes de personal para evidenciar la movilidad del personal y su frecuencia?				

**FUENTE:** Consejo de la Judicatura

**ELABORADO POR:** La Autora

**CUADRO 75**  
**EVALUACIÓN PRELIMINAR**  
**ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO**  
**CUESTIONARIO**

**COMPONENTE: DIRECCION PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA**

Entidad: Tipo de trabajo: .....

Alcance:.....

Auditor: .....

Supervisor:.....

Nro.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
<b>UNIDAD INFORMÁTICA</b>					
1	¿Respalda la información electrónica diariamente y guarda como medio de soporte?				
2	¿Propone la estrategia de mantenimiento preventivo y correctivo del hardware y software?				
	¿Verifica si se cuenta con un sistema informático que facilite el monitoreo?				
3	¿Define un plan de capacitación para el recurso humano que opera los sistemas computacionales?				
4	¿Revisa el perfil profesional del responsable del área de Sistemas?				
5	¿Verifica si hay políticas y procedimientos que regulan los aspectos informáticos, en cuanto al desarrollo de sistemas y administración de recursos?				
6	¿Solicita la estructura orgánica funcional de la Unidad de Sistemas y si existe segregación de funciones?				
7	¿Verifica si existen mecanismos que protejan y salvaguarden en contra pérdidas y fugas los equipos computacionales, programas y la información que genera?				
8	¿Establece mecanismos que protejan y salvaguarden contra pérdidas y fugas los equipos computacionales, programas y la información que genera?				
9	¿Determina las actividades y procedimientos del responsable del área de Sistemas?				
10	¿Verifica si existen seguridades físicas de acceso a la Unidad de Sistemas?				

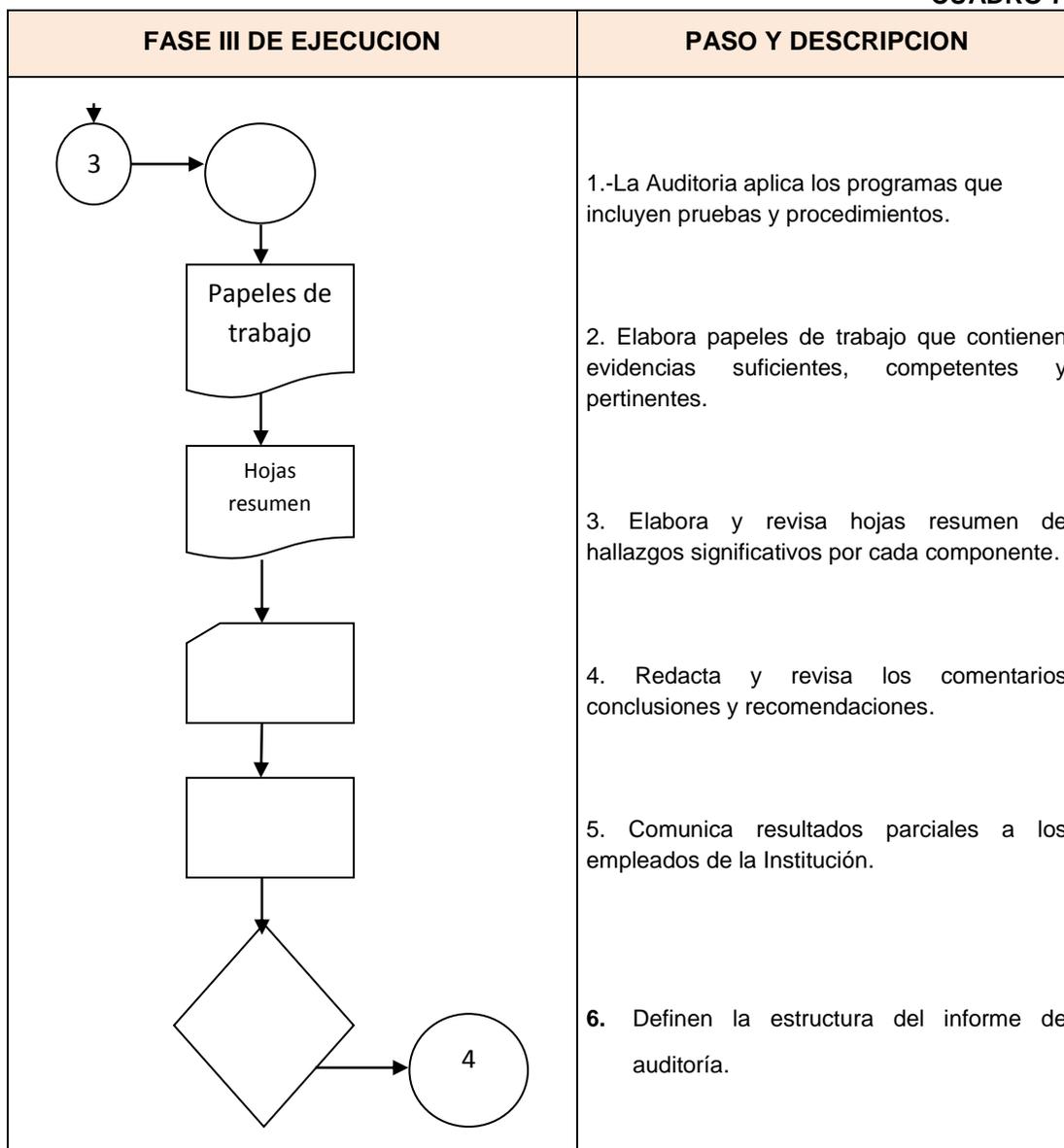
**FUENTE:** Consejo de la Judicatura

**ELABORADO POR:** La Autora

### 3.30 FASE III

#### 3.30.1 FLUJO DE ACTIVIDADES - EJECUCIÓN

CUADRO 76



FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado  
 ELABORADO POR: La Autora

### **3.31 FASE DE EJECUCIÓN**

La fase de ejecución de la auditoría comprende la aplicación de pruebas, la evaluación de controles y registros, y la recopilación de evidencia suficiente, competente, confiable y pertinente para determinar si los indicios de irregularidades detectados en la fase de planeación son significativos para efectos del informe de auditoría. Las conclusiones estarán relacionadas con los resultados de las pruebas sustantivas practicadas para evaluar el desempeño del ente auditado; la exactitud o razonabilidad de la información que éste genera; la confiabilidad de los sistemas, controles y procedimientos clave que aplica; y el cumplimiento de las disposiciones que regulan su actividad.

#### **3.31.1 OBJETIVOS**

Ejecutar propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentan las conclusiones y recomendaciones de los informes.

#### **3.31.2 ACTIVIDADES**

Las tareas típicas de esta fase son:

Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como:

- Inspección física
- Observación
- Cálculo
- Indagación
- Análisis, etc.

Mediante la utilización de:

- Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.
- Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializadas, entidades similares, organismos internacionales y otros.
- Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante
- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios
- Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.
- En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados.
- Igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

### **3.31.3 PREPARACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO**

Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante, existen ciertas categorías

generales de las cuales se podría agrupar la mayor parte de los papeles de trabajo, como lo son:

- Programas de auditoría.
- Cuestionarios y hojas de puntos pendientes de investigar.
- Son preguntas orientadas a conocer lo relativo al desarrollo de las actividades de la unidad y adicionalmente, conocer acerca del control del área.
- Hojas de trabajo con los resultados de las pruebas de cumplimiento.
- Cuestionarios con evaluación de controles.
- Hojas de análisis y otros papeles de soporte.
- Extractos de actas y otros papeles narrativos.
- Certificaciones y confirmaciones.
- Borradores del dictamen

#### **3.31.4 EVIDENCIAS TÉCNICAS DE LA AUDITORÍA**

Las técnicas de auditoría permitirán obtener la evidencia suficiente, competente y relevante o justificación adecuada para respaldar los comentarios, conclusiones y recomendaciones que contendrá el informe.

A continuación se sintetiza las técnicas de auditoría de esta fase así:

- Evidencia Suficiente
- Evidencia Competente
- Evidencia Relevante

A continuación en el cuadro siguiente, se determinan las técnicas a utilizar por el auditor interno para el desarrollo de su trabajo en la auditoría de gestión al talento humano.

### 3.31.5 TÉCNICAS DE AUDITORÍA GESTIÓN TALENTO HUMANO

**CUADRO 77**

Nº	NORMA	IDEA PRINCIPAL	EJEMPLO
<b>O C U L A R</b>			
1	COMPARACIÓN	Es la relación que existe entre dos o más aspectos, para observar la similitud o diferencias entre dos hechos u operaciones.	Utilización de parámetros para medir el rendimiento, la productividad y el desempeño del recurso humano.
2	OBSERVACIÓN	Es la verificación visual que utiliza el auditor durante la ejecución de una actividad, es el examen de cómo se ejecutan las operaciones.	Realizar un recorrido 5 minutos antes de la entrada del personal para observar la hora de llegada a su trabajo
3	RASTREO	Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.	Seguir el proceso de administración de los recursos humanos por el cual se contrató a un empleado.
<b>VERBAL</b>			
4	INDAGACIÓN	Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad o terceros sobre las operaciones que realizar.	Solicitar al jefe de la unidad de recursos humanos de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura, explique cómo realiza el proceso de evaluación del desempeño al talento humano de la entidad.
5	ENTREVISTA	Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después de confirmada y documentada.	Solicitar una opinión a la Gerencia respecto al número de personas que cuenta la institución.
6	ENCUESTA	Encuestas realizadas al personal, con el propósito de obtener información de un universo mediante el uso de cuestionarios.	Elaborar un cuestionario de control interno para determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales concernientes a la gestión del recurso humano.
<b>ESCRITA</b>			
7	ANÁLISIS	Consiste en la separación y evaluación crítica objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una actividad o proceso.	Determinar las políticas de diseño de puestos, planeación, reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del proceso de administración de personal.
8	CONFIRMACIÓN	Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de gente ajena a la entidad auditada.	Confirmar la honorabilidad y experiencia del aspirante con las referencias de otras personas que lo conocen.
<b>DOCUMENTAL</b>			
9	COMPROBACIÓN	Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, con la documentación justificatoria.	Verificar la existencia y legalidad de los contratos y nombramientos del personal de la Dirección Provincial de Salud de Imbabura.
<b>FÍSICA</b>			
10	INSPECCIÓN	Involucra el examen físico y ocular de los documentos, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad.	Revisión de las declaraciones patrimoniales de los servidores obligados a presentarlas.

**FUENTE:** Manual de Auditoría de Gestión.

**ELABORADO POR:** La Autora

### **3.32 EJECUCIÓN DEL TRABAJO**

La ejecución de la auditoría de gestión está focalizada, en la obtención de evidencias suficientes y pertinentes sobre los asuntos más importantes aprobados en el plan de auditoría. Una de las actividades más importantes de la fase de ejecución, es el desarrollo de hallazgos.

Los hallazgos en auditoría tienen un sentido de recopilación y síntesis de información específica sobre una actividad u operación, que ha sido analizada y evaluada y, que se considera de interés para los funcionarios a cargo de la entidad examinada. Dentro del proceso de ejecución de la auditoría, el auditor brinda a los empleados de la Institución examinada, que están o podrían estar afectados por el informe, la oportunidad de efectuar comentarios y aclaraciones en forma escrita (u oral) sobre los hallazgos identificados antes de presentar el informe.

#### **3.32.1 DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS**

Los hallazgos se refiere a debilidades en el control interno detectadas por el auditor, por lo que merecen ser comunicados a los empleados de la Institución y a otras personas interesadas, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración.

Se elaborarán las hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios y se indicará para cada hallazgo la condición, criterio, causa, efecto o conclusión y la recomendación que resulta del hallazgo. Las recomendaciones son medidas que a juicio del grupo de auditoría permitirán al ente lograr más eficaz, económica y eficientemente sus objetivos, solucionando sus actuales

problemas, previendo otros y aprovechando al máximo las posibilidades que el medio externo y sus propios recursos le ofrecen.

### **3.32.2 ATRIBUTOS DE LOS RESULTADOS DE AUDITORÍA - HALLAZGOS**

Para precisar un resultado de auditoría, es necesario que el auditor identifique los siguientes atributos:

### **3.32.3 CRITERIO**

Es el estándar (o norma) con que el auditor mide o compara las cifras, las actividades o el desempeño del ente auditado. El criterio se puede establecer con base en las leyes y reglamentos, los Principios de Contabilidad Gubernamental o la normatividad interna del ente auditado (manuales de procedimientos, políticos, descriptivos, etc.).

### **3.32.4 CONDICIÓN.**

Es la determinación objetiva de un hallazgo, como consecuencia de la aplicación de procedimientos de auditoría; se identifica en la práctica de la revisión y responde a los objetivos específicos de ésta, en sentido positivo o negativo, según los estándares establecidos en el criterio. Este atributo está constituido por la observación o resultado, que puede derivarse de deficiencias de control interno, inobservancia de normas aplicables, etc., y deberá documentarse con evidencia suficiente y competente.

La evidencia consiste en información y documentación que el auditor fundamenta en la razonabilidad y confiabilidad de las operaciones financieras y presupuestales del ente auditado, así como en el grado de cumplimiento de los Principios de Contabilidad Gubernamental y demás normatividad aplicable.

### **3.32.5 CAUSA**

Es el hecho que origina la observación o resultado; por tanto, el auditor deberá tener conocimiento del porqué de una condición, a fin de entender la causa del hallazgo y estar en posibilidad de formular recomendaciones que la administración del ente auditado pueda atender para prevenir el problema en lo sucesivo. Con base en la identificación de las causas, se establecerán los lineamientos para formular las recomendaciones.

### **3.32.6 EFECTO**

Es la diferencia entre lo que es (condición) y lo que debería ser (criterio). El auditor deberá determinar el impacto que esa discrepancia tiene en el rubro, programa, actividad o función auditados.

### **3.32.7 GENERACIÓN DE HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA**

La evidencia de la auditoría debería ser evaluada a los criterios de auditoría para generar los hallazgos de la auditoría. Los hallazgos de la auditoría pueden indicar tanto conformidad como no conformidad con los criterios de auditoría. Cuando los objetivos de la auditoría así lo especifiquen, los hallazgos de la auditoría pueden identificar una oportunidad para la mejora. El auditor deberá reunirse cuando sea necesario para revisar los hallazgos de la auditoría en etapas adecuadas durante la misma. La conformidad con el criterio de auditoría debería resumirse para indicar las ubicaciones, las funciones o los procesos que fueron auditados. Si estuviera incluido en el plan de auditoría; se deberían registrar los hallazgos de la auditoría individuales de conformidad y sus evidencias de apoyo.

Las no conformidades y las evidencias de la auditoría que las apoyan deberían registrarse y las primeras pueden clasificarse. Éstas deberían revisarse con el auditado, para obtener el reconocimiento de que la evidencia de la auditoría es exacta y que las no conformidades se han comprendido.

Se debería realizar todo el esfuerzo posible para resolver cualquier opinión divergente relativa a las evidencias y/o los hallazgos de la auditoría, y deberían registrarse los puntos en los que no haya acuerdo.

A continuación se describe en un cuadro, el siguiente hallazgo con los atributos descritos anteriormente.

### 3.32.8 MODELO DE HALLAZGO

**CUADRO 78**

	ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN
1	CONDICION →	De la revisión efectuada en el área de recursos humanos referente a la documentación del sistema de evaluación del personal, se observó que existe un diseño de un sistema técnico de evaluación del desempeño del recurso humano elaborado por SENRES, pero mal aplicado por el personal que realiza la evaluación.
2	CRITERIO →	Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público manifiesta que se deberá planificar y administrar un sistema periódico de evaluación del desempeño con el objeto de estimular el rendimiento de los servidores públicos con eficiencia y eficacia.
3	EFECTO →	La aplicación de un sistema de evaluación del desempeño, que no sea diseñado de manera técnica, no determina resultados objetivos que permita una adecuada toma de decisiones para el mejoramiento continuo del recurso humano, por no ser aplicado adecuadamente.
4	CAUSA →	Inobservancia a la Norma de Control Interno para el Sector Público referente a la evaluación periódica de la evaluación del desempeño del recurso humano.

**FUENTE:** Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado

**ELABORADO POR:** La Autora

En el caso de que el auditor interno encuentre y establezca los hallazgos que impliquen evidencias, deficiencias y considere que es necesario participar en la actividad examinada, estos hallazgos deben tratarse de inmediato con los empleados involucrados, a fin de obtener sus puntos de vista, aclaraciones o justificaciones, para que se tomen las acciones correctivas. En base a las

cuatro características de un hallazgo, el auditor interno forma la conclusión, y a la vez la recomendación apropiada. Una vez realizados los papeles de trabajo y determinados los hallazgos, el auditor procede a efectuar el informe, con los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones.

### **3.32.9 RECOMENDACIÓN**

Es una declaración que se formula respecto a las actividades indispensables para prevenir el problema identificado (deficiencia, error, inobservancia de normas, etc.) mediante la auditoría; debe enfocarse a la causa y ser específica, viable y procedente en términos de costo-beneficio.

Las recomendaciones deben ser preventivas y cumplir los requisitos siguientes:

- a)** Cada recomendación debe ir precedida por el resultado que la originó.
- b)** Se deben mencionar las acciones necesarias para prevenir la recurrencia de las deficiencias o irregularidades detectadas.
- c)** Se debe evitar el tono imperativo, pues su propósito primordial es convencer al destinatario de la conveniencia de las medidas que se proponen.
- d)** No deben implicar requerimientos de información.
- e)** Se debe dar a las recomendaciones un tono impersonal y objetivo.

Para ello, se iniciarán con la expresión “es necesario”, si es preciso adoptarlas medidas que se proponen (para ajustarse a la legislación aplicable, por ejemplo), o “es conveniente”, si se puede optar por medidas distintas de las que se sugieren

- f)** Deben ser susceptibles de atención, verificación y seguimiento.

### **3.33 COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor, en el cual presenta sus observaciones, conclusiones y recomendaciones y, el correspondiente dictamen. El informe de auditoría debe contener la expresión de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas.

El informe de una auditoría de gestión constituye una oportunidad para poder captar la atención de los niveles gerenciales de la entidad auditada, así como para mostrar los beneficios que este tipo de examen le ofrece. Por esta razón el informe de auditoría cubre dos funciones básicas:

- Comunica los resultados de la auditoría de gestión; y,
- Alinea a la gerencia para adoptar determinadas acciones, respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente sus actividades y operaciones.

La comunicación de resultados no debe esperar a la conclusión del trabajo o la preparación del informe final, si no que el auditor interno informará en el proceso de su trabajo sobre las deficiencias en el cumplimiento de los objetivos por parte del recurso humano de la Institución, para que la Dirección Provincial conozca de los puntos observados por el auditor, y se tomen las acciones correctivas de inmediato, de acuerdo a los objetivos y procedimientos plasmados en el siguiente cuadro:

### 3.33.1 INSTRUMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

**CUADRO 79**  
PROGRAMA DE AUDITORIA  
PLAN DE AUDITORIA

Entidad: Tipo de trabajo.....

Alcance:.....

Auditor: .....

Supervisor:.....

Nro.	DESCRIPCIÓN	REF P/T	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIÓN
<b>OBJETIVOS</b>					
1	Comprobar la conformidad legal de las actividades analizadas o el grado de cumplimiento de las disposiciones legales existentes o normatividad de la Institución sobre el talento humano.				
2	Determinar si se dan a conocer a los empleados o funcionarios sobre las políticas de administración de personal				
<b>PROCEDIMIENTOS</b>					
1	Verifique la suficiencia, eficacia y cumplimiento del Sistema de Control Interno y formule propuestas para mejorar el funcionamiento de la Institución				
2	Verifique si la medición de la ejecución, efectividad, economía, calidad e impacto, están siendo utilizados				
3	Verifique los eventos orientados a promover la probidad y legalidad de la Gestión Institucional				
4	Compruebe de las funciones de los puestos de manera que permitan evaluar el rendimiento que han tenido los empleados en un período determinado				
5	Verifique la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la Gestión de la Institución y formule propuestas para mejorarla.				
6	Verifique si las funciones que realizan los empleados están orientadas de acuerdo a los conocimientos y características que va a ocupar el puesto.				
7	Verifique que tanto el reglamento interno como el manual descriptivo de puesto se hayan hecho del conocimiento del personal				

**FUENTE:** Consejo de la Judicatura

**ELABORADO POR:** La Autora

### **3.33.2 PROCEDIMIENTO PARA LA CONFRONTA DE RESULTADOS DE AUDITORÍA.**

Los informes de auditoría contendrán los resultados y sus respectivas recomendaciones. Los resultados precisarán los hechos detectados, y las recomendaciones se dirigirán a prevenir la recurrencia de las desviaciones señaladas. Los resultados de auditoría deberán ser relevantes en cuanto a monto, incidencia, objetivos y metas del rubro sujeto a revisión, y habrán de ser congruentes con el objetivo y el alcance de la revisión correspondiente, conforme a las leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y demás normatividad aplicable al ente auditado.

### **3.34 ELABORACIÓN DE INFORMES**

La tercera fase de la auditoría comprende la elaboración de un proyecto de informe, que incluirá la información pertinente que el ente auditado presente como resultado de la confronta, y la del Informe Final de Auditoría (IFA).

Los informes de auditoría deberán estar sustentados en evidencia suficiente, competente y pertinente de los hechos observados; y su redacción habrá de ser clara, concisa y precisa, de acuerdo con las Normas y Criterios para la Redacción de Informes, el Procedimiento para la Revisión y Autorización del Informe Final de Auditoría, la Guía para la Presentación de Informes.

#### **3.34.1 INFORMES**

En esta etapa el Auditor se dedica a formalizar en un documento los resultados a los cuales llegaron los auditores en la Auditoría ejecutada y demás verificaciones vinculadas con el trabajo realizado. Comunicar los resultados al máximo nivel de dirección de la entidad auditada y otras instancias administrativas, así como a las autoridades que correspondan, cuando esto proceda.

El informe parte de los resúmenes de los temas y de las Actas de Notificación de los Resultados de Auditoría (parciales) que se vayan elaborando y analizando con los auditados, respectivamente, en el transcurso de la Auditoría. La elaboración del informe final de Auditoría es una de las fases más importante y compleja de la Auditoría, por lo que requiere de extremo cuidado en su confección. El informe de Auditoría debe tener un formato uniforme y estar dividido por secciones para facilitar al lector una rápida ubicación del contenido de cada una de ellas.

El informe de Auditoría debe cumplir con los principios siguientes:

- Que se emita por el auditor actuante
- Por escrito
- Que sea completo, exacto, objetivo y convincente, así como claro, conciso y fácil de entender.
- Que todo lo que se consigna esté reflejado en los papeles de trabajo y que respondan a hallazgos relevantes con evidencias suficientes y competentes.
- Que refleje una actitud independiente.
- Que muestre la calificación según la evaluación de los resultados de la Auditoría.
- Distribución rápida y adecuada.

### **3.35 AMBIENTE INTERNO**

Es importante para la Auditoría a la Gestión del Talento Humano, recoger información interna para analizar el tipo de impacto hacia la Institución, pero además para evidenciar si dicha gestión en la Institución se propone para responder estratégicamente a una posible intervención o afectación del entorno.

### **3.35.1 AUDITORIA PROCESO CULTURA ORGANIZACIONAL**

Está dada por las políticas adoptadas por cada Institución en la selección de personal, quiere decir esto que de acuerdo al grado de modernización y niveles de educación, cada Institución adopta diferentes actitudes frente a la contratación y sostenimiento de su planta de personal.

Hay que tener en claro que en este proceso y de acuerdo al cargo y a la Institución los procedimientos pueden o bien ser más resumidos o más extendidos, es decir, podemos encontrar Instituciones en las que el proceso de selección se hará de una forma más larga y con una serie de pruebas o entrevistas mayor, como es de esperar esto ocurre ya sea por políticas internas o porque el cargo a ocupar así lo requiere.

### **3.35.2 OBJETIVOS DE ESTA FASE SON:**

- Diagnosticar la gestión de los recursos de la institución en su realidad presente y sus probables proyecciones.
- Revisar un conocimiento previo útil, para facilitar la planificación, ejecución y consecución de los resultados de la auditoría de gestión del talento humano.
- Determinar el grado de confiabilidad de la estructura del control interno.

### **3.35.3 PROCEDIMIENTO DE LA FASE**

Para ejecutar la acción de la Auditoría de Gestión se debe cumplir con las siguientes actividades:

- Realizar una visita previa, con la finalidad de observar actividades, operaciones y funcionamiento del objeto del examen
- Identificar la misión, visión, metas, objetivos, políticas, acciones, responsabilidades y estrategias de la Unidad a examinarse

- Realizar una visita con el Director Provincial del Consejo de la Judicatura de Imbabura, con el objeto de obtener información general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve. Para lo cual se preparará una guía de puntos a tratar en la entrevista, debiendo considerar entre otros aspectos, el objetivo de la auditoría, la solicitud de colaboración. Terminada la reunión, se confeccionará un documento con aspectos relevantes de la entrevista, el mismo que se considerará como papel de trabajo.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el ambiente de la organización y las acciones correctivas, para reducir las posibles deficiencias e irregularidades en la ejecución de las actividades por parte del Recurso Humano.
- Observar de las instalaciones para determinar el número de empleados de la institución.
- Conocer los planes y políticas institucionales que correspondan al manejo de recursos humanos.
- Analizar brevemente el Reglamento Orgánico Funcional, Manual de Funciones y de Procedimientos, correspondientes a al área de Recursos Humanos de la Institución.
- Determinar la existencia del sistema de evaluación del desempeño de los recursos humanos.
- Evaluación del clima laboral y estilos de liderazgo.
- Determinar los objetivos y la estrategia de la auditoría.
- Revisar las Leyes, Reglamentos, Disposiciones y demás acuerdos internos que correspondan a Recursos Humanos
- Preparar un comunicado interno relativo a la realización de la auditoría de gestión a la evaluación del desempeño de Recursos Humanos.

- Conocer los principales indicadores de gestión preparados por Recursos Humanos

#### **3.35.4 MISIÓN**

Conformar una Institución dedicada a suministrar mejores y más eficientes soluciones a diversos procesos, ofreciendo servicio de alta calidad con profesionales impecables.

#### **3.35.5 VISIÓN**

Ser reconocidos como líderes en nuestra Institución, basando ese prestigio en un esfuerzo permanente de toda nuestra Institución por mejorar servicios, manteniendo modernidad en nuestros procesos y expandiendo nuestra red de servicio y atención de clientes.

### **3.36 AUDITORÍA PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

El proceso de selección empieza desde el momento en que se presentan las vacantes en la Institución debido a transferencias, promociones, retiros o simplemente por aumento autorizado del personal. Las vacantes pueden ser ocupadas muchas veces por los mismos empleados de la Institución.

#### **3.36.1 CONVOCATORIA**

El proceso de selección se iniciará con la convocatoria que se hará una sola vez, en un diario de mayor circulación Provincial, en la página Web del Consejo de la Judicatura ([www.funcionjudicial.gob.ec](http://www.funcionjudicial.gob.ec)) y se publicarán los documentos que normarán el concurso que contendrán los requisitos, formales, méritos y oposición.

Transcurrido 10 días de plazo a partir de la publicación se terminará el período para recibir postulaciones.

### **3.36.2 CONTENIDO DE LA CONVOCATORIA**

Será elaborada y aprobada por la Comisión de Recursos Humanos y contendrá:

- Número de cargos a ser convocados a nivel Nacional
- Requisitos generales específicos que acrediten el cumplimiento de los requisitos establecidos para el cargo
- Documentos a entregar y su forma de presentación; y,
- Lugar, fecha y hora de recepción de documentos

### **3.36.3 INGRESO EN EL SISTEMA INFORMÁTICO**

Previo al ingreso el postulante deberá enterarse de las instrucciones, e ingresar su información en los formularios diseñados.

- Hoja de vida
- Postulación al cargo
- Hoja de Constatación de requisitos generales y específicos
- Constatación de méritos

El sistema Informático está diseñado para facilitar a los postulantes, consultar y precalificar automáticamente

### **3.36.4 CIERRE DEL SISTEMA INFORMÁTICO**

Se cerrará conforme conste el día y hora establecidos en la convocatoria para la recepción de documentos, contará con el mecanismo de seguridad y no permitirá cambios en la Información.

### **3.36.5 CONFORMACIÓN DEL EXPEDIENTE**

Acompañarán la documentación en forma ordenada conforme ingreso en el sistema

- Hoja impresa y firmada de requisitos de acuerdo al formato del SISPERFUJ
- Hoja impresa y firmada de precalificación de méritos de acuerdo al formato
- Copia de cédula de ciudadanía a color
- Copia a color del certificado de votación
- Record policial actualizado
- Certificado emitido por el Instituto Nacional de Contratación Pública INCOP, en el que no haya sido contratista incumplido ni adjudicatario fallido con el Estado
- Certificado de un Buró de Crédito de no hallarse involucrado en la central de riesgos
- Certificado del Ministerio de Relaciones Laborales, de no tener impedimento para desempeñar cargo público
- Copia de los títulos profesionales o certificado de estudios otorgado por universidades reconocidas en el país

Declaración juramentada sobre lo siguiente

- Autorización para levantar el sigilo de las cuentas bancarias
- No haber sido sentenciado como autor, cómplice o encubridor de algún delito penal
- Que el postulante no ha sido sancionado con la suspensión o destitución de sus funciones de la Función Judicial o alguna Institución Pública
- No estar en mora en el pago de pensiones alimenticias
- En caso de ser designado se obliga a fijar su domicilio en la ciudad, donde se encuentra el cargo para que postula

Podrán participar los funcionarios judiciales que tengan más de dos años en el desempeño de sus funciones de su último nombramiento en la Función Judicial.

### **3.36.6 PRESENTACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN**

Será presentada en la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Imbabura, en el horario que está en la convocatoria

### **3.36.7 CONSTATACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN**

La Comisión de Administración de Recursos Humanos dispondrá que el equipo de Selección de Personal y los responsables de las Direcciones Provinciales, constate los requisitos generales y específicos y calificación de méritos

### **3.36.8 ELABORACIÓN DEL BANCO DE PREGUNTAS**

La Comisión de Administración de Recursos Humanos deberá conformar un grupo de profesionales quienes elaborarán el banco de preguntas las mismas que serán objetivas.

### **3.36.9 PRUEBAS DE SELECCIÓN**

El proceso de selección se calificará sobre 100 puntos, distribuidos así:

Méritos 60 puntos

Oposición 40 puntos

**Méritos.-** Serán ingresados por el postulante en el “SISPERFUJ”, conforme a la tabla de calificación, el personal responsable realizará la constatación y calificación de los méritos que será: sobre 60 puntos.

Los postulantes que no hubieren obtenido al menos 45 puntos sobre 60 quedarán fuera del concurso

**Oposición.-** La prueba será receptada en los diez días siguientes, la calificación será sobre 40 y los que no hubieran obtenido al menos 30 quedarán automáticamente fuera del concurso. En caso de no encontrarse de acuerdo, podrá solicitar la recalificación de oposición. El equipo de Selección de Personal, emitirá el informe del listado de los postulantes preseleccionados, será puesto en conocimiento de la Comisión de Administración de Recursos Humanos, y notificarán los resultados y la publicación del listado de los postulantes

### **3.36.10 PUBLICACIÓN**

Será publicado en un diario de mayor circulación y podrá realizar la impugnación sobre la probidad e idoneidad del postulante.

### **3.36.11 IMPUGNACIÓN**

Se establece el plazo de tres días, a partir de la publicación de los resultados, para que pueda presentar las impugnaciones por escrito, adjuntándose la cédula de ciudadanía del impugnante

### **3.36.12 CONTENIDO DE LA IMPUGNACIÓN**

- Nombres y apellidos, nacionalidad, número de cédula, estado civil, profesión del impugnante
- Nombres y apellidos del postulante impugnado
- Fundamento de hecho y de derecho que sustente la impugnación
- Documentos probatorios debidamente certificados
- Firma del impugnante

Presentada la impugnación y calificada, se correrá traslado al postulante impugnado, para que conteste en el plazo de tres días, adjuntando las

pruebas relacionadas con los hechos. Concluido el término de impugnaciones, se definirá la nómina de los postulantes idóneos, y se comunicará a la Comisión de Administración de Recursos Humanos.

### 3.36.13 DESIGNACIÓN

La Comisión de Administración de Recursos Humanos remitirá al Pleno del Consejo de la Judicatura un informe que contendrá los nombres de los postulantes idóneos con la respectiva calificación para que se proceda al cargo convocado.

### 3.36.14 NOMBRAMIENTO

Se procederá a otorgar el nombramiento al postulante que hubiera obtenido el más alto puntaje.

### 3.36.15 INSTRUMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### Auditoría Proceso de Selección de Personal

#### CUADRO 80

#### PROGRAMA DE AUDITORIA

#### COMPONENTE: CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA

Entidad: Tipo de trabajo: .....

Alcance:.....

Auditor: .....

Supervisor:.....

Nro.	DESCRIPCIÓN	REF P/T	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIÓN
<b>OBJETIVOS</b>					
1	Definir el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección				
2	Verificar la legalidad de las solicitudes de ingreso y promoción de las distintas categorías de servidores públicos que integran la carrera judicial				
3	Seleccionar de acuerdo a las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo				
<b>PROCEDIMIENTOS</b>					
1	Verifique en el ámbito de su competencia, los medios para llevar a cabo la vigilancia, información y evaluación del Consejo de la Judicatura				
2	Verifique si se da seguimiento a las inconformidades relacionadas con el proceso de ingreso y promoción de quienes participan, o estén interesados en hacerlo, en la carrera judicial, conforme lo establezca la convocatoria respectiva				

3	Verifique objetivamente la idoneidad del funcionario evaluado para que ocupe el cargo				
4	Solicite la información recopilada para las promociones, ascensos de los sujetos de evaluación				
5	Solicite las fortalezas y descubrir debilidades en el desempeño del cargo				
6	Verifique las normas y lineamientos para que los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal, se lleven a cabo bajo los procedimientos autorizados				
7	Verifique los procedimientos para el reclutamiento, selección de personal y archivo laboral				
8	Verifique el registro de la documentación que integran los expedientes personales de los trabajadores. Coordinar el reclutamiento, selección y evaluación de candidatos de nuevo ingreso y de promociones				
9	Verifique el debido cumplimiento de los requisitos establecidos para cada uno de los puestos a ocupar y recabar la documentación requerida para su expediente correspondiente.				
10	Verifique si los exámenes psicométricos y de conocimiento a los candidatos están presentados de acuerdo a la Ley.				

FUENTE: Consejo de la Judicatura

ELABORADO POR: La Autora

### 3.37 AUDITORIA PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL ENTORNO

La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo. La formación debe enlazar estrechamente con otras actividades del talento humano. La planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual.

Con la provisión de personal se puede hacer hincapié en la formación de personas contratadas y promovidas hay que motivar a los empleados para

adquirir y usar nuevas habilidades con frecuencia requiere reconocer este aprendizaje con el salario y otras remuneraciones.

La primera experiencia de formación que tiene el empleado es su orientación inicial en la Institución. Además, los empleados generalmente informan que la mayor parte de su desarrollo ocurre en el puesto de trabajo, y no en los programas de formación que proporcionan las Instituciones.

A pesar de contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de formación no logran resultados duraderos. Muy a menudo, esto se debe a la imprecisión en las metas de la formación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria. Si no sabemos a dónde vamos, es imposible decir si algún día llegaremos.

### **3.37.1 DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN**

La Institución y ejecución de los programas de formación inicial y continua y capacitación se efectuarán de acuerdo a los siguientes parámetros:

1. El curso de formación inicial se hará privativamente a cargo de la Escuela de la Función Judicial; y,
2. Los cursos de formación continua y capacitación se harán de forma propia a través de la Escuela de la Función Judicial de manera presencial.

Estos cursos podrán desarrollarse a distancia o virtual en todos los casos la Escuela de la Función Judicial podrá también desarrollar estos cursos mediante convenios con Instituciones nacionales e internacionales.

## **3.37.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **3.37.2.1 CONCEPTO**

La evaluación del desempeño de los empleados es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. La evaluación del desempeño, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los empleados cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el empleado debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora. Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los empleados es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los empleados, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la Institución. Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la Institución en relación con el puesto. Con

frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora

### **3.37.2.2 OBJETIVOS**

La evaluación del desempeño de los empleados, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la Institución, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos. En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

### **3.37.2.3 IMPORTANCIA**

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos

### 3.37.2.4 INSTRUMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### Auditoría Proceso de Formación y Desarrollo

##### CUADRO 81

##### PROGRAMA DE AUDITORIA

##### COMPONENTE: CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA

Entidad: Tipo de trabajo.....

Alcance:.....

Auditor: .....

Supervisor:.....

Nro.	DESCRIPCIÓN	REF P/T	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIÓN
	<b>OBJETIVOS</b>				
1	Verificar si el proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades de competencias de productividad y competitividad				
	<b>PROCEDIMIENTO</b>				
1	Verifique si los programas de formación y desarrollo se realiza con un reconocimiento de las situaciones externas e internas y su incidencia en el logro de los objetivos de la Institución				
2	Verifique los procesos de formación y desarrollo que garanticen el compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión				
3	Analice las políticas, normativa, programas y sistemas que regulen las prestaciones, servicios, capacitación y desarrollo del personal, que no sean competencia del Instituto de la Judicatura				
4	Verifique si el Consejo de la Judicatura participa en los programas de formación, capacitación y becas				
5	Solicite a la dirección de Recursos Humanos Planes de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos a corto, mediano o largo plazo				
6	Verifique la formación de personal si está orientada al logro de objetivos cuantitativos, metas operacionales y posicionamiento sostenido				
7	Solicite los programas de formación orientados a alinear las competencias personales al Consejo y				

	compare con las de la Institución				
8	Verifique si el proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades de competencias de productividad y competitividad				
9	Verifique si los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión				
10	Verifique si los programas de formación están orientados a alinear las competencias personales con las de la Institución				

FUENTE: Consejo de la Judicatura

ELABORADO POR: La Autora

### 3.38 AUDITORIA PROCESO MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

#### 3.38.1 INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Desempeño proporciona información sobre el rendimiento, generando propuestas de mejoras y cambios en los procesos actuales, con la finalidad de coadyuvar al logro de las metas y objetivos.

Este proceso de auditoría presenta como principal beneficio un importante autoanálisis que se impone a la Dirección para identificar los indicadores de medición o parámetros de rendimiento más apropiados para medir su gestión; en otros términos, evalúa el beneficio-costos, inversiones, metas planeadas versus las metas ejecutadas, evaluando la calidad y valor agregado.

El propósito de la auditoría de desempeño es brindar las coordenadas exactas de la ubicación de la Institución en lo importante, las dimensiones relevantes, incluidas sus fortalezas y sus debilidades internas, junto con las oportunidades y amenazas externas.

#### 3.38.2 OBJETIVOS

Todo sistema de medición debe satisfacer los objetivos siguientes:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.

- Identificar problemas y oportunidades
- Diagnosticar problemas
- Entender procesos
- Definir responsabilidades
- Mejorar el control Institucional
- Identificar iniciativas y acciones necesarias
- Medir comportamientos

### **3.38.3 PROCESO DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO**

Con el fin de establecer mediciones de desempeño eficaces, el Auditor debe establecer un proceso que identifique categorías de desempeño o críticas. Se sugiere el uso de éstas categorías:

- Satisfacción del interesado o empleado interno
- Proceso de auditoría interna
- Innovación y aptitudes
- Identificar estrategias y mediciones de categoría de desempeño. Las estrategias deben seguirse en forma que se cumplan con las normas de Auditoría interna, otras normas profesionales apropiadas, así como asegurar la satisfacción del empleado.

El uso de las mediciones de desempeño puede ser un elemento de proceso de evaluación interna de la actividad de la Auditoría Interna, proporcionar un proceso que permita que las mediciones de desempeño sean rutinariamente vigiladas, analizadas e informadas.

La Auditoría debe asegurarse de que las mediciones utilizadas sean las apropiadas para el tamaño de su actividad y ambiente operativo. Las mediciones de desempeño deben ser específicas para la Institución, y el Auditor debe ser prudente a la hora de utilizar las mediciones generales que no sean útiles para la actividad de Auditoría.

#### **3.38.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y DE PRODUCTIVIDAD**

Las servidoras y servidores de la Función Judicial estarán sometidos a una evaluación individual y periódica de su rendimiento, con presencia de control social. Aquellos que no alcancen los mínimos requeridos serán evaluados nuevamente en un lapso de tres meses; en caso de mantenerse una calificación deficiente, serán removidos.

Asimismo se evaluará periódicamente la productividad de los órganos de la Función Judicial en beneficio de la sociedad. La evaluación podrá ser sectorizada por cantón, provincia o región.

#### **3.38.5 PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación será periódica, sin perjuicio de hacerla por muestreo o en caso de que existan irregularidades o problemas por denuncias reiteradas, con alguna servidora o servidor de la Función Judicial

#### **3.38.6 FINALIDADES, NORMAS Y METODOLOGÍA APLICABLE A LAS EVALUACIONES**

El Consejo de la Judicatura determinará los objetivos, normas técnicas, métodos y procedimientos de las evaluaciones, de acuerdo a criterios cualitativos y cuantitativos que, sobre la base de parámetros técnicos, elaborará la Comisión de Administración de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura.

#### **3.38.7 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN**

Las servidoras y servidores de la Función Judicial deberán participar en programas de formación y capacitación continua a través de cursos generales y especiales. Los que aprobaren los cursos serán valorados con un puntaje para los concursos de oposición y méritos, o para las promociones de categoría.

### 3.38.8 INSTRUMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### Auditoría Proceso Medición del Desempeño

##### CUADRO 82

##### PROGRAMA DE AUDITORÍA

##### COMPONENTE: CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA

Entidad: Tipo de trabajo:.....

Alcance:.....

Auditor: .....

Supervisor:.....

Nro.	DESCRIPCIÓN	REF P/T	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIÓN
	<b>OBJETIVOS</b>				
1	Medir el desempeño que garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio				
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>				
1	Verifique si están definidos los parámetros o planes de mejoramiento para medir el desempeño				
2	Verifique si están definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias				
3	Verifique si tienen definidos los instrumentos para medir el desempeño				
4	Analice si la medición de desempeño está orientada a elevar la rentabilidad y a garantizar la permanencia y el desarrollo organizacional				
5	Verifique si la medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento y la innovación en los procesos				
6	Analice las evaluaciones anuales de los recursos humanos para mejorar el desempeño, determinar las promociones y determinar las remuneraciones que correspondan, acorde a la legislación vigente				
7	Verifique si se dan a conocer a los empleados y funcionarios sobre las políticas de administración de personal				
8	Verifique si se han utilizado parámetros para clasificar los puestos y si esos factores permiten comparar las funciones de los puestos estableciendo igualdades o diferencias para ellos				
9	Verifique si cada empleado tiene un expediente que contenga copia de todos los movimientos que haya tenido y archivado en orden cronológico				
10	Verifique las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado, que necesita entender cómo podrá mejorar su desempeño para participar activamente de las medidas para tal mejoramiento				

FUENTE: Consejo de la Judicatura

ELABORADO POR: La Autora

### **3.39 AUDITORÍA PROCESO DE MANTENIMIENTO DE PERSONAL**

El principal elemento de trabajo de toda Institución es el talento humano, aún bajo las actuales circunstancias en las que priman los adelantos tecnológicos tanto en comunicaciones, manejo de la información. Pero son los empleados los que crean, supervisan, controlan y dan sentido a las máquinas. Por lo tanto, el máximo avance tecnológico en manos incapaces su valor es cero. El actual entorno de las Instituciones no es demasiado tolerante con los departamentos que únicamente generan gastos, por lo que se deben obtener resultados, los cuales se logran en la Administración del Talento Humano mediante la consecución y sostenimiento de capital humano de alta calidad mediante la capacitación y el desarrollo de personal, que proporcione un valor agregado en su trabajo, permitiendo que la Institución sea cada día más competitiva, que opere con la máxima eficiencia y que lleve a cabo sus estrategias favorablemente. Toda Institución está obligada de suministrar equipo de trabajo que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores, así como la adecuación de sus instalaciones para crear un ambiente sano y libre de factores de riesgos que puedan provocar accidentes en el trabajo, hacer practicar exámenes médicos y adoptar las medidas necesarias para la protección de la vida, salud y la moralidad.

#### **3.39.1 EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE MANTENIMIENTO DE PERSONAL**

En algunas Instituciones no se concede importancia a los procesos de mantenimiento de personal porque se aproximan al modelo de hombre económico (que trabaja exclusivamente a cambio del salario), porque son rígidas e inflexibles y porque generalizan y estandarizan, tratando de igual a todas las personas, sin tener en cuenta sus diferencias individuales y sus diferentes contribuciones a la Institución.

En otras Instituciones, a estos procesos se les da mucha importancia porque se aproximan al modelo de hombre complejo, porque son flexibles y adaptables a las personas, y porque respetan las diferencias individuales y tienen en cuenta que sus contribuciones al éxito de la organización son diferentes.

El reto consiste en llevar las características de estos procesos de mantenimiento de personal, de modo gradual y con firmeza, a este último tipo de Instituciones

### **3.39.2 CONCEPTOS BÁSICOS DE COMPETENCIAS LABORALES:**

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

### **3.39.3 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS**

Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los empleados durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias.

### **3.39.4 VENTAJAS**

En lo Institucional, un empleado que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la Institución. Los planes de capacitación en los que participará estarán muchos más dirigidos al mejoramiento de su desempeño y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la Institución. Los mecanismos de incentivo se pueden ligar mucho más fácilmente al logro de niveles de competencia y serán claros para el empleado y la Institución. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la Institución. Aun algunas de las competencias del área de desempeño actual son totalmente transferibles a nuevos empleos, si éstas se reconocen y certifican; aceleran las decisiones de promoción y motivan a quienes lo desean, a realizar acciones de capacitación que les permitan estar elegibles para esas nuevas posiciones.

### **3.39.5 PROGRAMAS**

Los programas de incentivos y recompensas son soluciones orientadas a atender las crecientes necesidades de las organizaciones por lograr mejores resultados en cuanto a niveles de compromiso, productividad, eficiencia y desempeño de sus empleados. Estos programas consisten en una combinación de procesos, herramientas tecnológicas y prácticas destinadas a premiar el desempeño sobresaliente ya sea por el logro de buenos resultados o de conductas deseadas. En función de los logros, los empleados obtienen diversos tipos de beneficios, estos no solamente puede ser materiales o económicos, también hay reconocimientos cualitativos, como felicitaciones, diplomas, etc. Asimismo, pueden ser mixtos, es decir cuando el reconocimiento cualitativo es acompañado de un premio.

Una de las principales virtudes de los sistemas de incentivos es que permiten generar un mayor vínculo entre el Director y el empleado, fortaleciendo el sentido de pertenencia y, además, constituyen una excelente herramienta para retener al trabajador.

### 3.39.6 PROGRAMA ADECUADO

Determinar un programa de incentivos pertinente requiere también precisar el volumen de empleados de la Institución. Las Instituciones deben tener actualizado sus inventarios de recursos humanos, esta información revela los intereses y preferencias de sus empleados, eso nos ayuda a definir los beneficios acorde a la edad, situación familiar, ubicación geográfica.

### 3.39.7 INSTRUMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### Auditoría Proceso de Mantenimiento de Personal

**CUADRO 83**  
PROGRAMA DE AUDITORIA  
COMPONENTE: CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA

Entidad: Tipo de trabajo.....

Alcance:.....

Auditor: .....

Supervisor:.....

Nro.	DESCRIPCIÓN	REF P/T	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIÓN
<b>OBJETIVOS</b>					
1	Comprobar si se identifican necesidades en la gestión de mantenimiento de personal				
<b>PROCEDIMIENTOS</b>					
1	Analice la existencia y grado de ejecución del programa de mantenimiento, verifique si hay indicadores				
2	Verifique la existencia de instrumentos que midan la satisfacción del personal				
3	Verifique la existencia de un plan de incentivos documentado.				
4	Verifique la actualización de antigüedad laboral de los trabajadores de la Institución, a fin de facilitar el otorgamiento de incentivos y prestaciones				
5	Solicite los programas de prestaciones adicionales, así como los seguros contratados a favor del personal de la Institución.				
6	Verifique si todos los empleados y/o beneficiarios realizan su reclamación del seguro Institucional				

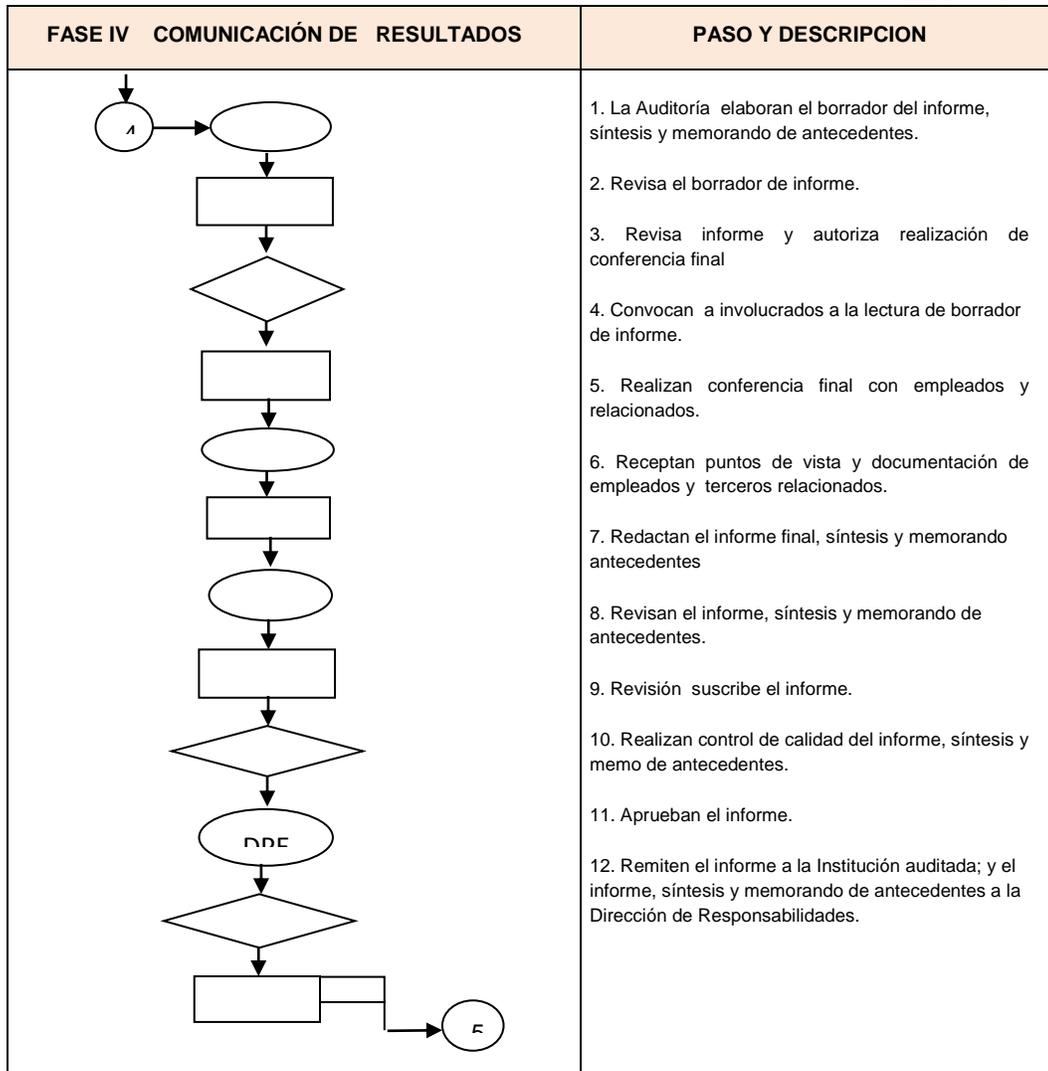
7	Difunda al personal las prestaciones y servicios a los que tiene derecho y supervisar los procesos para proporcionarlos de manera adecuada y oportuna				
8	Verifique si conocen de la prestación de los seguros como gastos médicos mayores, de vida institucional y colectivo de retiro, así como el de accidentes personales para actuarios				

FUENTE: Consejo de la Judicatura  
 ELABORADO POR: La Autora

### 3.40 FASE IV

#### 3.40.1 FLUJO DE ACTIVIDADES – COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

CUADRO 84



FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado  
 ELABORADO POR: La Autora

### **3.40.2 OBJETIVO**

El objetivo de la comunicación de resultados es dar a conocer oportunamente a quien tenga la autoridad necesaria y suficiente para decidir y actuar, los resultados parciales o finales obtenidos en el desarrollo de los estudios de auditoría y las recomendaciones pertinentes, para el fortalecimiento de los controles y para la aplicación de medidas correctivas, cuando sea procedente.

### **3.40.3 GENERALIDADES**

En el transcurso de la auditoría, el Auditor mantendrá constante comunicación con los empleados de la Institución bajo examen, dándoles oportunidad de presentar pruebas documentadas, como la información verbal pertinente respecto a los asuntos sometidos al examen; la comunicación de los resultados se la considera como última fase de la auditoría; sin embargo debe ser ejecutada durante todo el proceso

La labor de auditoría no es secreta y con excepción de casos que involucren fraudes, desfalcos o cuestiones de seguridad, el auditor tiene el deber de discutir abierta y francamente sus hallazgos con los servidores vinculados con las operaciones a ser examinadas, manteniéndose la reserva del caso ante terceras personas que nada tienen que ver con el examen que se efectúa. Al finalizar los trabajos de auditoría en el campo, se dejará constancia documentada de que fue cumplida la comunicación de resultados en los términos previstos por la Ley y normas profesionales sobre la materia.

Las diferencias de opinión entre los auditores y los empleados de la Institución, serán resueltas en lo posible dentro del curso del examen, de subsistir, en el informe constarán las opiniones divergentes. Las disposiciones legales pertinentes, reconocen a la comunicación de resultados en el transcurso del examen como un elemento muy importante,

especialmente al completar el desarrollo de cada hallazgo significativo y en la conferencia final y, por escrito, a través del informe de auditoría que documenta formalmente los resultados del examen.

#### **3.40.4 COMUNICACIÓN AL INICIO DE LA AUDITORÍA**

Para la comunicación del inicio del examen, de los hallazgos en el transcurso del examen y la convocatoria a la lectura del borrador de informe, se considerarán las disposiciones constantes en el Reglamento de la Contraloría General del Estado.

Para la ejecución de una auditoría, el auditor, mediante oficio notificará el inicio del examen a los principales empleados vinculados con las operaciones a ser examinadas de conformidad con el objetivo y alcance de la auditoría. La comunicación inicial, se complementa con las entrevistas a los principales empleados de la Institución, en esta oportunidad a más de recabar información, el auditor puede emitir criterios y sugerencias preliminares para corregir los problemas que se puedan detectar en el desarrollo de tales entrevistas.

#### **3.40.5 COMUNICACIÓN EN EL TRANCURSO DE LA AUDITORÍA**

Con el propósito de que los resultados de un examen no propicien situaciones conflictivas y controversias muchas veces insuperables, éstos deberán ser comunicados en el transcurso del examen y en la conferencia final, tanto a los empleados de la Institución examinada, a terceros y a todas aquellas personas que tengan alguna relación con los hallazgos detectados. El informe de evaluación del control interno es una de las principales oportunidades para comunicarse con la administración en forma tanto verbal como escrita. En el desarrollo del examen, el auditor puede identificar algunos hechos que requieren ser corregidos, los cuales pondrán en conocimiento de los directivos para que se tomen las acciones correctivas,

luego, el auditor con la evidencia necesaria, llega a conclusiones firmes, aun cuando no se haya emitido el informe final. La comunicación de resultados durante la ejecución del examen tiene por finalidad:

- a)** Ofrecer oportunidad a los responsables para que presenten sus opiniones.
- b)** Hacer posible que los auditores dispongan de toda información y de las evidencias que existan.
- c)** Evitar que se presente información o evidencia adicional, después de la conclusión de las labores de auditoría.
- d)** Facilitar la adopción de las acciones correctivas necesarias por parte del titular y empleados responsables, incluyendo la implantación de mejoras a base de las recomendaciones, sin esperar la emisión del informe.
- e)** Asegurar que las conclusiones resultantes del examen sean definitivas
- f)** Posibilitar la restitución o recuperación de cualquier faltante de recursos durante la ejecución del examen.
- g)** Identificar los campos en que hay diferencia concreta de opinión entre los auditores y los empleados de la Institución.

Cuando el auditor establezca hallazgos que impliquen deficiencias y considere necesario participar a la Institución deberá comunicar de inmediato a los empleados vinculados a fin de obtener sus puntos de vista, aclaraciones o justificaciones correspondientes, para que se tomen los correctivos en forma oportuna. Cuando los empleados relacionados con los hallazgos detectados sean numerosos, de acuerdo a las circunstancias se mantendrá reuniones por separado con la máxima autoridad y grupos de empleados por áreas. De esta actividad, se dejará constancia en las actas correspondientes. Para la formulación de las recomendaciones, se deberá incluir las acciones correctivas que sean más convenientes para solucionar las observaciones encontradas.

### **3.40.6 COMUNICACIÓN AL TÉRMINO DE LA AUDITORÍA**

La comunicación de los resultados al término de la auditoría, se efectuará de la siguiente manera:

- a)** Se preparará el borrador del informe que contenga los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por las auditorías al Director Provincial y a los empleados vinculadas con el examen.
- b)** El borrador del informe debe incluir los comentarios, conclusiones y recomendaciones, debe estar sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor, este documento es provisional y por consiguiente no constituye un pronunciamiento definitivo.
- c)** Los resultados del examen constarán en el borrador del informe y serán dados a conocer en la conferencia final por la auditoría, al Director Provincial y demás empleados vinculadas con él.
- d)** En esta sesión de trabajo, las discrepancias de criterio no subsanadas se presentarán documentadamente
- e)** Los casos en los que se presumen hechos delictivos, no serán objeto de discusión en la conferencia final.

### **3.40.7 CONVOCATORIA A LA CONFERENCIA FINAL**

La convocatoria, a la conferencia final la realizará el auditor, mediante notificación escrita, indicando el lugar, el día y hora de su celebración. Participarán en la conferencia final:

- La máxima autoridad de la Institución
- Los empleados y quienes por sus funciones o actividades están vinculados a la materia objeto del examen.
- El auditor

### 3.40.8 ACTA DE CONFERENCIA FINAL

Para dejar constancia de lo actuado, el auditor elaborará una Acta de Conferencia Final que incluya toda la información necesaria y las firmas de todos los empleados. El acta se elaborará en original y dos copias; el original se anexará al memorando de antecedentes, en caso de haberlo y una copia se incluirá en los papeles de trabajo.

### 3.40.9 ENTREGA DEL INFORME

El último paso de la comunicación de resultados constituye la entrega oficial del informe de auditoría al Director Provincial y a los funcionarios que a juicio del auditor deben conocer, divulgar y tomar las acciones correctivas.

### 3.40.10 ESTRUCTURA DEL CONTENIDO DEL INFORME

CUADRO 85

ESTRUCTURA DEL INFORME
<b>CARATULA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Título de la auditoría</li><li>- Periodo examinado</li><li>- Código de identificación</li><li>-</li></ul>
<b>INDICE</b> <p>Presentará el contenido de cada informe con relación a los asuntos que lo conforman y el número de página correspondiente.</p>
<b>SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS</b> <p>Consiste en el significado de las abreviaturas y siglas usadas en el informe.</p>
<b>CARTA DE PRESENTACION</b> <p>Sirve para presentar formalmente un informe, se trate de auditoría o Examen especial.</p>
<b>CAPITULO I .- INFORMACION INTRODUCTORIA</b> <p>Este capítulo provee al lector información acerca de la naturaleza del examen efectuado en la Institución, servirá de base para una mejor comprensión y apreciación de la misma.</p>
<b>MOTIVO</b> <p>Se identificará el tipo de examen y el nombre de la entidad.</p>
<b>OBJETIVO</b> <p>Se identificará a los objetivos generales y específicos, de conformidad con la Orden de trabajo.</p>
<b>ALCANCE</b> <p>Identificación del periodo cubierto de la auditoría o la época en que se produjeron las condiciones informadas.</p> <p>Enfoque</p> <p>Componentes auditados</p>

<p>Indicadores utilizados  <b>ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD</b></p> <p>Misión  Visión  Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas  Base legal  Estructura Orgánica  Objetivo  Financiamiento  Funcionarios principales</p>
<p><b>CAPITULO II.- CONTROL INTERNO</b>  Se presentarán los hallazgos relativos a las deficiencias o desviaciones de control interno de la gestión administrativa relacionada con los recursos humanos encontrados en el transcurso del examen, que justifiquen ser comentados, acompañados de su respectiva conclusión y recomendación.  Este capítulo se iniciará con el comentario relacionado con el incumplimiento de las recomendaciones formuladas en caso de existir exámenes anteriores, y será lo más resumido posible, identificando las recomendaciones incumplidas.</p>
<p><b>CAPITULO III.- RESULTADOS GENERALES</b>  Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la Estructura y Control Interno, del cumplimiento de objetivos y metas Institucionales, etc.</p>
<p><b>CAPITULO IV.- Resultados Específicos por componente.</b>  Presentación por cada uno de los componentes (A, B, C, etc.) y/o subcomponentes, lo siguiente.</p> <p>a) <b>COMENTARIOS</b>  En esta parte el auditor redacta en forma narrativa, los hallazgos o aspectos trascendentales encontrados durante el examen de auditoría, en el cual se incluirán los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobre fortalezas o aspectos positivos de la gestión gerencial – operativa y de resultados que determinen las 3 “E” teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa</li> <li>- Sobre las deficiencias determinando la condición, criterio, efecto y causa;</li> <li>- Cuantificar los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes daños materiales producidos.</li> </ul> <p>b) <b>Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos de la Institución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Su formulación se basa en realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva positiva e independiente sobre lo observado. Implica lo siguiente:</li> <li>- Conclusión del auditor sobre aspectos positivos de la gestión gerencial operativa y sus resultados, así como el cumplimiento de las tres “E”.</li> <li>- Conclusión de la auditoría sobre el efecto económico y social producido por los perjuicios y daños materiales ocasionados, también por las deficiencias en general; y a las causas y condiciones que incidieron en el cumplimiento de las tres “E”.</li> </ul> <p>c) <b>RECOMENDACIONES</b>  Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones de la Institución. La Norma de Auditoría Gubernamental IAG-02 relativas al informe de auditoría establece. “Las recomendaciones contribuirán a presentar soluciones reales para resolver los problemas o desviaciones identificadas en las actividades u operaciones auditadas.”</p> <p>Las recomendaciones deben ser constructivas y prácticas, proponiendo mejoras a la gestión de los recursos humanos de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Imbabura, por ejemplo, para que emplee sus recursos de manera eficiente y económica; se realicen con eficiencia sus funciones; permitiendo ofrecer servicios de calidad al usuario.</p>

**FUENTE:** Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado  
**ELABORADO POR:** La Autora

### **3.40.11 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS EN EL PROCESO DE AUDITORÍA**

La auditoría interna debe percibirse como un mecanismo de control que brinda asesoría y agrega valor a la gestión Institucional apoyando a la administración mediante la generación de recomendaciones tendientes al mejoramiento del sistema de control interno; asimismo proporción a una seguridad razonable de la actuación de la administración. Desde esa perspectiva, la Comunicación de los Resultados es vital para la consecución del objetivo de la auditoría interna. Es importante considerar que el trabajo de la auditoría interna debe realizarse en observancia de las normas de calidad así como de la normativa de carácter general y específico vigente.

La labor de la auditoría como todo proceso sistemático debe ser constante, metódico y proveer una seguridad razonable de que se consideraron los criterios técnicos adecuados y que el trabajo se llevó a cabo con el debido cuidado profesional que garantiza la calidad del resultado. El proceso de la auditoría comprende una etapa previa de planificación del trabajo, el examen de los eventos, la comunicación de los resultados y el seguimiento de las recomendaciones emitidas.

### **3.40.12 CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME**

Es la primera hoja del informe y está dirigida a las directivas de la Institución, firmada por el señor auditor donde se resume los aspectos de mayor relevancia encontrados en el desarrollo del trabajo, estableciendo si el uso de los recursos ha sido manejado con eficiencia económica.

Asimismo, la óptima utilización de los recursos como la eficacia social en el cumplimiento de su finalidad y el impacto en la sociedad por medio de una distribución equitativa del bien o servicio prestado.

### **3.40.13 PREPARACIÓN DEL INFORME**

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor en el cual se presentan las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos, y en el caso de auditoría financiera, el correspondiente dictamen sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo, claro está sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor.

El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor, en el cual presenta sus observaciones, conclusiones y recomendaciones y, en el caso de la auditoría financiera, el correspondiente dictamen. El informe de auditoría debe contener la expresión de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas. El informe de una auditoría de gestión constituye una oportunidad para poder captar la atención de los niveles gerenciales de la Institución auditada, así como para mostrar los beneficios que este tipo de examen le ofrece.

Por esta razón el informe de auditoría cubre dos funciones básicas:

- Comunica los resultados de la auditoría de gestión; y,
- Alinea a la Dirección para adoptar determinadas acciones, respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente sus actividades y operaciones.

### **3.40.14 COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

Durante el proceso de auditoría, el auditor debe comunicar oportunamente los hallazgos al personal del Auditado involucrado en los mismos, a fin de que presenten sus aclaraciones o comentarios en forma documentada, para su evaluación y consideración en el informe

correspondiente. Cuando sea elaborado un hallazgo de auditoría, el auditor debe comunicar a los funcionarios de la entidad examinada, con el objeto de:

- Obtener sus puntos de vista respecto de los hallazgos presentados; y
- Facilitar la oportuna adopción de acciones correctivas.

La discusión de las observaciones antes de elaborar el borrador del informe, debe dar como resultado documentados más completos y menos susceptibles de ser refutados por parte del Auditado.

Es importante comentar las posibles soluciones o mejoras que el auditor considera apropiadas, para conocer la opinión del personal involucrado en los procesos.

### 3.41 FASE V

#### 3.41.1 FLUJO DE ACTIVIDADES–SEGUIMIENTO MEJORAMIENTO

CUADRO 86

FASE V SEGUIMIENTO-MEJORAMIENTO	PASO Y DESCRIPCION
<pre> graph TD     Start((c)) --&gt; Decision{ }     Decision --&gt; Process1[ ]     Process1 --&gt; IO[/ /]     IO --&gt; Process2[ ]     Process2 --&gt; Process3[ ]     Process3 --&gt; Event1(( ))     Event1 --&gt; Papeles[Papeles de trabajo]     Papeles --&gt; Event2(( ))     Papeles --&gt; Decision     </pre>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Director Provincial solicita a auditores internos realicen seguimiento.</li> <li>2. Auditor designado recaba de la Institución, la opinión sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y recomendaciones, de inmediato a la entrega del informe</li> <li>3. Auditor designado y empleados de la Institución establecen un cronograma de aplicación de recomendaciones y correctivos.</li> <li>4. Auditor designado obtiene de la Dirección el oficio de determinación.</li> <li>5. Auditor designado recepta de la Institución auditada la documentación que evidencie las medidas correctivas tomadas y del cumplimiento de las recomendaciones, y evalúa sus resultados, dejando constancia en papeles de trabajo.</li> <li>6 Auditor designado prepara informe del seguimiento y entrega al Director Provincial</li> <li>7. Auditor designado archiva en papeles de trabajo resultado de seguimiento.</li> <li>8 Auditor designado realiza seguimiento de acciones posteriores en la Dirección Provincial y Departamento de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura de Imbabura.</li> </ol>

FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado  
 ELABORADO POR: La Autora

### **3.42 INTRODUCCIÓN**

La etapa de Seguimiento de los Resultados de Auditoría corresponde a la parte del proceso de auditoría, en el cual se verifica que las recomendaciones de auditoría se hayan cumplido, de acuerdo con los compromisos tomados por las áreas operacionales, informando a la Dirección de aquello. La etapa de Seguimiento de los Resultados de Auditoría abarca varios hitos, que van desde la determinación de la actividad apropiada de seguimiento de resultados, hasta la comunicación de los Resultados a la autoridad o a la unidad que fue auditada.

### **3.43 OBJETIVOS**

Comentar acerca de las actividades a realizar en la fase de seguimiento, lo que le permitirá a los participantes identificar los aspectos claves.

#### **3.43.1 PRIMER ASPECTO: DETERMINAR ACTIVIDAD APROPIADA DE SEGUIMIENTO DE RESULTADOS PARA AUDITORÍA INTERNA**

En el informe de auditoría contendrá recomendaciones para la unidad auditada, y el auditado no haya respondido antes de la emisión del informe, será responsabilidad del Director del Consejo de la Judicatura establecer procedimientos que tiendan a asegurar que el auditado responda a esas recomendaciones.

Para lo anterior, debe establecerse procedimientos que incluyan

- El marco o período de tiempo dentro del cual el auditado debe responder a las observaciones y recomendaciones requeridas.
- Una evaluación de las respuestas del auditado.
- La verificación de las respuestas (si fuera apropiado).
- El desarrollo de un trabajo de seguimiento (si fuera apropiado)

El procedimiento debe considerar además una dinámica de comunicación que detalle el accionar de auditoría interna ante las respuestas/acciones insatisfactorias, del auditado y del Director del Consejo de la Judicatura, incluida la aceptación del riesgo.

Esta dinámica implica que deben existir instrucciones formales y conocidas por toda la organización, respecto de la forma como se deben responder los informes de auditoría. La unidad de auditoría tiene la obligación de informar oportunamente a la autoridad acerca de las unidades auditadas que no cumplen los plazos o envían respuestas deficientes.

### **3.43.2 SEGUNDO ASPECTO: DETERMINAR MÉTODO APROPIADO PARA MONITOREAR LOS RESULTADOS DE LOS TRABAJOS**

Es necesario que el Director determine cómo monitorear los resultados de los trabajos de auditoría. El Universo del seguimiento de la auditoría comprende las recomendaciones que se hayan definido en el informe, los compromisos contenidos en las respuestas del auditado y los que se contienen en el plan de acción en caso de haber sido remitido por el auditado.

Una adecuada planificación de los trabajos de auditoría que van a ser objeto de seguimiento será clave para el éxito en el resultado del mismo. Esta planificación debe estar basada en el riesgo y en el nivel de exposición involucrada, como también en la dificultad e importancia de la oportunidad en la implementación de la acción correctiva.

En síntesis, los puntos clave en materia de planificación del seguimiento en la auditoría interna son:

- Definir qué materias deberán ser monitoreadas en el seguimiento.
- Determinar quién realizará el seguimiento de los resultados de las medidas para implementar las recomendaciones.

- Determinar cómo será cumplido el seguimiento.

### 3.43.2.1 MATRIZ DE FACTORES CRÍTICOS DE SEGUIMIENTO A NIVEL GLOBAL

**CUADRO 87**

Factor Crítico	Descripción del Factor	Criterios de Evaluación
<p>Importancia de las observaciones o hallazgos de la comunicación de auditoría</p>	<p>Se refiere a la criticidad que revisten en general, las observaciones contenidas en la comunicación de auditoría.</p>	<p>-Los hallazgos u observaciones, en su mayoría afectan gravemente al proceso, programa, proyecto, área o función auditada</p> <p>-Los hallazgos u observaciones, en su mayoría afectan medianamente al proceso, proyecto, programa, área o función auditada</p> <p>- Los hallazgos u observaciones en general afectan en forma menor al proceso, proyecto, programa, área o función auditada</p>
<p>Relevancia del proceso, programa, proyecto, área o función auditada para el organismo.</p>	<p>Se refiere a la importancia que tiene el proceso, programa, proyecto, área o función auditada para el cumplimiento de los objetivos y metas del organismo</p>	<p>- El proceso, programa, proyecto, área o función auditada es crítica para el cumplimiento de los objetivos del organismo</p> <p>- El proceso, programa, proyecto, área o función auditada es importante para el cumplimiento de los objetivos del organismo</p> <p>- El proceso, programa, proyecto, área o función auditada coadyuva indirectamente al cumplimiento de los objetivos del organismo</p>
<p>Período del seguimiento</p>	<p>Se refiere a la periodicidad de los seguimientos que se han realizado</p>	<p>- En los último 3 años no se han hecho actividades de seguimiento sobre estas observaciones</p> <p>- En los últimos 2 años no se han hecho actividades de seguimiento sobre estas observaciones</p> <p>- seguimiento sobre estas observaciones se realizó hace un año o menos</p>
<p>Solución de observaciones y hallazgos</p>	<p>Se relaciona con la solución de hallazgos contenidos en auditorías anteriores</p>	<p>- La auditoría anterior reveló que las observaciones de auditorías pasadas no se habían superado</p> <p>- La auditoría anterior reveló que las observaciones de auditorías pasadas no se habían superado</p> <p>- La auditoría anterior reveló que algunas observaciones habían sido solucionadas, pero en su mayoría subsistían</p> <p>- La auditoría anterior reveló que la mayoría de las observaciones habían sido solucionadas</p>

Alcance de las auditorías	Alcance de las auditorías realizadas en los procesos institucionales en los dos últimos años al periodo planificado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La auditoría ha sido realizada en el nivel central y 3 o más departamentos</li> <li>- La auditoría ha sido realizada en el nivel central y 2 departamentos</li> <li>- La auditoría ha sido realizada en el nivel central y 1 departamento o sólo a nivel central</li> </ul>
---------------------------	---	--

**FUENTE:** Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado

**ELABORADO POR:** La autora

### **3.43.3 TERCER ASPECTO: INCLUIR EN EL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA, LAS ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO CON SU CORRESPONDIENTE CRONOGRAMA**

Las actividades de seguimiento consideradas en el Plan Anual de Auditoría deberían al menos detallar los siguientes elementos:

- Alcance, señalando los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones que se incluyen en las actividades de seguimiento.
- Equipo de trabajo que será responsable de ejecutar el seguimiento.
- Horas de auditoría estimadas para desarrollar las actividades de seguimiento.
- Identificación de las fechas para las actividades y las comunicaciones que deban emitirse.
- Explicación sobre si se van a seguir todas las recomendaciones o se va a priorizar por los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones. En el caso de priorizar por procesos, programas, proyectos, áreas o funciones y/o recomendaciones críticas, se debe señalar la metodología utilizada y acompañar los antecedentes de su aplicación (por ejemplo acompañar la aplicación del cuadro de Factores Críticos de Seguimiento)

Debe señalarse la recomendación y el compromiso o plan de acción definido por el auditado que va a seguirse. Por lo anterior se sugiere identificar el informe o comunicación al que se va a hacer el seguimiento, las materias

sobre las que recae, las recomendaciones de auditoría y los compromisos asumidos por el auditado.

Todos estos elementos y análisis, es recomendable que sean considerados en un anexo al Plan Anual de Auditoría, el que debe ser debidamente referenciado en dicho Plan.

### 3.43.3.1 FORMATO ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO

**CUADRO 88**

Actividad de Seguimiento N°					
Fecha Emisión					
Objetivos					
Alcance					
Se considera realizar Seguimiento sobre:	Todas las recomendaciones		Las recomendaciones priorizadas		
La metodología que se ha utilizado para la priorización (si se utiliza) es la Matriz de Factores críticos de Seguimiento cuya aplicación y resultados se En documento aparte.					
El equipo de auditoría que va a realizar las acciones de seguimiento está compuesto por:					
Las horas de auditoría consideradas para la ejecución del presente seguimiento son:					
Acciones de Seguimiento Año					
Acción de Seguimiento 1					
Informe N°					
Fecha Informe					
Fecha Respuesta Auditado					
Informe			Respuesta Auditado		
Materia	Hallazgo	Recomendación	Compromiso	Plazo para Implementación	Responsable
Acción de seguimiento 2					
Informe N°					
Fecha Informe o Comunicación					
Fecha Respuesta Auditado					
Informe			Respuesta Auditado		
Materia	Hallazgo	Recomendación	Compromiso	Plazo para Implementación	Responsable
Hecho por:	Validado por:		Aprobado por:		
Fecha:	Fecha:		Fecha:		

**FUENTE:** Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado  
**ELABORADO POR:** La Autora

#### **3.43.4 CUARTO ASPECTO: CONDUCIR LAS ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO**

En base al Plan de Auditoría y durante la actividad de seguimiento de los resultados de auditoría, la Auditoría deberá obtener datos para verificar o confirmar el estado de las recomendaciones por parte de la dirección. Esto implica la recolección de evidencia que permita asegurar el nivel de cumplimiento de la recomendación.

La conducción de actividades de seguimiento, requiere monitorear los temas directamente en terreno por la auditoría interna, pero también incluye la revisión de informes periódicos del progreso, emitidos por la dirección u otras unidades con responsabilidad de tomar medidas correctivas. Al conducir actividades de seguimiento, el auditor interno se puede encontrar en dos situaciones. Una primera situación se produce cuando hay progresos o avances en la implementación de medidas. Una segunda situación se produce cuando no existe dicho avance.

Si hay progreso en la implementación de medidas, el avance se debe documentar en forma adecuada, a través de documentos o datos, pruebas, u observación directa; emitiendo preferentemente una comunicación o informe de seguimiento a la Dirección, de manera de mantenerlos informados del desarrollo de la implementación de las medidas.

#### **3.43.5 QUINTO ASPECTO: COMUNICAR LOS RESULTADOS**

La naturaleza de la comunicación de la actividad de Seguimiento y los resultados depende de si el Auditor ha determinado que el auditado ha respondido en forma adecuada o inadecuada.

##### **3.43.5.1 INFORME CON RESPUESTAS ADECUADAS DEL AUDITADO**

El Auditor debe informar al menos dos veces por año al Director del Consejo de la eficacia de las auditorías internas y del avance de los planes

de acción que se hubieran implementado. En especial debe informar al Director del Consejo temas relacionados con la actividad de auditoría, incluyendo el desarrollo del seguimiento. Estos informes deben reflejar los resultados de la implementación de las acciones surgidas de las recomendaciones.

El informe debe comunicar el seguimiento, usando el conjunto de criterios contenidos en las recomendaciones originales. Deben comunicarse los niveles de implementación de las recomendaciones y los resultados del seguimiento, que pueden ser cualitativos o cuantitativos, tanto si son resultados positivos como si son negativos y aún no se logran los niveles de implementación deseados. Además, deben enfatizarse los beneficios logrados para la Institución debido a la implementación de las recomendaciones.

Se sugiere que el informe sea breve, una o dos páginas de resumen de objetivos, actividad de seguimiento, y resultados, con evidencia en anexos si es necesario. Si el auditor interno constata que han surgido otros problemas que interfieren con las recomendaciones, entonces se requiere hacer cambios a estas, o sugerir nuevas relacionadas con los temas de control o riesgos surgidos. Estas materias deben ser discutidas completamente en la comunicación.

#### **3.43.5.2 INFORME CON RESPUESTAS INADECUADAS DEL AUDITADO**

Existen situaciones en que las respuestas del auditado pueden ser consideradas inadecuadas por parte del Auditor, debido a que no se responden todas las observaciones, no se comprometen medidas para poder subsanar las mismas o no se responde el informe de auditoría. En estos casos, en el informe de seguimiento debe comunicarse al Director del Consejo que la unidad auditada no ha respondido el informe y no ha comprometido ninguna medida para poder mitigar los riesgos detectados por

la auditoría interna. Ante ello, el Director del Consejo puede reiterar a la unidad auditada la necesidad de definir un plan de acción para salvar las deficiencias observadas o aceptar el riesgo que estas implican.

La responsabilidad del seguimiento de parte del Auditor es evaluar las acciones tomadas por el auditado o la Dirección para mitigar los riesgos y la del auditado y/o la Dirección es tomar las medidas respectivas o aceptar los riesgos.

### **3.44 RESUMEN**

#### **3.44.1 ANÁLISIS PARA DETERMINAR ACTIVIDADES Y MÉTODO APROPIADO**

La tarea de realizar un seguimiento adecuado a los procesos más críticos mediante el uso eficiente de los recursos asignados requiere de un riguroso proceso de planificación. La primera decisión del Auditor, será definir si se hará seguimiento a todas las materias auditadas o se priorizan por su importancia y criticidad. Si decide que basado en sus recursos humanos, financieros y de tiempo deberá priorizar por los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones más críticas, deberá aplicar alguna metodología para esta priorización.

Para ello debe utilizar la Matriz de Factores Críticos de Seguimiento, que considera analizar todos los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones en base a un conjunto de criterios que pueden orientar la criticidad de los mismos.

Existen también algunos factores de carácter estratégico que pueden ser consideradas como base para realizar un adecuado seguimiento:

- Recursos humanos y financieros suficientes.
- El nivel de calidad en la ejecución, obtención de evidencia y análisis de los resultados de la auditoría.

- El nivel de calidad y la oportunidad de los análisis de los hallazgos y recomendaciones contenidas en los informes de auditoría
- El nivel de calidad y la oportunidad de la respuesta de las unidades operativas a las observaciones y recomendaciones propuestas por la auditoría interna.
- Una base de datos para controlar los plazos y avances de las medidas comprometidas por los ejecutivos responsables de las unidades Instituciones.
- Las formalidades consideradas en el flujo de información, hacia el Director del Consejo hacia los procesos operativos y desde éstos, a la unidad de auditoría.
- El nivel de retroalimentación que ha recibido por parte de la unidad auditada antes de entregar el informe de auditoría a la Dirección.

Una vez priorizadas las materias para hacer seguimiento, deberá definirse si se siguen todas las recomendaciones relacionadas con esas materias, para ello, el auditor deberá aplicar su criterio

#### **3.44.2 LA COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS DE SEGUIMIENTO**

Corresponde a un documento formal remitido al Director del Consejo, este debe ser breve, sin embargo, debe contener toda la información que permita interiorizarse a los usuarios de éste, sobre los avances y atrasos en la implementación de los compromisos y las proyecciones sobre el nivel de cumplimiento final, en opinión fundada del auditor.

#### **3.44.3 PLAN DE MEJORAMIENTO POR PROCESOS**

Elemento de control, que contiene los planes administrativos con las acciones de mejoramiento que a nivel de los procesos y de las áreas responsables dentro de la Institución pública, deben adelantarse para fortalecer su desempeño y funcionamiento, en procura de las metas y



## CAPITULO IV

### 4. IMPACTOS DEL PROYECTO

La ejecución de un nuevo proyecto, cualquiera que sea la característica que este tenga, generará impactos de tipo social, administrativo, económico, educativo, tecnológico, ético, estos pueden ser de carácter positivos y negativos.

Los podemos considerar impactos directos que generan al interior de quienes participen en el proyecto, y los segundos serán los que están relacionados con la causa y efectos que se pueden ocasionar fuera de él.

Para su valoración comenzaremos identificando los principales impactos, para ello fijaremos una valoración, a cada uno de sus componentes, considerando la siguiente escala:

#### 4.1 PONDERACIÓN DE IMPACTOS

CUADRO 90

Valor Asignado	Resultados
3	Impacto Alto Positivo
2	Impacto Medio Positivo
1	Impacto Bajo Positivo
0	No hay impacto
-1	Impacto Bajo Negativo
-2	Impacto Medio Negativo
-3	Impacto Alto Negativo

## **4.2 IDENTIFICACIÓN DE IMPACTOS**

- Social
- Administrativo
- Económico
- Educativo
- Tecnológico
- Ético

## **4.3 ANÁLISIS DE IMPACTOS**

### **4.3.1 IMPACTO SOCIAL**

El derecho está presente en toda la vida humana, pues donde hay hombre hay sociedad y donde hay sociedad hay derecho, el derecho es vocación de vida, trabajo cotidiano, posibilidad de realización humana.

Todo aquel que se queje con justicia, tendrá un Tribunal que lo escuche y lo defienda, quienes hacen valer el derecho como vía para la realización de lo justo, la función del derecho tiende a ser transformadora en forma efectiva de vida social. Es preciso puntualizar que cuando existe un funcionario deshonesto, es siempre porque hay alguien que lo corrompe o pretende corromperlo, se critica al que acepta la dádiva y no al que la da o la ofrece. Tan culpable es uno como el otro, desgraciadamente el resultado de esos ataques es que se va creando un sentimiento de desaliento y desconfianza en la Justicia y ese ambiente no es ciertamente el propicio para una buena Administración de Justicia. Administrar Justicia es una tarea difícil, porque siempre habrá intereses que se sienten lesionados que no admiten un fallo adverso y, no consienten en que no en todos los casos les asiste el derecho, en donde los inconformes gritan, critican, calumnian y lanzan cargos al funcionario, unas veces ocultamente (tiran la piedra y, esconden la mano) otras deformando impresionantemente en las publicaciones que hacen al

efecto, las resoluciones dictadas y como comprenden que el Juez no puede ni debe entrar en polémicas, el ataque es el más disimulado.

Yo estimo que es también una de las importantes responsabilidades de los Abogados el ejercer su profesión con limpieza, decoro y honestidad y que si estas cualidades se exigen a los Jueces también debe ser a los Abogados. Los colegios de Abogados deben redoblar sus esfuerzos para evitar actividades tan antiprofesionales e injustas, pues no es sensato pedir que solamente una parte cumpla con sus deberes, cuando las dos están obligadas a cumplirlas.

#### 4.3.1.1 MATRIZ DE IMPACTO SOCIAL

CUADRO 91

<b>NIVEL IMPACTOS</b> <b>INDICADORES</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Total</b>
Justicia con honestidad						x		
Jueces actúan con orden, moral, disciplina y profesionalismo						x		
Servicio y Atención al cliente						x		
Ayuda efectiva, puntual al usuario					x			
<b>Total</b>					<b>1</b>	<b>6</b>		<b>7/4= 1.75</b>

#### 4.3.2 IMPACTO ADMINISTRATIVO

La distinción o división de funciones propia del principio de la separación orgánica de los poderes del Estado, modernamente no impide que el Poder Judicial, además de su función ordinaria de administrar justicia para dirimir conflictos mediante la aplicación de la apropiada regla de

derecho; ejerza también actividades administrativas dentro de su función de gobernar y administrar el Poder Judicial, a través de sus propios órganos jurisdiccionales o de otros órganos internos pero dotados de autonomía judicial. La Comisión de Juristas ha realizado un importante estudio sobre las formas jurídicas del gobierno y administración del Poder Judicial, llegando a la conclusión que es conveniente que las tareas de administración y gestión del Poder Judicial se encarguen a órganos separados de la función jurisdiccional; y que dentro de estas funciones se deben distinguir entre actos propiamente de administración y actos de gobierno de dicho Poder, de modo que éstas últimas sólo deben adoptarse por los máximos niveles dentro de ese mismo Poder; de forma que las que son propiamente administrativas se ejerzan por cuerpos técnicos o cuadros ejecutivos dependientes de aquéllos órganos y de manera descentralizada. Estas conclusiones son tareas de la reforma judicial destinada no solo a garantizar la eficacia de los tribunales, sino fundamentalmente el derecho de acceso a la jurisdicción y la transparencia en el ejercicio de la función de administrar justicia.

#### 4.3.2.1 MATRIZ DE IMPACTO ADMINISTRATIVO

CUADRO 92

<b>NIVEL IMPACTOS</b> <b>INDICADORES</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Total</b>
Principio separación funciones Poderes del Estado					x			
Corresponde a la Administración Pública					x			
Tener Autonomía Judicial.					x			
Garantiza eficiencia de los Tribunales						x		
<b>Total</b>					<b>3</b>	<b>2</b>		<b>5/4= 1.25</b>

### **4.3.3 IMPACTO ECONÓMICO**

El problema de las demoras en el sistema judicial es por la falta de eficiencia de dicho sistema incrementa las oportunidades de cometer actos de corrupción e incentiva a abogados y a terceros a intentar determinar el desarrollo del caso.

Una vez que se dicta una sentencia, su ejecución es deficiente, lo que allana aún más el terreno para la corrupción. Con recursos financieros limitados, pocos jueces y personal judicial insuficiente, los tribunales se esfuerzan por revertir esta carga excesiva.

La posibilidad de recurrir a mecanismos alternativos de resolución de controversias o a otros procesos extrajudiciales a fin de aligerar la carga excesiva que recae sobre los tribunales y resolver con celeridad las controversias, para así evitar que las partes intenten recurrir a estrategias de corrupción.

Los posibles mecanismos para lidiar con problemas como la influencia indebida, la forma de alcanzar el justo equilibrio entre la independencia y la rendición de cuentas, y las estrategias para contribuir a fortalecer la confianza pública en el Poder Judicial.

Para mejorar la integridad judicial y a reducir las oportunidades de corrupción se enlista o describe se deben incluir medidas para aumentar la transparencia, como la creación de sitios web de los tribunales y programas de extensión hacia la comunidad, así como cambios en las políticas, tales como la asignación de casos al azar, la divulgación de información financiera sobre el patrimonio de los jueces, y el establecimiento de criterios claros y objetivos para la selección y evaluación de los jueces.

#### 4.3.3.1 MATRIZ DE IMPACTO ECONÓMICO

CUADRO 93

<b>NIVEL IMPACTOS</b> <b>INDICADORES</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Total</b>
Participación Judicial en el Presupuesto					x			
Creación de Consejos Judiciales						x		
Demoras en el sistema judicial es por la falta de eficiencia						x		
Recursos Financieros limitados, pocos jueces y personal Judicial insuficiente,					x			
<b>Total</b>					<b>2</b>	<b>4</b>		<b>6/4= 1.50</b>

#### 4.3.4 IMPACTO EDUCATIVO

En la creciente competencia de los mercados, la educación y el conocimiento son relevantes, las Instituciones dependen más del conocimiento y del aprendizaje, que de recursos materiales, tamaño o materia prima, lo que constituye el nuevo paradigma de la educación, capacitación, que se orienta al aprendizaje a lo largo de la vida y para todos los empleados. Y se caracteriza por reconocer que el aprendizaje tiene lugar en muy diversas condiciones, tanto formales como informales; por la búsqueda de la pertinencia en la educación, la coherencia y la flexibilidad; por el énfasis en el “aprender a aprender” y en la curiosidad; por la importancia de los valores fundamentales como la disciplina, el trabajo, el respeto y la autoestima, así como por la visión de largo plazo que considera el ciclo de vida de un individuo, y por el dominio de las competencias básicas de comunicación, numéricas y de solución de problemas. Dos características han claramente surgido en el análisis del contexto actual: la primera de ellas es la importancia que el conocimiento científico tiene en todos los sectores

de las sociedades contemporáneas y en el papel estratégico que están desempeñando las nuevas áreas de la ciencia, o las llamadas nuevas tecnologías; en segundo lugar, el papel central que desempeña la educación y la formación de Recursos Humanos como el elemento más crítico en la constitución de sociedades del conocimiento, el cual debe ser apropiado por la sociedad o por actores o sectores específicos de la misma.

#### 4.3.4.1 MATRIZ DE IMPACTO EDUCATIVO

CUADRO 94

<b>NIVEL IMPACTOS</b> <b>INDICADORES</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Total</b>
Educación conocimientos relevantes						x		
Preservación de valores						x		
Educación formal al Recurso Humano						x		
Ciclo vida individuo						x		
<b>Total</b>						<b>8</b>	<b>0</b>	<b>8/4=2</b>

#### 4.3.5 IMPACTO TECNOLÓGICO

La Corte Superior de Justicia Ibarra ha concentrado esfuerzos para mejorar la calidad del servicio de la justicia a todos los usuarios, significó el cambio del conocimiento en la prestación de los servicios, buscando mejorar y así brindar una más eficiente y mayor atención al usuario. Esta tarea se ha realizado en el enfoque de reforma en los diferentes niveles de prestación de servicios: educación, salud, infraestructura, supervisión de la prestación de los servicios públicos, justicia, entre otros. Precisamente, una de las tareas por parte del Estado más difíciles y controvertidas ha sido iniciar un proceso de cambios en la administración de justicia que determinen el ingreso a la

modernidad, con la utilización de los instrumentos de apoyo que facilitan el trabajo que realizan los hombres.

La mejora en las comunicaciones y en el acceso a información con el uso del fax y la computadora, la incorporación de modernas técnicas de administración, la racionalización de procedimientos administrativos, la priorización de los recursos disponibles, entre otros, ha propiciado la mejora de los mismos, con la consecuente aceptación por parte de los usuarios. Pero la mejora sustantiva, también viene desde el micro administración o desde lo que es el despacho judicial. En este plano se viene avanzando creando mejores y más ágiles procedimientos y dotando a los jueces de instrumentos modernos de la administración, como las computadoras. Precisamente, las computadoras como herramientas de trabajo moderno de apoyo a la administración, viene siendo una de las preocupaciones esenciales de los programas de modernización en marcha.

#### 4.3.5.1 MATRIZ DE IMPACTO TECNOLÓGICO

CUADRO 95

<b>NIVEL IMPACTOS</b> <b>INDICADORES</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Total</b>
Tecnología de punta						x		
Proceso cambios Administración justicia						x		
Servicio y Atención al cliente eficaz						x		
Requiere personal técnico y capacitado					x			
<b>Total.....</b>					<b>1</b>	<b>6</b>		<b>7/4= 1.75</b>

### 4.3.6 IMPACTO ÉTICO

El ejercicio ético de la función pública implica entre sus principales valores no solamente la obligación de ofrecer información oportuna y confiable sobre las actividades que son inherentes o relacionadas con dicha función. Implica además la obligación de permitir el libre acceso a la información. El tener acceso a la información constituye un excelente instrumento de combate a la corrupción administrativa y judicial, pues le permite al ciudadano conocer todo lo relativo al manejo de los recursos públicos, contribuyendo de esa manera a la transparencia de la gestión.

#### 4.3.6.1 MATRIZ DE IMPACTO ÉTICO

CUADRO 96

<b>NIVEL IMPACTOS INDICADORES</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
Existencia de valores					x			
Servicio y Atención al cliente						x		
La ética es beneficiada a toda la sociedad involucrada con la justicia					x			
La ética es exigida por los usuarios					x			
<b>Total.....</b>					<b>3</b>	<b>2</b>		<b>5/4= 1.25</b>

#### 4.4 MATRIZ GENERAL

CUADRO 97

NIVEL IMPACTOS ÁMBITO	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Social						2.00		2.00
Administrativo					1.00			1.00
Económico						2.00		2.00
Educativo						2.00		2.00
Tecnológico						2.00		2.00
Ético					1.00			1.00
<b>Total.....</b>					<b>2.00</b>	<b>8.00</b>		<b>Σ10.00</b>

$$\text{IMPACTO GENERAL} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{No.de Indicadores}} = 10/4$$

$$\text{IMPACTO GENERAL} = 2.50 \approx 3$$

$$\text{IMPACTO GENERAL} = 3$$

En relación a los impactos que tendrá el proyecto está valorado con 3 puntos como promedio en la MATRÍZ GENERAL.

La creación del **MODELO DE AUDITORÍA DE GESTION AL TALENTO HUMANO**, tendrá un **IMPACTO POSITIVO** por lo que es conveniente implantar este modelo ya que los recursos humanos son uno de los principales activos y, es el principal nervio motor de la Institución.

## CONCLUSIONES

1. El éxito fundamental de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura son los empleados, pero no los empleados por sí solos, sino que con el apoyo y gestión de una buena dirección del área del Talento Humano, esta debe estar integrada como un pilar fundamental de una buena comunicación a todas las demás áreas para el cumplimiento de sus objetivos.
2. El Departamento Administrativo – Financiero del Consejo de la Judicatura debe ser canalizada desde una perspectiva estratégica, ya que una estrategia implantada en la Institución, es la de lograr ventajas competitivas con respecto a las demás, pero no solo en la prestación de sus servicios, sino en la atención al usuario que sea de alta calidad con lo cual se aumentará el valor agregado de la Institución.
3. Inexistencia de un organigrama estructural funcional, por lo que no están bien delimitados las funciones de los empleados de la Institución, lo cual entorpece el trabajo o muchas veces por duplicidad de funciones lo cual hace que no se optimicen los recursos existentes.
4. Una Institución está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, las Instituciones se forman o se destruyen por la calidad o el comportamiento de su gente.
5. La Administración del Talento Humano, debe buscar compenetrar las personas con todos y cada uno de los procesos de la Institución, haciendo que ésta sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de ellos.
6. La Unidad de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura de Imbabura debe buscar estrategias y políticas para que cada área sean

las más adecuadas, para que una de la manera más eficiente a todo el personal con la Institución.

7. La evolución en el campo Institucional ha marcado las pautas de un desarrollo acelerado en la gestión del Talento Humano; los nuevos paradigmas muestran a los trabajadores no solo como un recurso más dentro de la Dirección Provincial, sino como el único recurso capaz de conducirla al éxito y la competitividad; es decir, que éste representa la ventaja competitiva por lo que se ha enfatizado su rol de socio estratégico

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las Instituciones que la integran, la administración del talento humano existe para mejorar la contribución de las personas a las Instituciones. Para llevar a cabo su función, el departamento de personal de la Dirección Provincial necesita satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos, es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la Institución y personales, estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

Por estos motivos, también se ha evidenciado una evolución de las funciones del Departamento del Talento Humano dentro de la Institución; ya no se puede concebir a esta instancia como un departamento aislado de la Institución, sino como un medio para alcanzar la eficiencia, eficacia, economía y ética derivadas en una mayor competitividad y rentabilidad. Creo, además, que la función del Talento Humano debe ser realizada en toda la Institución y no sólo a partir de una área, por lo que se debe fomentar la responsabilidad y la toma de conciencia por parte de cada Director del papel fundamental del trabajador para la Institución; velando por el desarrollo y potenciación de su personal.

Atraer al personal idóneo a un puesto perfectamente diseñado; retener a ese personal capaz de llevar al éxito a la Institución a través de políticas de Recursos Humanos acordes con las necesidades de estos; y además se debe desarrollar al personal ofreciéndole posibilidades de crecimiento personal, en sus actividades y en el cumplimiento oportuno de sus funciones. Estos tres elementos deben estar enmarcados dentro de la filosofía Institucional y deben formar parte del accionar diario

Por último, debe crearse un Modelo de sistemas de Gestión del Talento Humano, para la Dirección del Consejo de la Judicatura tratando de establecer una herramienta teórico-metodológica valiosa para el diseño y/o perfeccionamiento de los sistemas de recursos que tome en cuenta la interdependencia Institucional con el entorno.

## RECOMENDACIONES

1. Fomentar una cultura de cumplimiento de objetivos en la ejecución de proyectos productivos, contrarrestando las debilidades, amenazas y aprovechando las fortalezas y oportunidades, que brinda la Institución a través de los empleados.
2. Optimizar los recursos existentes y gestionar ante autoridad competente la asignación de recursos para mejorar la infraestructura y logística para el buen desenvolvimiento de los empleados y una mejor atención al usuario que lo necesite.
3. Se sugiere que las formas de implementación de cada paso estén programadas de tal manera que la carga de trabajo no sea excesiva y esté repartida en el tiempo de manera adecuada, con la implementación de un manual de funciones de acuerdo a las características de cada Institución.
4. Es necesario prever una etapa previa de información sobre el método que ayude a vencer resistencias personales y a brindar claridad sobre la lógica, los conceptos y las categorías utilizadas, involucrando a todos los miembros de la Institución
5. Establecer un sistema de evaluación de desempeño permanente al personal, respecto al cumplimiento de metas y objetivos implementando indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad, economía y ética para evaluar al Recurso Humano.
6. Elaborar anualmente un Plan de Capacitación, que se ajuste a las necesidades institucionales, estableciendo cronogramas y dar seguimiento a su cumplimiento
7. Analizar la conveniencia institucional de crear la Unidad de Auditoría Interna, a fin de mantener controles concurrentes en el desarrollo de todas las actividades y consecuentemente el logro de los objetivos misionales de la Institución.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**MORENO**, Cornejo Alberto

Métodos de Investigación y Exposición para el trabajo de académicos y Estudiantes. Corporación Editora Nacional. Primera Edición 2006

**JARRIN**, Pedro Pablo (2007)

Guía práctica de Investigación Científica - 3ra. Edición I.S.B.N.

**LARREA**, Martha Victoria

Realidad Nacional y Mundial– (2007) Enfoque Sociológico. Diseño, Diagramación e Impresión Studio 21

**POSSO**, Yépez Miguel Ángel

Metodología para el Trabajo de grado, Tesis y Proyectos. Tercera Edición-2006

**RODRIGUEZ**, Nelson

Teoría y Práctica de la Investigación Científica. Primera, Segunda y Tercera Edición-2005-2006

**ESTUPIÑÁN**, R (2007), Técnicas de Administración de Recursos Humanos

**MALDONADO**, M (2009), Manual Específico de Auditoría de Gestión

**JOHN W.** Cook y Gary **M.** Winkle

**AUDITORIA DE GESTIÓN EN CUBA-2009, Auditoría de Gestión.**

**AGUILAR**, José (2006) Personas, gestión y logros

**APIPIHUASCO**, José.

Aterrice la planeación estratégica personal, Pyme, Junio, 2006. Pág. 56.

**BASSIE**, Laurie. Mc **MURREC**, Daniel.

Maximice su retorno sobre las personas. Harvard B. R, 2007 Marzo, pág. 87.

**BERNAL**, Rocío (2006)

Las emociones y el rendimiento laboral, Proyección Capital Humano, México.

**GUIZAR**, Rafael (2007)

Desarrollo organizacional, México, Mc Graw Hill.

**OGLIASRI**, Enrique.

Manual de Planeación estratégica. 7ª. Edición. Editores -2006 TM

**SERNA**, Gómez Humberto.

Gerencia estratégica. 5ª. Edición. 2006-Editorial Editores

**MOHN**, Reinhard (2005)

El trabajo del factor humano, Barcelona, Galaxia Gutenberg.

**ORNELAS**, Karla.

Los recursos de la mente sustituyen a los recursos humanos, Capital

Humano, Noviembre/ Diciembre2006.Enfoque, N° 676 Reforma, Marzo, 2007.

**CHARAN**, Ram. La Guía de Home Depot para un cambio cultural. Harvard Business Review, Abril 2006, pág. 52.

**DELGADO**, Agustín y Vera Carlos (2006). Una visión contemporánea del desarrollo organizacional. Memorias del 9° Congreso Nacional de Ingeniería de Sistemas. Instituto Politécnico Nacional, ESIME - Zacatenco, México, D.F.

**DOMINGO**, Hernández Celis

Auditoría y control interno – Junio 2007

**CHIAVENATO**, Idalberto.

Administración de Recursos Humanos. Edic. Popular .2007

**CHIAVENATO**, Idalberto.

Administración General y Pública, Serie Provas y Concursos- Segunda

Edición 2008

**OGLIASRI**, Enrique. (2006)

Manual de Planeación estratégica. 7ª. Edición. Editores TM

**ORNELAS**, Karla.

Los recursos de la mente sustituyen a los recursos humanos, Capital Humano, Noviembre/ Diciembre2006.

TOP Companies y Expansión. Las 60 empresas para las que todos quieren trabajar. Revista expansión. Mayo, 2007, pág. 75.

**JUARANDIR**, Isidoro Hernández Robles

Gestión del Talento Humano 2009

**SERNA**, Gómez Humberto. (2007)

Gerencia estratégica. 5ª. Edición. Editorial Editores

**ZARRAGOITIA**, Alonso María, Ileana Artidiello Delgado (02-2005)

La formación en gestión de recursos humanos: factor clave en el perfeccionamiento empresarial

## LINCOGRAFÍA

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/normagr27.htm>

hernandezrobles2009 [arroba] gmail.com

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>

<http://html.rincondelvago.com/auditoria-de-recursos-humanos-en-mexico.html>

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/formages.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/prhjar.htm>

<http://html.rincondelvago.com/auditoria-de-rrhh.html>

[www.search.español.yahoo.com/administración de personal](http://www.search.español.yahoo.com/administración%20de%20personal)

[www.search.español.yahoo.com/diseño de cargos](http://www.search.español.yahoo.com/diseño%20de%20cargos)

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

<http://ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id76.html>

<http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/>

[http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/normagr27.](http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/normagr27)

[http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/57/gesrhcuba.htm.](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/57/gesrhcuba.htm)

La Evaluación del Desempeño. [www.rrhhmagazine.com](http://www.rrhhmagazine.com)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>

# A NEYOS

## ANEXO A

### JUZGADOS DEL ECUADOR DISTRIBUIDOS POR PROVINCIAS



**ANEXO B**  
**DIRECCIONES PROVINCIALES**



## ANEXO C

### NÚMERO DE JUZGADOS DE LA PROVINCIA DE IMBABURA

<b>IMBABURA</b>		
	<b>TRIBUNAL DISTRITAL CONT. ADMIN.</b>	<b>TRIBUNAL DISTRITAL FISCAL</b>
Primera Penal, Colusorio y Transito - Ibarra		
Primera Civ., Mercan, Inqui., Mat. Resid., Lab., Niñez- Ibarra		
<b>TRIBUNAL PENAL</b>	<b>JUZGADOS PENALES</b>	<b>JUZGADOS CIVILES</b>
Primer Tribunal - Ibarra	Primero- Ibarra	Primero- Ibarra
	Segundo- Ibarra	Segundo- Ibarra
	Cuarto- Ibarra	Tercero- Ibarra
	Tercero - Otavalo	Cuarto- Ibarra
		Quinto - Ibarra
		Sexto- Otavalo
		Séptimo- Otavalo
		Octavo- Cotacachi
		Noveno- Antonio Ante
		Décimo - Pimampiro
<b>JUZGADOS DE TRABAJO</b>	<b>JUZGADOS INQUILINATO</b>	<b>JUZGADO TRANSITO</b>
Primero- Ibarra	Primero- Ibarra	Primero- Ibarra
		Segundo - Otavalo
<b>JUZGADO FISCAL</b>	<b>JUZGADO DE LA NIÑEZ</b>	
	Primero- Ibarra	
	Segundo- Ibarra	

**ANEXO D**

**FORMULARIO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**



**Corte Superior de Justicia**



**Imbabura**



**FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA USO DE JEFE INMEDIATO**

**DATOS DEL SERVIDOR**

Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado)

Alfonso Asael Salazar Vásconez

Denominación del Puesto que Desempeña

Director Provincial

Título o Profesión:

Abogado

Apellidos y Nombres del Jefe Inmediato o Superior Inmediato (Evaluador)

Período de Evaluación: (dd/mm/aaaa)

01/01/2009 Hasta

01/12/2009

**EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO**

**INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO**

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	INDICADOR	META DEL PERÍODO EVALUADO (número)	CUMPLIDOS	% DE CUMPLIMIENTO	CÁLCULO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
Dirige y coordina el trabajo de las unidades a su cargo						
Supervisa la ejecución de auditorías de gestión judicial						
Remite informes, al Consejo de la Judicatura, de auditoría de gestión judicial						
Representa a la Dirección ante el Organismo Disciplinario						
Elabora antes del primero de Diciembre de cada año, la propuesta del Plan de Auditorías de gestión Judicial						

¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación?

APLICA EL 4%

% DE AUMENTO

**Total actividades Esenciales:**

CONOCIMIENTOS		# Conocimientos				Factor 8%	Cálculo	Nivel de Conocimientos
						<b>Total Conocimientos:</b>		
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		<b># Competencias:</b>				<b>Factor: 8%</b>		
<b>DESTREZAS</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>				<b>CALCULO</b>	<b>NIVEL DE DESARROLLO</b>	
						<b>Total Competencias Técnicas del Puesto:</b>		
<b>COMPETENCIAS UNIVERSALES</b>		<b># COMPETENCIAS</b>				<b>Factor: 8%</b>		
<b>ESTOS CAMPOS DEBER SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE:</b>								
<b>DESTREZAS</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>				<b>CALCULO</b>	<b>FRECUENCIA APLICACIÓN</b>	
Aprendizaje Continuo								
Conocim. Entorno Organiz								
Relaciones Humanas								
Actitud de cambio								
<b>Orientacion resultados</b>								
Orientacion servicio								
						<b>Total Competencias Universales:</b>		
<b>TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO</b>					<b>Factor: 16%</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>				<b>CALCULO</b>	<b>FRECUENCIA APLICACIÓN</b>	
TRABAJO EN EQUIPO								
INICIATIVA								

LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN							
LIDERAZGO							
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:							
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):							
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN</b>							
<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>						<b>CALIFICACIÓN ALCANZADA</b>	
						%	
Indicadores de Gestión del puesto.....							
Conocimientos.....							
Competencias Técnicas del Puesto.....							
Competencias Universales.....							
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo.....							
<b>FORMULARIO (A) EVALUADOR (A)</b>							
Fecha (dd/mm/aaaa):							
<b>CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación de Desempeño</b>							
<b>FIRMA</b>							
Evaluador o Jefe Inmediato							

FUENTE: Senres

ELABORADO POR: La autora

**ANEXO E**

**MODELO DE ENCUESTAS**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS  
JUDICIALES DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE IBARRA**

**OBJETIVO:**

Esta encuesta tiene como finalidad determinar la importancia que tendría la Auditoría de Gestión al Talento Humano en la Corte Superior de Justicia de Ibarra.

**DATOS INFORMATIVOS GENERALES:**

**Nombre del encuestado.....**

**Área de trabajo.....**

**Puesto que ocupa.....**

**CUESTIONARIO:**

**1.- Funcionarios y Empleados Judiciales laboran en la Corte Superior de Justicia de Ibarra.**

HOMBRES

MUJERES

**2.- Cuántos años labora en la Corte Superior de Justicia de Ibarra**

- De 15 a 20 años
- De 20 a 25 años
- Más de 25 años

**3.- Su nivel de educación es:**

- |               |               |                          |
|---------------|---------------|--------------------------|
| PRIMARIA      | PRIMER NIVEL  | <input type="checkbox"/> |
| SECUNDARIA    | SEGUNDO NIVEL | <input type="checkbox"/> |
| UNIVERSITARIO | TERCER NIVEL  | <input type="checkbox"/> |
| POSGRADOS     | CUARTO NIVEL  | <input type="checkbox"/> |

**4.- ¿Cómo orienta la misión, visión y objetivos de la Corte Superior de Justicia?**

- Plan Estratégico Nacional
- Plan Estratégico Regional
- Plan Estratégico Distrital

**5.- Cómo efectúan la selección de personal del Recurso Humano?**

- Por experiencia laboral.
- Por concurso de merecimientos
- Otros

**6.- ¿Cuenta la Corte Superior de Justicia de Ibarra con un Plan Estratégico?**

- SI  NO

**7.- ¿Se ha dado capacitación al Recurso Humano de la Corte Superior?**

- SI  NO

¿En qué área?.....

¿Con qué frecuencia?.....

**8.- ¿Cómo regula la Gestión del talento Humano respecto a las actividades designadas a cada uno?**

- MANUAL
- REGLAMENTOS
- DISPOSICIONES
- NINGUNA

**9.- ¿Posee la Corte Superior un Manual de Funciones para cada puesto de trabajo?**

- SI  NO

**10.- ¿La Corte Superior de Justicia de Ibarra cuenta con personal calificado y capacitado en el Departamento de recursos Humanos?**

- SI  NO

¿Por qué?.....

**11.- ¿La Corte Superior de Justicia cobra por las demandas a presentarse?**

- SI  NO

¿Por qué?.....

**12.- ¿La Corte Superior de Justicia de Ibarra, cómo nombra a los empleados?**

- NOMBRAMIENTO DEFINITIVO.....
- NOMBRAMIENTO PROVISIONAL O ENCARGOS.....
- CONTRATO.....
- A PRUEBA.....
- OTROS.....

**13.- ¿Cómo se evalúa el cumplimiento de las actividades del personal de la Corte Superior de Justicia de Ibarra?**

- POR OBJETIVOS.....
- POR RESULTADOS.....
- POR CASOS.....
- NO SE EVALUA.....

**14.- ¿Realizan programas de evaluación de desempeño a los Funcionarios y Empleados Judiciales?**

SI  NO

¿Y quién los evalúa?.....

**15.- ¿Cómo calificaría el desempeño del personal en la atención al cliente?**

- MUY OPORTUNO.....
- OPORTUNO.....
- POCO OPORTUNO.....
- NADA OPORTUNO.....

**16.- ¿Dispone la Corte Superior de Justicia con un Departamento de Auditoría Interna?**

SI  NO

¿Por qué?.....

**17.- ¿La Corte Superior de Justicia cuenta con un edificio propio donde se encuentren todas las dependencias para así dar mayor atención al público?**

SI  NO

¿Por qué?.....

**18.- ¿La Corte Superior de Justicia de Ibarra, cuenta con personal calificado y con experiencia para atender al usuario cuando requiera ingresar al sistema?**

SI  NO

**19.- ¿Cuáles son las causas principales para que la Corte Superior de Justicia de Ibarra, no sea calificado como eficiente?**

SENTIDO DE PERTINENCIA.....	<input type="checkbox"/>
COMPROMETIMIENTO.....	<input type="checkbox"/>
RESPONSABILIDAD EN LAS LABORES.....	<input type="checkbox"/>
FALTA DE EQUIPAMIENTO.....	<input type="checkbox"/>
FALTA PERSONAL.....	<input type="checkbox"/>
ESPACIO FÍSICO.....	<input type="checkbox"/>

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**