



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

“Diseño de un auditoria de gestión para el área de recursos humanos del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano de Guayaquil año 2013”

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Toro Buenaventura, Roxana Karina

DIRECTOR: Ríos Chimbo, Andrea Katherine, Economista

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Economista.

Andrea Katherine Ríos Chimbo.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación "**Diseño de una Auditoria de Gestión para el Area de Recursos Humanos del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano de Guayaquil año 2013**" realizado por Roxana Karina Toro Buenaventura ha sido orientado y revisado durante su ejecución por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo del 2014

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Roxana Karina Toro Buenaventura declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación **“Diseño de una Auditoria de Gestión para el Área de Recursos Humanos del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano de Guayaquil año 2013”** de la titulación de Ingeniero en Administración de Empresas **siendo** Andrea Katherine Ríos Chimbo Directora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad

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

f.

Autor: Roxana Karina Toro Buenaventura

Cédula 1714162367

DEDICATORIA

Esta etapa de mi vida la dedico primero a Dios por darme las fuerzas para perseverar pese a todas las adversidades, a mi hija y novio quienes con su paciencia, y dedicación estuvieron siempre a mi lado desempeñando un papel importante para la culminación de mi carrera profesional.

A mis padres y hermanas quienes a pesar de la distancia han sido motivo de inspiración, ejemplo y apoyo incondicional, y a todos quienes de una u otra forma contribuyeron para el éxito de este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios por permitirme alcanzar poco a poco mis sueños dándome la vida, salud y la perseverancia.

Especial agradecimiento a mis padres por todo su esfuerzo y sacrificio, por creer y confiar en mí apoyándome en todas las decisiones que he tomado. Gracias a ustedes hoy puedo disfrutar orgullosamente de este momento importante en mi vida.

Gracias padres por todo y tanto.

A mis hermanas a quienes admiro inmensamente, cuyo ejemplo de vida me guía, inspira y me motiva para cada día enfrentar mis retos y ser mejor en lo que hago.

A mi hija Emily por alegrar mi corazón dándome tantos momentos de felicidad y por transmitirme su alacridad para hacer las cosas, siendo el principal motor que impulsa mi vida.

A Roberto mi novio por motivarme a seguir luchando por mis ideales y no desmayar ante el primer obstáculo, por ser paciente y entenderme, escucharme sin pedir explicaciones.

A todos mis compañeros y amigos que siempre estuvieron con una palabra de ánimo, gracias por compartir conmigo tan gratos e incomparables momentos.

CONTENIDO

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORÍA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN	1
ABSTACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I	5
FONDO DE CESANTIA DEL MAGISTERIO ECUATORIANO.....	5
1.1. Generalidades del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano.....	6
1.1.1. Antecedentes.....	6
1.1.2. Visión.....	7
1.1.3. Misión.....	7
1.1.4. Objetivos.....	7
1.1.5. Principios.....	8
1.1.6. Valores.....	9
1.1.7. Estructura Organizacional.....	10
1.1.7.1. Organigrama Estructural.....	11
1.1.7.2. Organigrama Funcional.....	12
1.1.7.3. Principales dependencias.....	13
1.2 Generalidades del área de Recursos Humanos del Fondo de Cesantía del	
Magisterio Ecuatoriano.....	20
1.2.1. Antecedentes del Área de Recursos Humanos.....	20
1.2.2. Objetivos del Área de Recursos Humanos.....	21

1.2.3. Estructura del Área de Recursos Humanos.....	21
1.2.4. Análisis de la Situación Actual del Área de Recursos Humanos.....	22
1.2.4.1. Análisis FODA del Área de Recursos Humanos del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano.....	25
CAPÍTULO II.....	27
AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	27
2.1. Concepto.....	28
2.2. Objetivos.....	30
2.3. Características.....	30
2.4. Fundamentos.....	31
2.4.1. Principios que amparan una auditoría de gestión.....	31
2.4.1.1. Código de Ética del Auditor.....	31
2.4.1.2. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.....	33
2.4.2. Documentación de la Auditoría.....	36
2.4.3. Técnicas de auditoría.....	40
2.4.3.1. Muestreo de auditoría.....	41
2.5. Control de Gestión.....	45
2.5.1 Elementos.....	46
2.5.2. Indicadores de Gestión.....	47
2.5.2.1 Tipos de indicadores de gestión.....	48
2.5.2.2 Características de los indicadores de gestión.....	50
2.6. Fases de la Auditoría de Gestión.....	50
2.6.1. Conocimiento Preliminar.....	52
2.6.1.1. Introducción.....	52
2.6.1.2. Objetivos de la Fase.....	52
2.6.1.3. Principales actividades.....	52
2.6.1.4. Principales modelos y formatos de la aplicación de la fase.....	55
2.6.2. Planificación.....	55
2.6.2.1. Introducción.....	55
2.6.2.2. Objetivos de la Fase.....	56
2.6.2.3 Planificación de la auditoría.....	56
2.6.2.4. Procedimientos de Auditoría.....	59
2.6.2.5. Principales actividades.....	60

2.6.2.6. Memorando de planificación.....	61
2.6.2.7. Programas de auditoría.....	62
2.6.2.8. Evaluación del Control Interno.....	62
2.6.2.9. Principales modelos y formatos de la aplicación de la fase.....	64
2.6.3. Ejecución.....	64
2.6.3.1. Introducción.....	64
2.6.3.2. Objetivos de la Fase.....	65
2.6.3.3. Principales actividades.....	65
2.6.3.4. Pruebas de Auditoría de Gestión.....	65
2.6.3.5. Indicadores de Gestión.....	67
2.6.3.6. Evidencia y hallazgos de Auditoría.....	68
2.6.3.7. Principales modelos y formatos de la aplicación de la fase.....	69
2.6.4. Comunicación de Resultados.....	70
2.6.4.1. Introducción.....	70
2.6.4.2. Objetivos de la Fase.....	70
2.6.4.3. Principales actividades.....	71
2.6.4.4. El dictamen del Auditor.....	71
2.6.4.5. Informe de Auditoría de Gestión.....	73
2.6.4.6. Principales modelos y formatos de la aplicación de la fase.....	75
CAPÍTULO III.....	76
CASO PRÁCTICO.....	76
3.1 DESARROLLO DE CASO PRÁCTICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL ÁREA RECURSOS HUMANOS DEL FONDO DE CESANTIA DEL MAGISTERIO ECUATORIANO.....	77
3.1.1 Metodología de Auditoría de Gestión.....	77
3.1.1.1 Determinación de Marcas.....	78
3.1.1.2 Determinación de Índice.....	79
3.1.2 Conocimiento Preliminar.....	80
3.1.2.1 Carta de notificación a la Gerencia del Inicio de Auditoría de Gestión.....	80
3.1.2.2 Programa de trabajo inicial.....	81
3.1.2.3 Agenda Inicial de Trabajo.....	82
3.1.2.4 Recorrido de instalaciones.....	84
3.1.2.5 Planificación de Entrevistas.....	89
3.1.2.6 Entrevistas con Funcionarios de la Entidad.....	90
3.1.2.7 Cronograma de Entrevistas.....	96

3.1.2.8 Informe de Diagnóstico Preliminar.....	97
3.1.2.9 Cronograma de Actividades.....	101
3.1.3 Planificación.....	102
3.1.3.1 Notificación de Inicio de la Auditoría.....	102
3.1.3.2 Programa de Auditoría.....	103
3.1.3.3 Memorando de Planificación.....	105
3.1.3.4 Cuestionario de Control Interno al Área de Recursos Humanos.....	109
3.1.3.5 Matriz de Ponderación del Control Interno.....	112
3.1.3.6 Resultados de la evaluación del control interno.....	113
3.1.4 Ejecución.....	114
3.1.4.1 Identificación de procesos.....	114
3.1.4.2 Cédula de Análisis Documental.....	129
3.1.4.3 Cuestionario de Evaluación.....	131
3.1.4.4 Pruebas Sustantivas.....	142
3.1.4.5 Pruebas de Control.....	146
3.1.4.6 Aplicación de Indicadores de Gestión.....	149
3.1.4.7 Matriz de interpretación de resultados.....	162
3.1.4.8 Cédula de Evaluación.....	166
3.1.4.9 Elaboración de Hojas de Hallazgos.....	167
3.1.5 Comunicación de resultados.....	175
3.1.5.1 Convocatoria a Conferencia Final.....	175
3.1.5.2 Informe de Auditoría de Gestión.....	176
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	187
Conclusiones.....	187
Recomendaciones.....	188
Bibliografía.....	189
Anexos.....	191

RESUMEN

En la actualidad la auditoría por su gran trascendencia es de gran utilidad para las empresas, por cuanto la gerencia sin la práctica de ésta no tiene plena seguridad de que los datos sean realmente verdaderos y confiables. Es la auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa.

La Auditoría de Gestión aplicada al Área de Recursos Humanos es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño y/o 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 directivos.

La necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos respecto de los objetivos, políticas, procedimientos y controles ejercidos, dentro de una institución conlleva a realizar auditorías de gestión las cuales asumen un rol relevante.

PALABRAS CLAVES: Auditoria, Gestión, Recursos Humanos

ABSTRAC

Auditing nowadays is quite meaningful for companies, because without a regulatory entity that controls the practice, managers could not be sure if the data is actually true and reliable. It is the audit who tells the real situation of the company.

The Auditing applied to the Human Resources area is an objective, systematic, professional examination of evidence, performed in order to provide an independent assessment of the performance and / or productivity of this area, aimed at improving the effectiveness, efficiency and economy in the use of this important resource to facilitate decision making by managers.

The need to evaluate the decisions taken at the various hierarchical levels due to objectives, policies, and procedures, within an institution leads to performance audits, which assume an important

KEY WORDS: Audit, Performance, Human Resources

INTRODUCCIÓN

A través de las auditorías de gestión se pueden conocer las verdaderas causas de las desviaciones de los planes originales trazados. La administración necesita conocer objetivamente en qué medida se están cumpliendo los objetivos y como se están utilizando los recursos en todas las unidades de la empresa.

Es así que la sociedad en general exige de las empresas mayor eficiencia y calidad de los servicios que presta y de los bienes que ofrece a costos y precios menores.

El propósito de esta Auditoría de Gestión para el Área de Recursos Humanos del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano comprende la evaluación del desempeño y/o rendimiento del personal, la identificación de las oportunidades de perfeccionamiento en la gestión de los recursos humanos de la entidad y el desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas relacionadas con el manejo del personal.

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas del Ecuador son las que tienen más problemas hoy en día ya que no cuentan con suficiente apoyo, tienen poco acceso a créditos y asesoría. Por lo que han tratado de administrar el recurso humano de manera empírica ya que no se tiene una guía para administrarlo. Es por esto que los directivos, junto con las personas encargadas de administrar el capital humano, deben considerar ciertos aspectos fundamentales dentro de la empresa como lo son: selección, contratación, inducción, capacitación, seguridad e higiene laboral y evaluación del personal.

El diseño de una Auditoría de Gestión determina en qué medida se están logrando los resultados o beneficios previstos por la empresa, porque permite establecer si la entidad capta, asigna y utiliza sus recursos humanos de manera eficaz, eficiente y económica; determinando si el área ha cumplido con los objetivos, metas aplicables estableciendo si los

controles gerenciales implementados son efectivos, asegurando el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

En este documento se presenta la metodología utilizada en el diseño de una Auditoría de Gestión para el Área de Recursos Humanos del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano, permitiendo obtener información general de la empresa, evaluar al Área de Recursos Humanos, comunicar los resultados de la auditoría emitiendo conclusiones sobre su funcionamiento y proponiendo recomendaciones para el mejoramiento de la gestión.

El Capítulo I: Contiene la información general sobre la empresa y de la situación actual del Área de Recursos Humanos, permitiendo conocer las características más relevantes de la entidad y los principales procesos que se realizan en el área auditada, concluyendo este capítulo con la realización de un análisis FODA del Área de Recursos Humanos.

El Capítulo II: AUDITORÍA DE GESTIÓN, se desarrollará de forma amplia y detallada, lo concerniente a la Auditoría de Gestión, sus elementos, objetivos y características, se describe el diseño de cada una de las fases de la Auditoría de Gestión que se aplicarán al Área de Recursos Humanos de la empresa Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.

El Capítulo III: CASO PRÁCTICO, se realizará la Auditoría de Gestión al Área de Recursos Humanos del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano, que se inicia con la determinar de la metodología a utilizar, se desarrolla cada una las fases establecidas para evaluar al área auditada, se estructurará el informe de la Auditoría de Gestión. Posteriormente se presentan las conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar la gestión realizada por el Área de Recursos Humanos. Finalmente se indican las conclusiones y recomendaciones a las que se han llegado en base al desarrollo de la investigación realizada.

CAPÍTULO I

FONDO DE CESANTIA DEL MAGISTERIO ECUATORIANO

1.1. Generalidades del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano

1.1.1. Antecedentes.

El Presidente de la UNE, Juan José Castelló, Jaime Carrillo Cruz (Técnico Docente), y algunos supervisores, entre ellos Marcelo Montenegro Estrella, en 1991 presentaron al Magisterio, la idea de constituir una Cesantía adicional a la del IESS en la perspectiva de una jubilación digna para el mismo.

Entre consultas y debates en escuelas y colegios, asambleas cantonales, provinciales y la Convención Nacional de delegados, finalmente tomaron la decisión de crear el **Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano**.

El Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano tiene vida jurídica propia y estatuto aprobado por el Ministerio de Bienestar Social el 19 de septiembre de 1994 con Resolución No. 2554. Diferente de la UNE y otras organizaciones aunque con relación fraterna. Los unen los maestros y sus intereses.

Los conceptos fueron: Afiliación voluntaria y personal, cuentas individuales, tasa de rentabilidad preferencial, solidaridad, socialización de beneficios y contratación a través de un concurso de ofertas de una Institución financiera para la administración del capital que vayan acumulando.

El fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano en lo adelante (FCME) es una organización, sin fines de lucro, que sustenta su concepción institucional en la solidaridad, en la generación de beneficios individuales y colectivos, en la propiedad social, la democracia participativa y la rendición de cuentas. Agrupa a maestros fiscales, fiscomisionales, municipales, particulares de todos los niveles, funcionarios, supervisores, técnicos docentes, administrativos y personal de servicio de todo el sistema educativo ecuatoriano que expresan su voluntad, a través de su afiliación, de pertenecer a ella hasta su cesantía en el sistema educativo.

Domicilio: Tiene su domicilio principal en la ciudad de Guayaquil en la Rocafuerte 748 y Luis Urdaneta, teniendo sucursales en todas las capitales provinciales del país. Sitio Web: www.fcme.com.ec.

Objeto Social: El fin del FCME es promover la estabilidad económica y mejores condiciones de vida de todos sus afiliados al cese de sus funciones en el sistema educativo nacional y la prestación de servicios que contribuya al desarrollo social de los afiliados en el transcurso de su etapa activa, para lo cual podrá realizar las siguientes actividades:

- ✓ Incentivar el ahorro de los afiliados mediante la creación y mantenimiento de un manejo financiero con rentabilidad preferencial.
- ✓ Precautelar y garantizar la seguridad del capital social de sus afiliados.
- ✓ Obtener beneficios complementarios de carácter individual y colectivo para sus afiliados.

1.1.2. Visión.

Ser la institución emblemática de los servidores del sistema educativo ecuatoriano, capaz de innovarse y superar las más complejas exigencias del entorno, con servicios financieros solidarios que garanticen una cesantía significativa, impactando positivamente en la calidad de vida de sus afiliados.

1.1.3. Misión.

El afiliado es el eje central del FCME, a través de una relación directa, integral y permanente, que afirma su sentido de pertenencia y promueve su participación en la toma de decisiones para ser corresponsable del futuro de la institución. El FCME agrega valor a la propiedad colectiva mediante la administración eficiente de los fondos previsionales de sus afiliados con productos financieros solidarios, atención cálida y tecnología de vanguardia.

1.1.4. Objetivos.

- ✓ Blindar al FCME contra cualquier amenaza externa que pretenda impedir el cumplimiento de su Visión.

- ✓ Desarrollar las comunidades interactivas que permitan al FCME y sus afiliados mantener un contacto cercano y permanente.
- ✓ Incrementar, mantener y fidelizar a los afiliados (públicos y privados de todos los niveles educativos).
- ✓ Desarrollar una cultura de servicio al cliente.
- ✓ Generar nuevos productos de inversión previsional adicionales a la cesantía manteniendo cuidado en que estos no sean interpretados como captación financiera.
- ✓ Consolidar la Red Nacional de Ejecutivos Financieros.
- ✓ Desarrollar buenas prácticas de gobierno corporativo.
- ✓ Incrementar el capital colectivo mediante una operación con rentabilidad sostenible.
- ✓ Fomentar estilos de vida saludable.

1.1.5. Principios.

La identificación y definición de los principios de la organización soportan la ejecución e interiorización de la Misión por parte de los miembros del FCME. Los principios corporativos son para entenderlos, crearlos, practicarlos y promoverlos dentro y fuera de la institución. No son opcionales y su aplicación no es negociable.

- ✓ **Solidaridad:** Se practica y se hace efectiva a través del FAS (Fondo Anual Solidario), protección familiar y otras acciones que ayudan a mitigar los problemas acumulados años atrás.
- ✓ **Excelencia:** Buscar la perfección en la ejecución de sus tareas, antes y mejor que los demás.
- ✓ **Creación de Valor de la Propiedad Colectiva:** Actuar y tomar decisiones con el fin de incrementar el capital acumulado del FCME y de sus empresas y por ende de la propiedad colectiva de sus afiliados.

- ✓ **Creatividad e Iniciativa:** Practicar el desarrollo autónomo de sus colaboradores y el mejoramiento continuo, a través del cuestionamiento de sus procesos, sistemas, productos y servicios, a fin de adaptarse a los frecuentes cambios del entorno, con acción institucional.

1.1.6. Valores.

Los valores corporativos o institucionales constituyen un conjunto de principios y creencias claves acerca de la organización, que comparten todos los colaboradores, ayudándoles a trabajar y asociarse entre ellos. Estos son demostrados por las máximas autoridades e inspiran la vida organizacional haciendo que se perciba la “cultura organizacional”.

- ✓ **Lealtad:** Expresada en el sentido de pertenencia de los afiliados y de los colaboradores que defienden, mejoran e incrementan la propiedad colectiva con sus aportes continuos y estables. Este valor debe ser entendido en doble vía es decir desde los colaboradores y afiliados hacia el Fondo y desde el Fondo hacia los colaboradores y afiliados.
- ✓ **Corresponsabilidad:** En el FCME practicamos la rendición de cuentas y somos responsables sin contemplaciones, institucional y personalmente ante los demás afiliados y colaboradores por nuestros actos y decisiones.
- ✓ **Actitud Vanguardista;** Entendida como la propensión al cambio positivo empleando las herramientas de última generación disponible para la consecución de la Visión.
- ✓ **Respeto;** Es el valor que permite el libre intercambio de opiniones para construir una institución integrada que trabaja en equipo, y que brinda calidez a su afiliado – cliente.
- ✓ **Espíritu Unionista;** Este es un valor que refleja la esencia del origen del FCME, el cual se enfoca en promover mayores niveles de bienestar para los servidores del sistema educativo ecuatoriano.
- ✓ **Solidaridad:** Se practica y se hace efectiva a través de acciones y servicios de protección familiar que ayudan a mitigar/aplacar las necesidades de sus afiliados. Se vuelve tangible en la posibilidad real que tiene un afiliado, que disponiendo de escasos recursos puede acceder a beneficios mayores que no los alcanzaría por sí solo.
- ✓ **Honestidad;** Somos un equipo humano cuyos actos son probos, rectos y

razonables, sin tolerancia con el incumplimiento de la ética.

- ✓ **Agregación de Valor:** Actuamos y tomamos decisiones considerando la generación de mayor margen de beneficios, la mitigación de riesgos y el crecimiento de la propiedad colectiva de sus afiliados.
- ✓ **Excelencia:** Mantenemos una constante predisposición a ejecutar nuestras tareas antes y mejor que los demás, esmerándonos en la atención de los requerimientos del cliente interno y externo.
- ✓ **Pasión;** Trabajamos arduamente por el cumplimiento de la Visión y la Misión del FCME para beneficio de un número cada vez mayor de servidores del sistema educativo ecuatoriano.

1.1.7. Estructura Organizacional.

1.1.7.1. Organigrama Estructural.

GRÁFICO 1.
Organigrama Estructural FCME

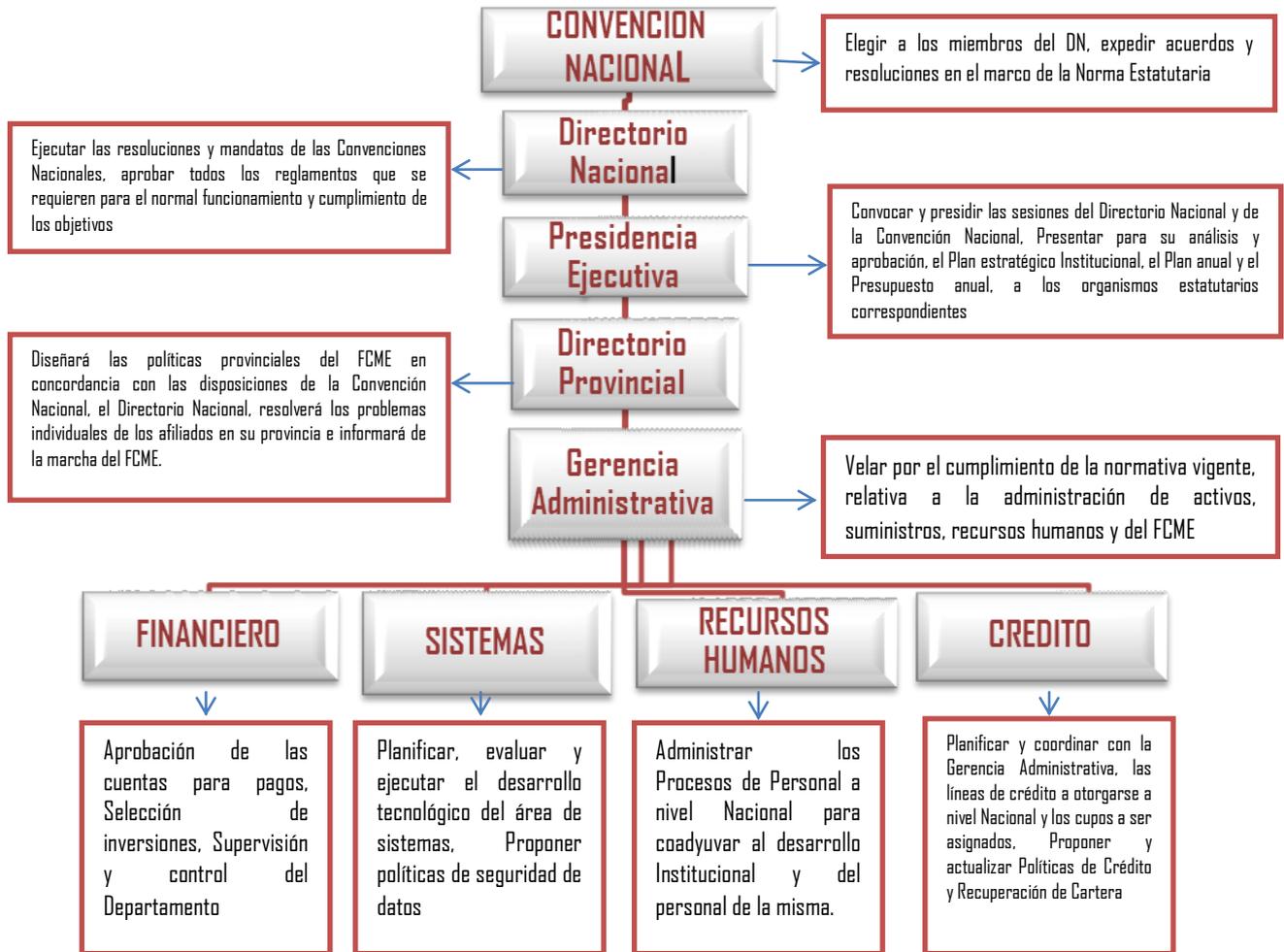


Fuente: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano

1.1.7.2. Organigrama Funcional

GRÁFICO 2.

Organigrama Funcional FCME



Fuente: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano

1.1.7.3. Principales dependencias

Dentro de las principales dependencias en el Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano se encuentran:

LA CONVENCIÓN NACIONAL

La Convención Nacional es la máxima instancia de dirección, sus resoluciones son obligatorias para todos los organismos establecidos y los afiliados.

La Convención Nacional es el equivalente de la Asamblea General de partícipes y cumple las atribuciones y responsabilidades señaladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Son deberes y atribuciones de la Convención Nacional:

- ✓ Elegir a los Miembros del Directorio Nacional.
- ✓ Aprobar el Plan Estratégico Institucional.
- ✓ Conocer y aprobar el informe del Directorio Nacional, que contendrá capítulos referidos a la Gestión Institucional y Operativa y a la Gestión Financiera del **FCME** y sus subsidiarias además del informe del proceso o de control y fiscalización.
- ✓ Aceptar o negar renuncias y/o remover a miembros del directorio nacional, por causas debidamente justificadas.
- ✓ Conocer el informe del Directorio Nacional sobre los estados financieros, estudios actuariales cuando se lo requiera y el informe del auditor externo.
- ✓ Expedir acuerdos y resoluciones en el marco de la norma estatutaria.

DEL DIRECTORIO NACIONAL

El Directorio Nacional constituye el organismo directivo y ejecutivo de más alto nivel.

El Directorio Nacional es el equivalente al Consejo de Administración y cumple las funciones determinadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Son atribuciones y deberes del Directorio Nacional:

- ✓ Ejecutar las resoluciones, mandatos e instrucciones de las Convenciones Nacionales.
- ✓ Delinear la estrategia de los fondos administrados así como la política general de las inversiones, la que será ejecutada a través del comité de inversiones.
- ✓ Verificar y monitorear el cumplimiento de las normas y políticas vigentes.

- ✓ Cumplir y hacer cumplir las normas de carácter general, así como las disposiciones impartidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- ✓ Aprobar todos los reglamentos que se requieran para el normal funcionamiento y cumplimiento de los objetivos y postulados institucionales.
- ✓ Designar al Gerente Administrativo.
- ✓ Aprobar la estructura departamental para los procesos operativos.
- ✓ Aprobar la Planificación Anual del Directorio Nacional.
- ✓ Aprobar el Presupuesto del ejercicio económico y sus modificaciones.
- ✓ Constituir o adquirir a nombre del **FCME**, las instituciones o empresas, que contribuyan a fortalecer los resultados y servicios institucionales.
- ✓ Delegar de su seno o no la representación de la Institución ante los directorios u otros organismos constituidos o adquiridos por **FCME**.
- ✓ Disponer la contratación de las pólizas de seguros y demás instrumentos generalmente aceptados en las prácticas financieras de uso común, para la protección de los activos institucionales; y, definir los parámetros mínimos de los montos a ser protegidos.
- ✓ Constituir los Consejos Ejecutivos de Gestión Institucional y Operativa y Gestión Financiera.
- ✓ Conocer los informes periódicos que presente el Presidente Ejecutivo Nacional, así como el informe anual correspondiente y tomar las decisiones que estime apropiadas.
- ✓ Establecer para sus afiliados, las políticas crediticias.
- ✓ Elaborar el Plan Estratégico Institucional para someterlo a consideración de la Convención Nacional.
- ✓ Presentar a la Convención Nacional, los informes de la Gestión Institucional y Operativa y de la Gestión Financiera del **FCME** y sus subsidiarias.
- ✓ Conocer y aprobar, los proyectos financieros, procesos y alternativas de administración financiera, presentados por el Presidente Ejecutivo Nacional.

PRESIDENTE EJECUTIVO NACIONAL

Son atribuciones y deberes del Presidente Ejecutivo Nacional las siguientes:

- ✓ Convocar y presidir las sesiones del Directorio Nacional y de la Convención Nacional.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir el estatuto y reglamentos de la institución como las disposiciones emanadas de la Convención Nacional y del Directorio Nacional.

- ✓ Presentar para su análisis y aprobación, el plan estratégico institucional, el plan anual y el presupuesto anual, a los organismos estatutarios correspondientes.
- ✓ Rendir cuentas ante los organismos establecidos.
- ✓ Rendir cuentas por la gestión institucional y operativa y la gestión financiera ante el Directorio Nacional y la Convención Nacional.
- ✓ El Presidente Ejecutivo Nacional estará facultado para delegar su mandato en forma total, parcial, general o especial.

En el ámbito financiero y jurídico:

- ✓ Representará legal, judicial y extrajudicialmente al **Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano FCME**, y estará investido de las más amplias facultades, a fin de que no sea la falta de mandato la que obstaculice el completo y fiel cumplimiento de los deberes que le imponen el estatuto.
- ✓ Representará al **Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano FCME** ante los tribunales de justicia de la República, en cualquier instancia, sea cual fuere la naturaleza de la reclamación.
- ✓ Representará al **Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano FCME** ante cualquier órgano o institución de derecho público, municipal, provincial, autarquías a efecto de lo cual podrá participar de licitaciones de cualquier naturaleza sean estas convocadas por instituciones públicas o privadas.
- ✓ Representará al **Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano FCME** en cualquier gestión o negocio con personas naturales o jurídicas de derecho público o privado del país o del extranjero.
- ✓ Abrir, cerrar y mover cuentas corrientes bancarias, de crédito en toda la República del Ecuador, en moneda nacional o extranjera, con o sin garantía, efectuar transferencias de dinero internamente o para el extranjero, emitir endoso, efectuar operaciones de cambio, negociar la apertura de cuentas de crédito y otras operaciones bancarias que sean necesarias para el funcionamiento del **Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano FCME**; además, contratar y finiquitar empleados ante las autoridades de trabajo, aceptar facturas y aceptar todo instrumento de comercio.

DEL DIRECTORIO PROVINCIAL

- ✓ El Directorio Provincial asumirá las funciones del Consejo de Gestión Institucional y Operativa en su jurisdicción.

- ✓ El Directorio Provincial diseñará las políticas provinciales del FCME en concordancia con las disposiciones de la Convención Nacional, el Directorio Nacional.
- ✓ El Directorio Provincial programará su accionar relacionándose cotidianamente con los afiliados a través de los establecimientos educativos en cada cantón y zonas establecidas.
- ✓ El Directorio Provincial, resolverá los problemas individuales de los afiliados en su provincia e informará de la marcha del FCME.
- ✓ Los miembros del Directorio Provincial durarán en sus funciones dos años, pudiendo ser reelegidos a cualquier dignidad. La subrogación será en concordancia con lo establecido en el estatuto para el Directorio Nacional.

DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA

- ✓ Administrar con efectividad el presupuesto general asignado.
- ✓ Administrar con efectividad el recurso humano a través de la Gerencia de Recursos Humanos.
- ✓ Administrar con efectividad los recursos materiales y servicios generales que las personas naturales y jurídicas presten a la institución.
- ✓ Custodiar los bienes asignados a su cargo.
- ✓ Velar por el cumplimiento de la normativa vigente, relativa a la administración de activos, suministros, recursos humanos y del FCME.
- ✓ Asesorar y apoyar a las diferentes dependencias en relación con la ejecución y control presupuestario.
- ✓ Informar al Directorio Nacional todo lo referente al desarrollo administrativo actualizado de la dependencia.
- ✓ Cumplir, dar seguimiento y ejecución en debida forma de todas las disposiciones e instrucciones de política administrativa, impartidas por el Directorio Nacional u otras autoridades superiores.
- ✓ Coordinar las funciones y actividades de las gerencias o unidades de la Gerencia Administrativa, a fin de apoyar y resolver los problemas que surgen en las diferentes áreas de la institución.
- ✓ Coordinar y cumplir los procedimientos administrativos para la contratación, adquisición, arrendamiento, construcción o contratación de bienes y servicios.
- ✓ Elaborar informes ejecutivos sobre resultados obtenidos en la administración, indicando los correctivos y las estrategias a seguir para alcanzar las metas y objetivos de la Gerencia.
- ✓ Preparar informe anual de cumplimiento de metas y objetivos.

DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

- ✓ Manejo del flujo general del FCME.
- ✓ Aprobación de las cuentas para pagos.
- ✓ Selección de inversiones.
- ✓ Proyecciones de flujo.
- ✓ Supervisión y control del departamento.
- ✓ Solicitud y recepción de garantías bancarias.
- ✓ Gestión de cobro de inversiones.
- ✓ Saldos bancarios diarios.

DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

- ✓ Planificar, evaluar y ejecutar el desarrollo tecnológico del área de sistemas.
- ✓ Elaboración de planes anuales estratégicos, determinar prioridades de desarrollo, asignar tareas a los subordinados y controlar su ejecución.
- ✓ Proponer políticas de seguridad de datos, políticas de desarrollo y demás políticas relacionadas al departamento de sistemas.
- ✓ Proponer planes de capacitación y evaluar las instituciones que las van a realizar.
- ✓ Elaborar, proponer y controlar la ejecución del presupuesto del área.
- ✓ Evaluar y proponer nuevas tecnologías, proveedores de Internet, metodologías de desarrollo, plataformas a usarse.
- ✓ Generar, actualizar planes de contingencia y probarlos.
- ✓ Coordinar con usuarios, presidencia y directorio nacional compra de sistemas.
- ✓ Evaluar, proponer y realizar la adquisición de hardware para las oficinas.
- ✓ Proveer al FCME a nivel nacional de la infraestructura tecnológica necesaria para su correcto desempeño.
- ✓ Evaluar al personal bajo su cargo.
- ✓ Presentar informes a la Gerencia, Presidencia Y Directorio Nacional sobre el desarrollo del departamento y la ejecución de la planificación.
- ✓ Verificar el cumplimiento políticas de seguridades aprobadas y reportar las que no se cumplan.

- ✓ Coordinar con las subsidiarias y jefes departamentales la adquisición o desarrollo de sistemas y los controles que estos deben tener para que la información sea segura.
- ✓ Coordinar y Controlar el intercambio de información con instituciones con la que se mantiene relación.
- ✓ Controlar y asegurar la integridad de los datos y de las redes.

DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO

- ✓ Planificar y coordinar con la Gerencia Administrativa, las líneas de crédito a otorgarse a nivel nacional y los cupos a ser asignados.
- ✓ Proponer y actualizar políticas de crédito y recuperación de cartera.
- ✓ Evaluar y analizar la cartera de crédito y su provisión.
- ✓ Requerir al Dpto. Sistemas actualizaciones e implementación de programas relacionados con los procesos de crédito y cobranza.
- ✓ Elaborar informes de crédito para la Gerencia Administrativa, Directorio Nacional, entre otros organismos relacionados.
- ✓ Supervisar, coordinar y asigna las funciones y actividades del personal a su cargo.
- ✓ Establecer el plan de crédito a corto, mediano y largo plazo en función de las necesidades, prioridades, crecimiento y funcionalidad del FCME.
- ✓ Solicitar programas de capacitación periódicos para el personal del departamento.
- ✓ Definir, implementar y verificar el cumplimiento de políticas, procedimientos y controles relacionados con crédito/cobranza y coordinar con las demás Departamentos relacionadas con el ámbito de sus funciones.
- ✓ Establecer procesos de asignación, perfiles, roles y privilegios de los supervisores y asistentes de crédito para las diferentes transacciones del sistema.
- ✓ Colaborar en la elaboración de los presupuestos de carácter crediticia a nivel general del FCME.
- ✓ Asesorar en aspectos crediticios a las diferentes oficinas provinciales.
- ✓ Planificar, coordinar y establecer procesos con las subsidiarias del grupo FCME.
- ✓ Colaborar en los procesos relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

- ✓ Establecer los Indicadores de Calidad para el SGC relacionados a sus procesos y/o productos.
- ✓ Monitorear los indicadores e índices de calidad del SGC.
- ✓ Proponer cambios y/o actualizaciones en las Políticas de Crédito.
- ✓ Demás responsabilidades asignadas por su nivel superior.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir con las políticas y procedimientos del FCME.

DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- ✓ Administrar los procesos de personal a nivel nacional para coadyuvar al desarrollo institucional y del personal de la misma.
- ✓ Planificación y desarrollo del área.
- ✓ Establecer procesos de administración de personal, especialmente reclutamiento y selección de personal permanente y por contrato, aplicables a todos los miembros de la organización.
- ✓ Estudios salariales, establecimiento de sistemas retributivos, elaboración de sistemas de evaluación e incentivos.
- ✓ Atención de quejas y reclamaciones, tratamiento de los contenciosos, representación a la empresa en magistratura de trabajo, mantener relaciones con el Comité de Empresa, Organizaciones.
- ✓ Organizar actividades sociales y recreativas, sistemas de préstamos y anticipos.
- ✓ Desarrollar programas de capacitación y desarrollo integral del personal en coordinación con los jefes departamentales.
- ✓ Diseñar políticas y Sistema de evaluación de personal que contemple un régimen de promociones e incentivos, así como establecer lo inherente al período de prueba y estímulos de acuerdo a la realidad institucional.
- ✓ Mantener actualizado el sistema de Información del personal con un registro permanente de información personalizada del mismo.
- ✓ Administración de la nómina y de los descuentos y pago a terceros por cuenta de los empleados en el entorno de lo permitido por las políticas y reglamento interno.
- ✓ Promover la continua actualización de las políticas y de la normativa de los reglamentos a favor de contribuir con un mejor ambiente de trabajo, de la disciplina y el desarrollo institucional.

1.2 Generalidades del área de Recursos Humanos del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano

1.2.1. Antecedentes del Área de Recursos Humanos

Según Norma Quishpe, Tesorera del FCME, en el año 2002 el Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano asumió de manera definitiva la responsabilidad de ejecutar todos sus procesos, con el objetivo de ser una organización, sin fines de lucro, que sustenta su concepción institucional en la solidaridad, en la generación de beneficios individuales y colectivos, en la propiedad social, la democracia participativa y la rendición de cuentas.

A principios de año 2005 la compañía creció considerablemente viéndose en la necesidad de incrementar su infraestructura y contratar más personal para satisfacer la demanda de sus clientes, los paulatinos cambios que atravesó la compañía, incitó a que reajusten sus estrategias y reformule su estructura organizacional, naciendo así la necesidad de gestionar correctamente el recurso humano ya que representa una ventaja competitiva contar con personal especializado, capacitado y comprometido con su labor.

Ante tal situación el Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano consideró necesario la implementación del Área de Recursos Humanos como unidad de apoyo para la administración.

El Área de Recursos Humanos no contaba con un especialista en el área ya que estaba dirigida por el criterio del Gerente General, quien era el encargado de contratar y administrar los procesos del personal con la colaboración de un asesor legal que se encargaba de los trámites externos.

Fue en el año 2007 que la compañía decide cambiar nuevamente la administración del recurso humano y contratar un experto para que elabore estrategias que permiten mantener un buen clima laboral con todo el personal de la empresa, que actué como mediador entre los trabajadores y los administradores, vigilando que se cumplan los derechos y deberes de los trabajadores.

1.2.2. Objetivos del Área de Recursos Humanos

Se determinarán las necesidades de personal que se requiera a corto, mediano y largo plazo, conforme al desarrollo de la estructura orgánica a la par del planeamiento estratégico de la Institución coordinado con Gerencia Administrativa, Jefatura de Personal y Jefe Financiero de acuerdo a las proyecciones presupuestarias

- ✓ Implementar en las Unidades Administrativas, coordinadas estas por el Departamento de Personal y de Servicio Interno, los mecanismos que permitan a los empleados de una misma área, conocer los procesos y procedimientos de al menos una función diferente de la suya, propendiendo con ello a la continuidad del proceso, disponibilidad de reemplazos a las áreas, superar contingencias y mayor eficiencia laboral. Se exceptuarán cargos que por la importancia o confidencialidad de la información que administran no puedan ser reemplazados si no en las condiciones de seguridad que para tal efecto disponga el Departamento de Personal.
- ✓ Identificar los cargos de alta confidencialidad.
- ✓ Clasificar al personal de acuerdo a su nivel de estudio, experiencia, años de servicio, logro y desempeño alcanzado en la institución y este será considerado como un parámetro básico dentro de los que se necesite para la calificación de su nivel de disponibilidad para otro cargo en la institución.
- ✓ Determinar las necesidades de personal por vacancias o creaciones de puestos a futuro, para dar la oportunidad a trabajadores actuales de aspirar a tales puestos. El FCME procurará capacitar o especializar anticipadamente al que identifique como potencial aspirante y brindará el apoyo necesario a dicho trabajador en su preparación.

1.2.3. Estructura del Área de Recursos Humanos

La estructura del Área de Recursos Humanos del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano se encuentra conformada por el Jefe de Recursos Humanos, un Asistente del Personal y el Asistente de Logística.

Jefe de Recursos Humanos tiene una función de apoyo y asesoramiento, es decir orienta y coordina todas las acciones del personal, pero la toma de decisiones es por parte de la Gerencia Administrativa.

El Gerente Administrativo es quien decide sobre la estabilidad del personal, autoriza: descansos, permisos, licencias, vacaciones, incremento de remuneraciones, etc. En este caso el Área de Recursos Humanos se limita a dar formalidad y registrar tales decisiones.

1.2.4. Análisis de la Situación Actual del Área de Recursos Humanos

El Directorio Nacional del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano a través de la Gerencia Administrativa, Departamento de Personal los Directorios Provinciales y de las comisiones creadas para tales efectos, “Planeará, Organizará, Integrará, Dirigirá, Supervisará y Controlará el recurso humano para lograr la consecución de los objetivos institucionales en forma eficiente y eficaz”.

La Administración del Personal será responsabilidad del departamento de personal y se ejecutará por medio de las jefaturas departamentales y de los Presidentes Provinciales, en los ámbitos de su competencia, coordinados y dirigidos por el Presidente Ejecutivo y la Gerencia Administrativa.

En una primera aproximación se procedió a definir los principales procesos que se efectúan en el Área de Recursos Humanos mediante la observación directa, se recopiló información acerca de los procesos existentes que regulan y orientan acerca de la administración del personal en Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano.

El Proceso de selección de personal: Está a cargo del Jefe de Recursos Humanos, una vez que las diferentes áreas comunican la necesidad de contratar personal, procede a publicar un anuncio en el periódico de mayor circulación, colocar avisos en las instalaciones de la empresa y revisar carpetas de personal que se presentó a entrevistas previas, así como también revisar el perfil de los trabajadores, el candidato se presenta en la empresa para solicitar información y se le entrega los requisitos, una vez que cumple con los requisitos se procede a realizar una entrevista de aptitud y verificación de documentos.

Si el entrevistador lo considera apto, se concreta una entrevista con el Gerente Administrativo quien decide si se lo contrata o no y establece su remuneración. La selección del personal se basa en los siguientes parámetros:

- ✓ Se priorizará la contratación de personas afines al Magisterio, siempre y cuando cumplan con el perfil que demanda el puesto de trabajo.
- ✓ Se realizará reclutamiento interno dando oportunidad al personal existente para aplicar a dichas vacantes.
- ✓ Se dará oportunidad a los aspirantes en general cuando no haya posibilidad de hacerlo conforme el primer párrafo.
- ✓ No se permitirá participar en el proceso de selección a aquellas personas que tengan referencias inadecuadas, falseen la información que entreguen a la institución, no acepten las condiciones ofrecidas y en general a aquellas que el FCME considere no aportarán a su objetivo institucional.
- ✓ Proporcionar al aspirante en forma clara y precisa una descripción de las condiciones y las labores y actividades que deberá realizar para evitar deserciones o alta rotación de puestos.

El Proceso de contratación del personal: Se realiza cuando el Gerente Administrativo da el visto bueno para que se contrate a un candidato, el Jefe de Recursos Humanos procede a informarle sobre los beneficios y condiciones del cargo, una vez conocidas y aceptadas se procede a firmar un contrato laboral con un período de prueba de noventa días. Se calificará su desempeño en los formatos que establezca el departamento de personal. La calificación la realizará el Jefe Departamental y la Gerencia. En caso de considerarse que el aspirante no cumple con los niveles de desempeño requeridos entonces se precisará la terminación del contrato. El contrato del aspirante que supere el período de prueba inmediatamente será de carácter indefinido

Proceso de inducción del personal contratado: Cuando el personal ya se encuentra contratado el Jefe de Recursos Humanos le envía donde su jefe inmediato para que le indique las funciones que debe realizar.

El FCME a través del departamento de personal y jefe departamental efectuará un proceso de inducción al aspirante, proceso que debe ser evaluado anualmente en el que se le entregará al nuevo empleado el manual de inducción que contendrá: presencia física y actitud ,objetivos generales ,historia de la institución, directivos y

jefes de área, estructura organizacional , políticas de personal, beneficios sociales, seguridad y salud de los trabajadores , y procedimientos básicos de la inducción al personal nuevo.

Se realizará recorrido por el edificio, presentación a todo el personal y a sus compañeros de trabajo, entrega de listado de su material de trabajo. Este proceso además deberá contar con la supervisión de un compañero de trabajo que hará las veces de inductor de área por un mes.

Proceso de capacitación del personal: Actualmente este proceso en la compañía se encuentra en etapa de planificación.

Se realizará un levantamiento de necesidades de capacitación para medir la actitud del personal en busca de minimizar las falencias y fortalecer las virtudes.

Se verificará de acuerdo a los perfiles de cargo las necesidades individuales de cada puesto para su desarrollo profesional en temas especializados.

Se elaborará un cronograma de capacitación anual de acuerdo al presupuesto aprobado para el año en curso.

Los cursos de capacitación que estén fuera del presupuesto aprobado tendrán la aprobación de Gerencia Administrativa previa solicitud justificando la necesidad imperiosa.

La capacitación que se realice en empleados por costos que superen los quinientos dólares serán aprobados por la Presidencia y comprometerá la permanencia del trabajador en el fondo por lo menos en dos años a partir de la culminación de la misma. En caso de que el empleado se retire por renuncia voluntaria, el Fondo se reservará el derecho de descontar en la liquidación el saldo por devengar del coste de la capacitación.

Se evaluará la posibilidad de que ciertos cursos de temas generales puedan ser impartidos por instructores internos.

Proceso de motivación del personal: Junto al plan estratégico anual, el Presidente Ejecutivo en coordinación con la Gerencia Administrativa, el Jefe de Personal y el Jefe Financiero establecerán los sistemas de incentivos; su contenido, su cuantificación y forma de ejecución; estos podrán implementarse en función del establecimiento de

metas departamentales claras, por desempeño por encima del estándar esperado, por logros institucionales o por una evaluación sobresaliente del rendimiento. No se entenderán como un derecho y se ejecutarán a discreción de la Presidencia Ejecutiva.

1.2.4.1. Análisis FODA del Área de Recursos Humanos del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano.

Fortalezas:

- ✓ Calidad del servicio.
- ✓ Infraestructura Física.
- ✓ Sistema de Información.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Transferencia e intercambio de conocimiento.

Debilidades:

- ✓ Relación y trato al personal.
- ✓ Personal no capacitado.
- ✓ Sistema de motivación beneficia a un grupo reducido.
- ✓ Falta de planeación de las actividades laborales.
- ✓ Falta de compromiso del personal.
- ✓ Proceso administrativo voluminoso no computarizado.
- ✓ Falta de integración del personal a planes y programas de la empresa.
- ✓ No se define por escrito las funciones y procedimientos de cómo se deben realizar las actividades de cada área.
- ✓ Ejecutar actividades que no corresponde al trabajo designado.

Oportunidades:

- ✓ Creación de nuevas oportunidades laborales
- ✓ Incremento en la demanda de trabajo.
- ✓ Innovación Tecnológica.
- ✓ Crecimiento del mercado.

Amenazas:

- ✓ Cambios de Políticas Gubernamentales.
- ✓ Incremento de Sueldos y Salarios.
- ✓ Conquistas laborales organizaciones gremiales-sindicatos (contratos colectivos).
- ✓ Mercado laboral cambiante (no contar con personal capacitado para laborar en puestos de alta especialización).
- ✓ Dificultad de retener el personal competente, ante la existencia de mejores ofertas.

La situación actual del Área de Recursos Humanos, ha traído una gran problemática, en cuanto a la planificación y contratación del nuevo personal, debido a que se debe tener en cuenta la participación de los gerentes de todas las áreas para que en base a sus necesidades se proyecten los recursos humanos necesarios, evaluando como van evolucionando conforme surgen nuevas expectativas de calidad.

Los temas de innovación, creatividad y capacitación deben ir a la par de las tendencias laborales, buscando nuevas propuestas y reestructurando los procesos que se llevaban a cabo para poder cumplir con los objetivos.

Debe existir una descripción de las actividades laborales que deberán realizar los empleados en cada cargo, reflejando las necesidades de la organización y la experiencia que se tiene al realizarlas, por lo que, el Jefe de Recursos Humanos debe mantener actualizadas las descripciones y especificaciones de puestos.

Es recomendable y necesario el apoyo gerencial, la coordinación de las diferentes áreas para desarrollar las actividades con eficiencia, eficacia y economía para que generen confianza entre sí, lo que permitirá el éxito en el cumplimiento de objetivos.

CAPÍTULO II
AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1. Concepto.

Para entender el concepto de auditoría de gestión es necesario conocer los conceptos de auditoría administrativa y auditoría operacional:

La Auditoría administrativa es: “el examen y evaluación realizados en una entidad para establecer el grado de eficiencia y eficacia de la implementación de las normas que dictan los sistemas administrativos, así como su planificación y control administrativo interno.”¹

Según William P. Leonard 1989 “la auditoría administrativa es un examen constructivo y completo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad, de sus medios de control, medios de operación y empleo que se dé a sus recursos humanos y materiales. Es una técnica moderna de análisis objetivo, cuyo fin primordial está encaminado a proporcionar un verdadero asesoramiento gerencial.

La Auditoría operativa es: “el examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos preestablecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejoraran la gestión en el futuro.”²

También llamada de gestión o de racionalidad económica. Por medio de una auditoría operativa se trata de determinar si la correspondiente entidad o institución utiliza óptimamente con criterio económico los recursos productivos puestos a su disposición; esto es, si la relación por cociente entre los bienes y servicios producidos y los recursos utilizados en su producción es la máxima, analizando las causas y los posibles remedios de las actuaciones ineficientes o poco eficientes; y si cumple las leyes, reglamentos y demás normas legales que regulan la economía y eficiencia administrativa.

¹ MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Ecuador, 2006, p. 18

² PUYOL Nudman, Manual de Auditoría Operativa 1985, p.36

La auditoría de gestión según Maldonado, Milton 2006, “Es un examen objetivo y sistemático de evidencia con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante al público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.”.

Para Manuel Cepeda N. 2006 “La Auditoría de Gestión tiene por objeto el análisis y la mejora de cualquier componente de la organización a excepción de su sistema financiero y contable. Su campo de acción comprenden las funciones de gestión con objeto de verificar su funcionamiento, proponer mejoras y corregir comportamientos disfuncionales. Puede evaluar una función específica, un departamento, grupo de departamentos o la organización en su totalidad”.

Aplicación de la auditoría de gestión

En la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con el sistema productivo, recursos humanos, sistema comercial y el sistema general de la empresa con el fin de promover la eficiencia en la evaluación integral



2.2. Objetivos

Según el autor Enrique B Franklin Fincowsky en su libro Auditoría Administrativa Pág. 13 (2001), sostiene que “la auditoría de gestión puede aportar al mayor crecimiento y desarrollo de las organizaciones, porque permite que se revele información sobre qué áreas se requiere de un estudio más profundo, de diseños de gestión más efectivos y de qué acciones se pueden tomar para mejorar deficiencias de cada proceso”.

De lo anteriormente mencionado, se desprende que en el diseño de la planificación de los programas de la auditoría de gestión aplicada a las organizaciones, se requiere establecer un marco referencial, de los objetivos siguientes:

- ✓ Evaluar los objetivos y planes organizacionales.
- ✓ Identificar plenamente los objetivos de la entidad con el fin de medir el grado de cumplimiento de los mismos, procurando que los resultados alcanzados se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad.
- ✓ Comprobar la correcta utilización de los recursos.
- ✓ Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- ✓ Verificar si la asignación de los recursos humanos, materiales y financieros son manejados con economía, eficacia y eficiencia para maximizar los resultados.
- ✓ Verificar la existencia de métodos adecuados de operación
- ✓ Determinar si los costos incurridos por las entidades encargadas de la producción de bienes y/o servicios fueron optimizados
- ✓ Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.

2.3. Características

Las características de una auditoría de gestión son:

- ✓ **Es sistemática**, Los resultados de la auditoría, no se basan en el azar, son debidos a un análisis minucioso, ordenado y planificado por parte del auditor, que permiten un grado de fiabilidad muy elevado. En este sentido, hay que destacar que uno de los aspectos que más definen la calidad y cualidad de un auditor, es la metodología que utiliza en la realización de la auditoría, siendo, por tanto, un claro “elemento diferenciador” entre auditores.
- ✓ **Es independiente** Sería muy difícil que alguien involucrado en el cumplimiento de la totalidad o parte del sistema, se pueda evaluar a sí mismo de forma objetiva, de ahí la importancia del factor de independencia del auditor.
- ✓ **Analiza resultados** La auditoría no es un simple examen de cómo se llevan a cabo las actividades, analiza los resultados, evaluando, basando en éstos la efectividad de las actuaciones preventivas realizadas, como consecuencia de la evaluación de riesgos. Dicho de otra forma, evalúa si las acciones preventivas tendentes al control de los riesgos detectados en la empresa, su

sistema de implantación y de gestión son eficaces o no, en función de los resultados obtenidos.

- ✓ **Es objetiva** El resultado de la auditoría se basa en las denominadas “evidencias objetivas”, a través de las cuales el auditor avala sus conclusiones, no pudiendo basarlas, en ningún caso, en apreciaciones subjetivas, suposiciones, etc., siendo necesario, por tanto, realizar las verificaciones de los procesos que sean pertinentes.

- ✓ **Es periódica** Cualquier sistema de gestión se implanta para una organización y unas necesidades empresariales de un determinado momento. Los cambios en los objetivos, en la organización, en los procesos, en los procedimientos, en las personas, etc., pueden generar nuevas necesidades que hacen los sistemas implantados dejen de ser eficaces .De igual forma, los sistemas, aun no existiendo cambios, pueden degradarse o perder su efectividad como consecuencia de la confianza que la empresa tiene en el buen funcionamiento del mismo. Las auditorías, al ser periódicas, deben impedir ese desajuste entre el sistema y la realidad.

- ✓ **Confiable.-** Corroborar que la información examinada concentra su esfuerzo al cumplimiento de los planes y programa.

- ✓ **Apoyo.-** Pretende ayudar a la gerencia a mejorar su gestión mediante la presentación de recomendaciones.

2.4. FUNDAMENTOS

2.4.1. Principios que amparan una auditoría de gestión

En materia de ética, cada profesional cuenta con sus propios códigos éticos y morales, el auditor debe cumplir el Código de Ética establecido para el desarrollo de la profesión y además con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

2.4.1.1. Código de ética del Auditor

El Código de Ética Profesional del Contador Público, en su Título Preliminar, enuncia los Principios fundamentales de la Ética Profesional, disponiendo que el Contador

Público Colegiado, deba cumplir obligatoriamente estos Principios los que se encuentran en concordancia con el Código de Ética de la IFAC. y son:

Principios éticos:

1. Integridad

El Contador Público debe ser sincero, justo y honesto en todas sus relaciones profesionales.

El Contador Público debe ser probo e intachable en todos sus actos.

El Contador Público no debe estar asociado a informes, rendiciones, comunicaciones u otra información que contengan un material falso.

2. Objetividad

El Contador Público no debe permitir que los favoritismos, conflictos de interés o la influencia indebida de otros eliminen sus juicios profesionales o de negocios.

El Contador Público Colegiado, debe actuar siempre con independencia en su manera de pensar y sentir, manteniendo sus posiciones sin admitir la intervención de terceros.

3. Competencia profesional y debido cuidado

El Contador Público tiene el deber de mantener sus habilidades y conocimientos profesionales actualizados en el nivel apropiado para asegurar que el cliente o empleador reciba un servicio profesional competente basado en los desarrollos actuales de la práctica, legislación y técnicas existentes.

El Contador Público debe actuar diligentemente y de acuerdo a las técnicas aplicables y las normas profesionales cuando proporciona sus servicios profesionales.

Un servicio profesional competente requiere el ejercicio de un juicio sensato en la aplicación de los conocimientos y habilidades profesionales.

4. Confidencialidad

El Contador Público debe respetar la confidencialidad de la información obtenida como resultado de sus relaciones profesionales y de negocios y no debe revelar esta información a terceros que no cuenten con la debida autoridad a menos que exista un derecho o deber legal o profesional para revelarla.

La información confidencial obtenida como resultado de las relaciones profesionales o de negocios no debe ser usada por el Contador Público para obtener beneficios personales o para terceros. El Contador Público debe mantener la confidencialidad incluso en el ambiente social o familiar.

5. Comportamiento Profesional

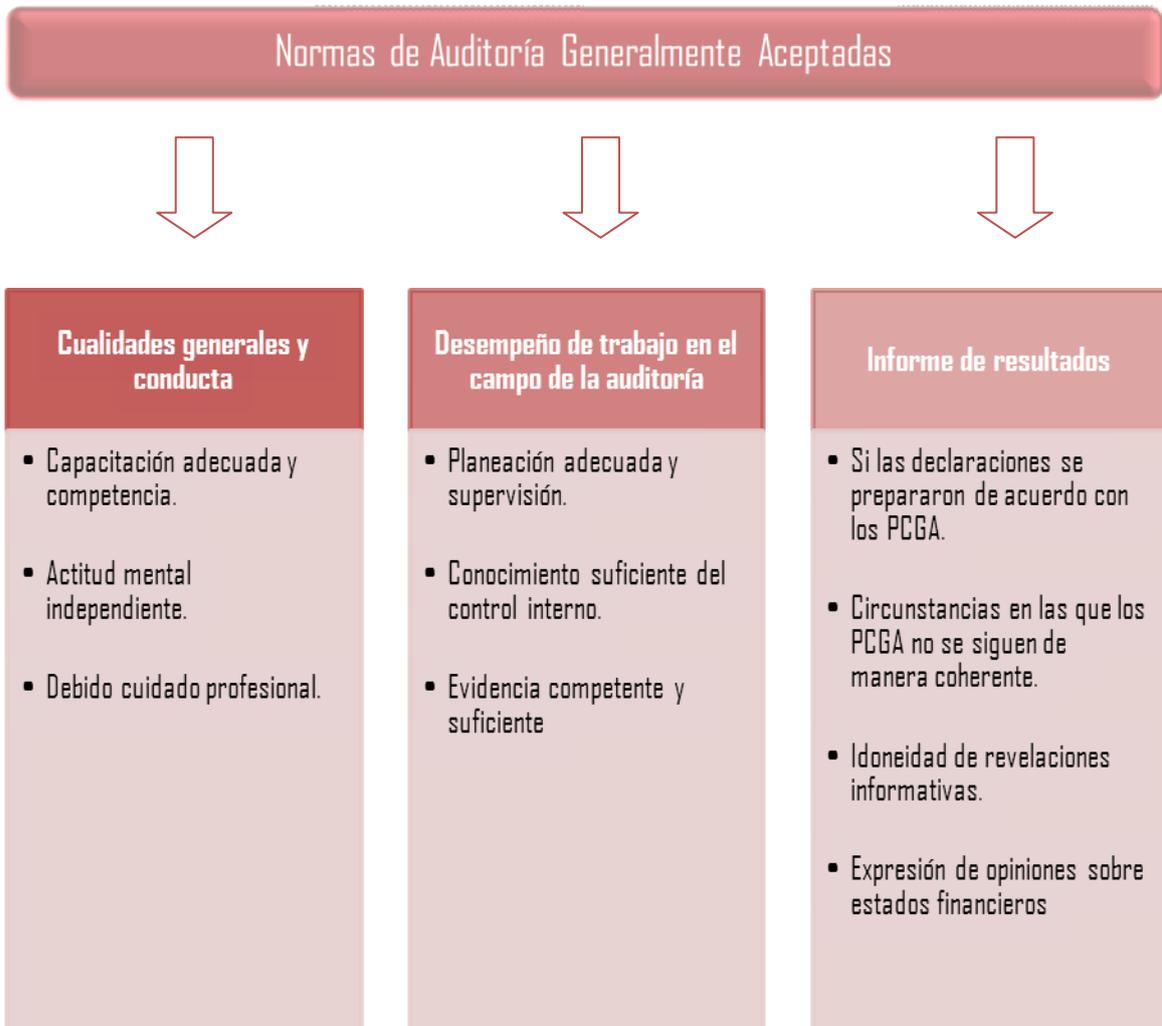
El Contador Público debe cumplir con los reglamentos y leyes relevantes y debe rechazar cualquier acción que desacredite a la profesión.

En la publicidad y promoción de su trabajo y de ellos mismos, los Contadores Públicos no deben desprestigiar a la profesión, deben ser honestos y sinceros y no deben realizar afirmaciones exageradas sobre los servicios que pueden ofrecer, las calificaciones y méritos que poseen, o la experiencia obtenida, o realizar referencias desacreditadoras o comparaciones con el trabajo de otros Colegas.

2.4.1.2. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

GRAFICO 3.

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas



Fuente: ARENS, Alvin, Auditoría. Un enfoque integral, 2007, pág. 35

Elaborado por: Roxana Toro

2.4.1.2. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

Las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA) son Los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Clasificación de las NAGAS

En la actualidad las NAGAS, vigentes son 10, las mismas que constituyen los (10) diez mandamientos para el auditor y son:

Normas Generales o Personales

1. Entrenamiento y capacidad profesional
2. Independencia
3. Cuidado o esmero profesional.

Normas de Ejecución del Trabajo

4. Planeamiento y Supervisión
5. Estudio y Evaluación del Control Interno
6. Evidencia Suficiente y Competente

Normas de Preparación del Informe

7. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
8. Consistencia
9. Revelación Suficiente
10. Opinión del Auditor

Normas Generales o Personales

Establecen el ámbito y competencia de la auditoría, son de naturaleza personal, están relacionadas con las cualidades morales, conocimiento, capacidad, calidad en el trabajo que debe tener el auditor.

- ✓ La auditoría debe ser realizada por una persona o personas que cuenten con la capacitación técnica adecuada y competencia profesional.
- ✓ En todos los asuntos relativos a un contrato, el o los auditores deben conservar una actitud mental independiente.
- ✓ Debe ejercer cuidado profesional en el planeación, desempeño de la auditoría y en la preparación del informe.

Normas de Ejecución del Trabajo

Las normas de ejecución del trabajo se refieren a la acumulación de información y otras actividades cuando se lleva a cabo la auditoría.

- ✓ El trabajo debe ser planeado y los asistentes de la auditoría deben ser supervisados de forma adecuada.

- ✓ Debe conocerse el control interno con el fin de planear la auditoría para determinar su naturaleza, duración y la extensión de las pruebas que se desarrollarán.
- ✓ Se debe obtener suficiente evidencia mediante inspección, observación, consultas y confirmaciones para obtener una base razonable para emitir una opinión con respecto a la información que se audita.

Normas de Preparación del Informe

Estas normas establecen todo lo relativo al informe de auditoría:

- ✓ El informe debe manifestar si la información se presenta, de conformidad con los PCGA, normas, procesos, políticas y otros requerimientos aplicables
- ✓ En el informe de auditoría se deben identificar aquellas circunstancias en las que se hayan observado inconsistencias en la aplicación de los PCGA de un período a otro.
- ✓ La evidencia obtenida debe ser comprobatoria suficiente y competente en el grado que se requiera para suministrar una base objetiva para su opinión.
- ✓ El informe debe contener una opinión sobre la información presentada por la organización en el caso de abstenerse de dar una opinión se debe indicar las razones.

2.4.2. Documentación de la Auditoría

De acuerdo con la Norma Internacional de Auditoría 230, el objetivo del auditor es preparar la documentación que proporcione:

- a) Un registro suficiente y apropiado de las bases para el dictamen del auditor; y
- b) Evidencia de que la auditoría se planeó y realizó de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría y con los requisitos legales y regulatorios que sean aplicables

Documentación es el material preparado, obtenido o retenido por el auditor durante el curso de la auditoría, que fundamentan y respaldan su informe.

Los papeles de trabajo pueden presentarse en forma de datos almacenados en papel, microfilm, medios electrónicos, u otros.

Como parte de los papeles de trabajo, generalmente se incluye la siguiente información:

- a) Extractos o copias de asambleas de accionistas, sesiones del consejo de administración, contratos y otros documentos legales importantes.
- b) Información respecto a la estructura organizacional y legal de la entidad.
- c) Evidencia del proceso de planeación y programa de auditoría.
- d) Evidencia del estudio y evaluación del sistema contable y de control interno, la que puede estar referida a cuestionarios, diagramas de flujo, memoranda descriptivos o una combinación de estos métodos.
- e) Análisis de transacciones y saldos.
- f) Análisis de tendencias y razones financieras significativas.
- g) Registro de la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría aplicados.
- h) Evidencia de que el trabajo llevado a cabo fue supervisado y revisado.
- i) Indicación respecto a quién aplicó los procedimientos de auditoría y en qué fecha fueron aplicados.
- j) Comunicaciones con otros auditores, expertos y otros terceros involucrados.
- k) Cartas o documentos relativos a asuntos de auditor/a comunicados o discutidos con el diente, incluyendo los términos del trabajo y debilidades importantes en el control interno contable.

- l) Declaraciones recibidas del cliente.

- m) Conclusiones de la revisión, incluyendo la resolución y tratamiento dado a las excepciones y asuntos poco usuales, detectados en la aplicación de los procedimientos de auditoría.

- n) Copia de la Información financiera examinada y de los informes de auditoría correspondientes.

- o) Conclusiones a las que llegó el auditor con respecto a aspectos importantes de la auditoría, incluyendo cómo se resolvieron los asuntos excepcionales o inusuales, si los hay, revelados por los procedimientos del auditor.

En el caso de auditor/as recurrentes, algunos de los papeles de trabajo pueden clasificarse como archivos de carácter permanente, por contener información importante para el desarrollo de futuras revisiones, a diferencia de los archivos ordinarios que contienen datos que se relacionan básicamente con la auditoría de un sólo periodo.

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor, y a petición expresa podrá poner a disposición de su cliente partes o extractos de los mismos sin que éstos constituyan un sustituto de los registros contables.

El auditor deberá adoptar los procedimientos necesarios para asegurar la custodia y confidencialidad de sus papeles de trabajo, y deberá conservarlos por el tiempo que sea necesario con objeto de satisfacer las necesidades de su práctica y cualquier requerimiento legal o profesional

Los papeles de trabajo, pueden almacenarse en:

Archivo Corriente de Auditoría.- Constituyen papeles de uso limitado para una sola auditoría, se preparan en el transcurso de la misma y su beneficio o utilidad solo se referirá al período que se audite.

El contenido de este archivo es:

- ✓ Información del período sujeto a examen y del período anterior.
- ✓ Hojas de trabajo de la información sujeta a examen.
- ✓ Cédulas sumarias de los rubros en caso de estados financieros.
- ✓ Cédulas analíticas y subanalíticas de las cédulas sumarias.
- ✓ Análisis de las pruebas de auditoría practicadas.
- ✓ Documentos preparados por el cliente, utilizados en la auditoría.
- ✓ Resultados de evaluaciones.

Archivo permanente de auditoría.- Constituye un expediente especial en el que se concentran los documentos que se usarán continuamente, sus datos se refieren normalmente al pasado, al presente y al futuro. Esta información debidamente actualizada, servirá como instrumento de referencia y consulta en varias auditorías.

La integración del archivo permanente se iniciará en la etapa de planeación de la auditoría, cuando se obtenga información general sobre el ente por auditar.

El Archivo permanente puede contener:

- a. Disposiciones legales y normativas.
- b. Manuales, organigramas y reglamentos internos.
- c. Estatutos de constitución de la empresa.
- d. Contratos a largo plazo.
- e. Análisis del activo fijo, etc.

2.4.3. Técnicas de auditoría

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

Técnicas oculares:

- ✓ **Observación.-** Consiste en cerciorarse en forma ocular de ciertos hechos, circunstancias o de apreciar la manera en que los empleados de la compañía llevan a cabo los procedimientos establecidos.
- ✓ **Comparación.-** Es el estudio de los casos o hechos para igualar, descubrir, diferenciar, examinar con fines de descubrir diferencias o semejanzas.
- ✓ **Revisión Selectiva.-** Consiste en el examen ocular y rápido con fines de separar mentalmente las transacciones que no son normales o que reviste un indicio especial en cuanto a su originalidad o naturaleza.
- ✓ **Rastreo.-** Consiste en seguir una operación desde el inicio hasta el final de su proceso y hacer un seguimiento desde un documento dado hasta los documentos asociados, revisando los procedimientos y los registros.

Técnicas verbales:

- ✓ **Indagación.-** Consiste en obtener información verbal de los empleados de la entidad a través de averiguaciones y conversaciones. En esta técnica hay que tener mucho cuidado cuando se pregunta, hay que saber hacerla.

Técnicas escritas:

- ✓ **Análisis.-** Consiste en revisar y evaluar un hecho dividiéndolo en elementos o pasos específicos para poder identificar los efectos de cada uno de ellos.
- ✓ **Conciliación.-** Consiste en igualar datos de la misma naturaleza pero de distinta procedencia.
- ✓ **Confirmación.-** Consiste en la respuesta de terceros a una investigación para corroborar información contenida en los procesos y registros.

Técnicas documentales:

- ✓ **Comprobación.-** Constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho, examinando, verificando la evidencia que apoya a una transacción u operación, demostrando legalidad, propiedad, certidumbre.
- ✓ **Computación.-** Esta técnica se refiere a calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurarse que las operaciones matemáticas sean correctas, esta técnica solamente comprueba la exactitud aritmética del cálculo.

Técnicas físicas:

- ✓ **Inspección.-** Consiste en el examen físico y ocular de los activos, valores, obras y documentos con el objeto de demostrar su existencia y autenticidad.

2.4.3.1. Muestreo de auditoría.

El muestreo de auditoría es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de los elementos de una población, con el objetivo de seleccionar una muestra de auditoría, ejecutar procedimientos, sacar conclusiones acerca de toda la población y obtener evidencia de auditoría suficiente, confiable, relevante y útil. Este proceso es vital para mejorar la efectividad y eficiencia del trabajo de auditoría interna, debido a que permite ahorrar recursos, y a la vez obtener resultados parecidos a los que se alcanzarían si se realizase una revisión de toda la población bajo examen.

El Muestreo es considerar una parte de los elementos de una población para pronunciarse sobre la totalidad de la misma.

“Se denomina **muestreo de auditoría** cuando el auditor decide seleccionar menos del 100% de la población para aplicar las pruebas con el objetivo de sacar conclusiones sobre la población”³

³ ARENS, Alvin, Auditoría. Un enfoque integral, Decimo Primera Edición, México, 2007, p. 44

Características de la muestra de auditoría.

Para que la muestra sea válida se deberá reunir ciertas características

- ✓ **Representativa.-** Las características de la muestra de interés son similares al resto de la población.
- ✓ **Adecuada.-** La muestra debe dar el mismo o similar resultado que tomando otra muestra de la población.
- ✓ **Estable.-** Los resultados obtenidos de la muestra no deben variar aunque se aumente el tamaño de la muestra.

Métodos de selección de muestras.

El muestreo que se utiliza puede ser Estadístico o No Estadístico.

Los métodos de selección de la muestra de auditoría se dividen en tres categorías:

- ✓ **Selección al azar-** Se asegura que todas las partidas en la población tengan una oportunidad igual de selección.
- ✓ **Selección sistemática.-** Implica seleccionar las partidas usando un intervalo constante entre selecciones, teniendo el primer intervalo un comienzo al azar. El intervalo podría basarse en un cierto número de partidas o en los totales monetarios. Cuando se utilice selección sistemática, el auditor necesitaría determinar que la población no está estructurada de modo tal que el intervalo de muestreo corresponda a un patrón particular de la población.
- ✓ **Selección casual.-** Puede ser una alternativa aceptable a la selección al azar siempre que el auditor tenga la intención de extraer una muestra representativa de la población entera sin intención de incluir o excluir unidades específicas. Cuando el auditor utiliza este método, necesita tener cuidado de prevenir contra una selección que sea parcial.

Auditoría Operacional

El término auditoría operacional se refiere al análisis integral de una unidad operativa o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, según se miden en función de los objetivos de la administración.

La auditoría operacional es diferente a la auditoría financiera, la auditoría financiera se centra en la medición de la posición financiera, de los resultados de las operaciones y de los flujos de efectivos de una entidad, una auditoría operacional se centra en la eficacia, la eficiencia y la economía de las operaciones. El auditor operacional evalúa los controles operativos de la administración y de los sistemas sobre actividades tan diversas como las compras, procesamiento de datos, recepción, envío, servicios de oficina, publicidad, entre otros.

Las auditorías operacionales con frecuencia son realizadas por auditores internos para sus organizaciones. Los usuarios principales de los informes de auditoría operacional son los gerentes de distintos niveles, incluyendo el consejo de administración. La administración de alto nivel requiere de informaciones en cuanto a que todos los componentes de la organización están trabajando para lograr las metas de la misma.

“Una auditoría operacional evalúa la eficiencia y eficacia de cualquier parte de los procedimientos y métodos de operación de una organización “⁴

“Una auditoría operativa es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de la organización, 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.”⁵

La auditoría operacional o de gestión es una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, ecología con que son manejados los recursos.

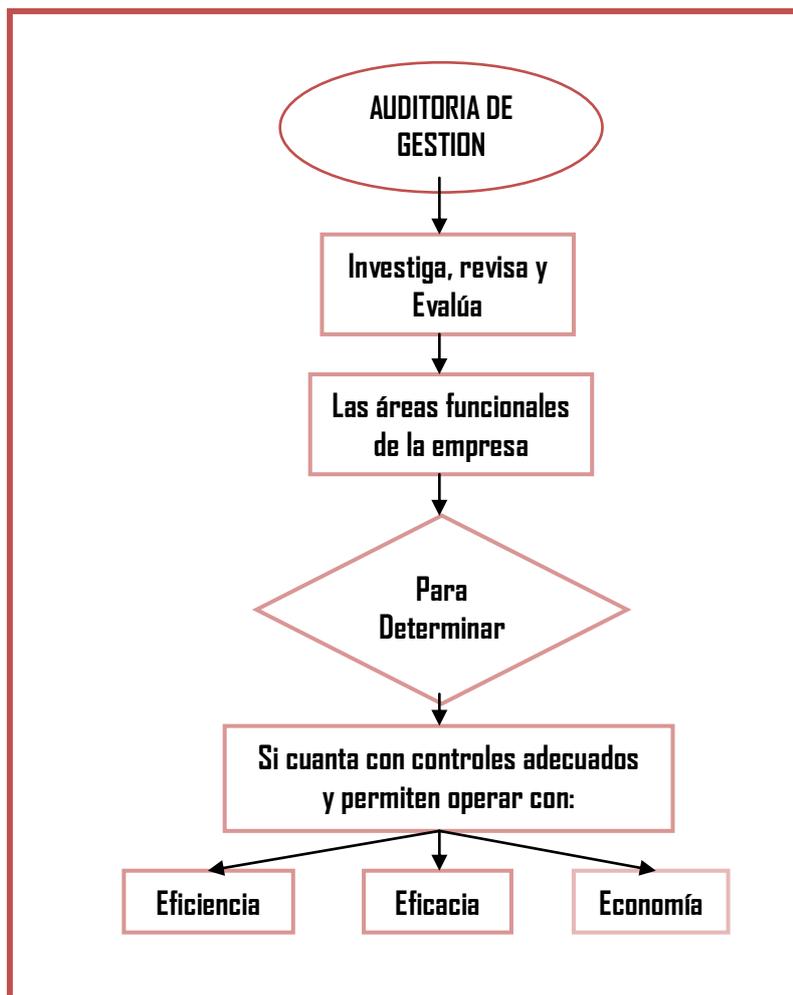
La Auditoría de Gestión investiga, revisa y evalúa las áreas funcionales de la empresa para determinar si cuenta con controles adecuados que permitan operar con eficiencia, eficacia y economía.

⁴ ARENS, Alvin, Auditoría. Un enfoque integral, Decimo Primera Edición, México, 2007, p. 14

⁵ MALDONADO, Milton, Auditoría de gestión, 2006, tercera edición, pág. 18

GRAFICO 5.

Auditoria Operacional o de Gestión



Elaborado por: Roxana Toro

2.5. Control de Gestión

El **control de gestión** es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

El control de gestión es un examen de eficiencia, eficacia y economía realizado a los procesos administrativos y operativos de una organización, que consiste en verificar el logro de los objetivos definidos por la administración, determinar el beneficio de sus actividades mediante la utilización de indicadores de desempeño y de gestión.

El Control de gestión tiene como objetivo garantizar la correcta asignación y administración de los recursos considerando el entorno, las capacidades y limitaciones de la organización.

Funciones del control de gestión

1. **Función de planificación:** Normalmente, CG suele ser el responsable de coordinar la preparación del presupuesto anual y sus correspondientes revisiones. También suele ser el encargado de establecer al menos una propuesta de objetivos por áreas o departamentos que sea coherente con el presupuesto de la compañía.
2. **Función de control:** CG controla tanto el seguimiento presupuestario como las demás facetas de la marcha de la empresa. El ámbito de esta función es muy diferente en cada empresa en función de su cultura. Dentro de este apartado, CG suele también realizar el seguimiento del cumplimiento de objetivos por áreas o departamentos.

3. **Función de información:** Esta función no se da en todas las organizaciones - por estar descentralizada y, sin embargo, es fundamental. CG debe ser el "suministrador" oficial de información a todos los niveles de dirección con el fin de, con una visión objetiva y global, proveer a cada departamento o responsable la información necesaria, suficiente y oportuna para la toma de decisiones.

Otras de las funciones del control de gestión son:

- ✓ Facilitar los procesos para la toma las decisiones.
- ✓ Organizar el uso de la información
- ✓ Servir de base para adoptar normas, estándares efectivos y útiles para la organización.
- ✓ Servir de base para establecer planes de remuneración y sistemas de incentivos.
- ✓ Servir de base para la planificación.
- ✓ Se instrumentó para evaluar la gestión.

2.5.1. Elementos

Eficacia.- “Grado óptimo y racional con que se utilizan los recursos humanos financieros, tecnológicos, materiales y el tiempo”⁶

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, costo, tiempo. Es fundamental que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación de la organización en un momento determinado.

Eficiencia.- “Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros”⁷

⁶ MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Ecuador, 2006, Pág. 20

⁷ Idem., Pág. 20

Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. El auditor tiene interés de examinar la eficiencia de las operaciones comparando beneficios de programas con los costos.

Economía.- “Se refiera a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren los bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible”⁸

Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales la organización adquiere recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

Ética.- “Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre. La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la Constitución, las leyes y las normas de buenas costumbres de la sociedad.”⁹

Ecología.- “Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales”¹⁰. Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas de los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados.

2.5.2. Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

⁸ MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Ecuador, 2006, p. 20

⁹ Idem., p. 20

¹⁰ Idem., p. 21

“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”¹¹

Los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, series estadísticas de la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de toda una organización o una de sus partes. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización para determinar el éxito del mismo y son utilizados continuamente para evaluar el desempeño y los resultados, señalando desviaciones sobre las cuales se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Los principales objetivos de los indicadores son:

- ✓ Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- ✓ Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores.
- ✓ Mejorar el uso de los recursos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades.
- ✓ Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- ✓ Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa

2.5.2.1 Tipos de indicadores de gestión

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión. Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados. Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

¹¹ Carlos Mario Pérez Jaramillo, Los Indicadores de Gestión,

Otra clasificación de los indicadores de gestión es:

1. **Indicadores de cumplimiento.-** Permite establecer el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

2. **Indicadores de evaluación.-** Permite evaluar el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso.

3. **Indicadores de eficacia.-** “Permiten determinar cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un período determinado”¹².

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

4. **Indicadores de eficiencia.-** Permite determinar el tiempo invertido en la consecución de tareas o trabajos, valorar el logro de resultados con el mínimo de recursos utilizados. Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin.

5. **Indicadores de productividad.-** “Permite determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea en una unidad de tiempo.

Se utilizan par determinan el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo .La productividad se define con la relación entre los bienes o servicios productivos y los insumos requeridos, en un período determinado

6. **Indicadores de impacto.-** Este tipo de indicador persigue dimensionar o cuantificar valores de tipo político y social; permite medir la cobertura que alcanza la prestación de un servicio, su repercusión en el grupo social al que se dirige, su incidencia o efecto producido en el entorno socio económico”¹³.

¹² MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Ecuador, 2006, p. 99-101

¹³ Idem., p. 99-101.

2.5.2.2 Características de los indicadores de gestión

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con ciertas características:

- ✓ **Simplicidad.**- Es la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- ✓ **Adecuación.**- Es la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- ✓ **Validez en el tiempo.**- Es la propiedad de ser permanente por un período deseado.
- ✓ **Utilidad.**- Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- ✓ **Oportunidad.**- Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo.

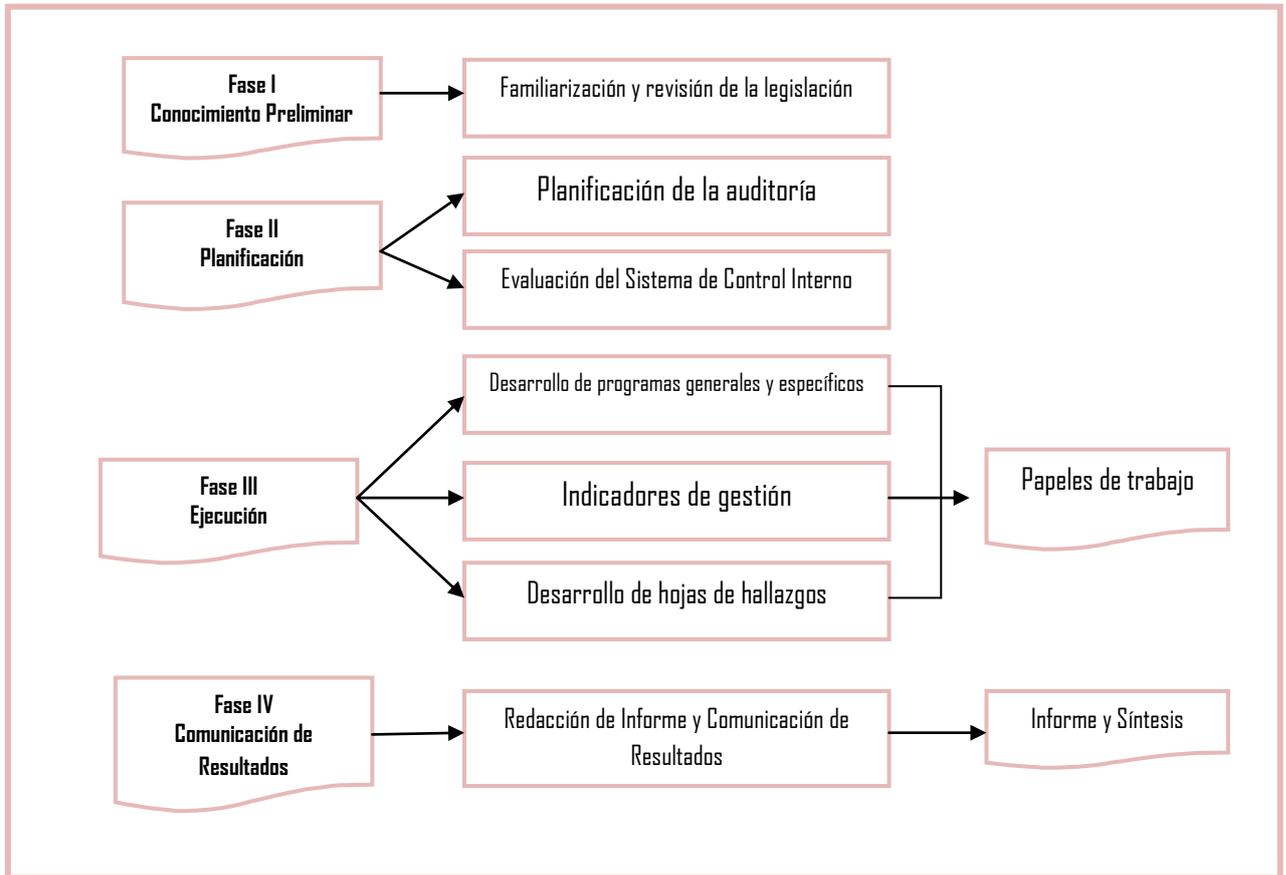
2.6. Fases de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión comprende cuatro fases:

- ✓ Fase de Conocimiento Preliminar,
- ✓ Fase de Planeación,
- ✓ Fase de Ejecución y
- ✓ Fase de informe.

GRAFICO 6.

Cuadro de fases de la auditoría de gestión



Elaborado por: Roxana Toro

2.6.1. Conocimiento Preliminar

2.6.1.1. Introducción

En esta etapa consiste en que se pueda tener un conocimiento general de la entidad, enfocándose en las actividades principales y su ambiente de trabajo, todo esto a través de la visita preliminar con lo cual podrá permitir una adecuada planificación, ejecución y consecución de los resultados de auditoría.

Este plan debe incluir, el objetivo del trabajo, su extensión, el tiempo estimado de duración, el grupo que estará a cargo de la labor y ciertos elementos materiales requeridos.

2.6.1.2. Objetivos de la Fase

El objetivo de esta fase es hacer una evaluación preliminar, determinar si podría confiar en los controles establecidos. Si las fallas identificadas en la evaluación preliminar impiden confiar en ellas, o si el auditor considera que por no estar seguro son posibles otras pruebas de auditoría más eficientes o efectivas.

2.6.1.3. Principales actividades

Dentro de esta fase se distinguen dos actividades:

- a. Recopilación de antecedentes.
- b. Establecimientos de objetivos.

Recopilación de Antecedentes

La información que se debe recopilar es la siguiente:

- ✓ Razón social, domicilio y ubicación geográfica de la oficina matriz y sucursales.
- ✓ Objetivos fundamentales.
- ✓ Giro de la empresa y productos que comercializa.

- ✓ Naturaleza jurídica y reglamentación orgánica.
- ✓ Sector económico al que pertenece y organismo a cuya fiscalización está sometida.
- ✓ Descripción de los cargos y funcionarios de las áreas importantes de la organización.
- ✓ Tamaño de la entidad: capital, volumen de ventas, número de personas, dispersión y cobertura geográfica, número de clientes y proveedores, participación en el mercado.
- ✓ Estadísticas respecto a ventas, producción, endeudamiento y otras.
- ✓ Características de la competencia.

Con toda esta información el auditor diseña el plan general del trabajo y la duración del examen; cantidad de personas que intervendrán en el proceso de auditoría y costo de ellas, así como también, algunos aspectos que le interesen al cliente.

La información anteriormente señalada puede ser obtenida, de las siguientes fuentes:

- ✓ Actas del directorio.
- ✓ Conversaciones con directores, ejecutivos actuales y/o anteriores de la empresa.
- ✓ Instituciones financieras y otros acreedores.
- ✓ Informes de otras auditorías.
- ✓ Informes de trabajos de consultoría.
- ✓ Organizaciones gremiales.
- ✓ Archivo permanente de la empresa.

Consideraciones para el establecimiento de los Objetivos

El auditor debe llegar a un acuerdo con el cliente para determinar:

- ✓ Que espera el cliente de la auditoría.

- ✓ Que de ello es posible satisfacer y cuan factible es la auditoría.
- ✓ Que se va a buscar concretamente (objetivos y alcance).
- ✓ Que recursos deben estar en condiciones de proporcionar el cliente y en qué momento.
- ✓ Cuáles son las fechas tentativas de inicio y término del trabajo.
- ✓ Otros aspectos.

Informe del Conocimiento Preliminar

Es un elemento importante del proceso de auditoría y una herramienta para su control. Este informe es preparado por el Auditor.

El informe debe ser breve, sin entrar en detalle, debe presentarse en una forma lógica, detallando únicamente aquellos aspectos que sean de potencial importancia para las decisiones que deban tomarse en relación con el bosquejo del plan de auditoría.

El informe del conocimiento preliminar contendrá lo siguiente:

- a. Introducción, una breve visión de carácter general de la organización.
- b. Observación de los procesos operativos y registros de ellos.
- c. Asuntos de potencial importancia.
- d. Cronograma de Actividades.

El análisis preliminar del control interno

El análisis preliminar del control interno es de vital importancia en esta etapa porque de su resultado se determinará la naturaleza y extensión del plan de auditoría, la valoración y la oportunidad de los procedimientos a utilizarse durante el examen.

Definición de objetivos y estrategia de auditoría

Los objetivos deben indicar el propósito de la realización de la auditoría y qué se persigue con el examen. Se debe cumplir con informar a los socios, a la gerencia y resto de interesados sobre el estado real de la empresa.

En función de los objetivos de la auditoría se determina la metodología, técnicas y estrategias a aplicar, para la verificación de la información.

2.6.1.4. Principales modelos y formatos de la aplicación de la fase

Entre los principales formatos de la fase de conocimiento preliminar se encuentran:

- ✓ Carta de presentación del equipo de trabajo.
- ✓ Programa de trabajo.
- ✓ Agenda Inicial de trabajo.
- ✓ Formato de recorrido de las instalaciones.
- ✓ Formato planificación de entrevistas.
- ✓ Modelo de entrevista con funcionarios de la entidad.
- ✓ Formato de cronograma de entrevistas.
- ✓ Estructura del informe del diagnóstico preliminar.
- ✓ Cronograma de trabajo.

2.6.2. Planificación

2.6.2.1. Introducción

En esta fase se establecen las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar alcance y objetivos.

La fase de planificación permite al auditor identificar las áreas críticas y los problemas potenciales del examen, evaluar los niveles de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria, estableciendo las actividades a desarrollar; esta fase consiste en

orientar la revisión hacia los objetivos establecidos, por lo que se debe identificar los pasos a seguir en la presente y siguientes fases.

La planificación debe contener los objetivos específicos y el alcance del trabajo a desarrollar considerando los elementos, parámetros e indicadores de gestión de la entidad.

La revisión debe estar fundamentada en programas, procedimientos de auditoría, responsables y fechas de ejecución del examen; también debe identificar los recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados.

2.6.2.2. Objetivos de la Fase

El objetivo de esta fase es determinar cuándo y por qué motivo utilizar las técnicas a emplearse en la auditoría, establecer el método de análisis para abordar la evaluación, identificar los recursos necesarios y definir el plazo de ejecución.

2.6.2.3 Planificación de la auditoría

En esta fase se establecen las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar alcance y objetivos. Se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto.

Elementos Principales de esta Fase

1. Conocimiento y Comprensión de la Entidad
2. Objetivos y Alcance de la auditoría
3. Análisis Preliminar del Control Interno
4. Análisis de los Riesgos y la Materialidad
5. Planeación Específica de la auditoría
6. Elaboración de programas de Auditoría

1) Conocimiento y Comprensión de la Entidad a auditar.

Previo a la elaboración del plan de auditoría, se debe investigar todo lo relacionado con la entidad a auditar, para poder elaborar el plan en forma objetiva. Este análisis debe contemplar: su naturaleza operativa, su estructura organizacional, giro del negocio, capital, estatutos de constitución, disposiciones legales que la rigen, sistema contable que utiliza, volumen de sus ventas, y todo aquello que sirva para comprender exactamente cómo funciona la empresa.

Para el logro del conocimiento y comprensión de la entidad se deben establecer diferentes mecanismos o técnicas que el auditor deberá dominar y estas son entre otras:

- a) Visitas al lugar
- b) Entrevistas y encuestas
- c) Análisis comparativos de Estados Financieros
- d) Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)
- e) Análisis Causa-Efecto o Espina de Pescado
- f) Árbol de Objetivos.- Desdoblamiento de Complejidad.
- g) Árbol de Problemas
- h) Etc.

2) Objetivos y Alcance de la auditoría.

Los objetivos indican el propósito por lo que es contratada la firma de auditoría, qué se persigue con el examen, para qué y por qué. Si es con el objetivo de informar a la gerencia sobre el estado real de la empresa, o si es por cumplimiento de los estatutos que mandan efectuar auditorías anualmente, en todo caso, siempre se cumple con el objetivo de informar a los socios, a la gerencia y resto de interesados sobre la situación encontrada para que sirvan de base para la toma de decisiones.

El alcance tiene que ver por un lado, con la extensión del examen, es decir, si se van a examinar todos los estados financieros en su totalidad, o solo uno de ellos, o una parte de uno de ellos, o más específicamente solo un grupo de cuentas (Activos Fijos, por ejemplo) o solo una cuenta (cuentas x cobrar, o el efectivo, etc.)

Por otro lado el alcance también puede estar referido al período a examinar: puede ser de un año, de un mes, de una semana, y podría ser hasta de varios años.

3) Análisis Preliminar del Control Interno

Este análisis reviste de vital importancia en esta etapa, porque de su resultado se comprenderá la naturaleza y extensión del plan de auditoría y la valoración y oportunidad de los procedimientos a utilizarse durante el examen.

4) Análisis de los Riesgos y la Materialidad.

El Riesgo en auditoría representa la posibilidad de que el auditor exprese una opinión errada en su informe debido a que los estados financieros o la información suministrada a él estén afectados por una distorsión material o normativa.

En auditoría se conocen tres tipos de riesgo: Inherente, de Control y de Detección.

El riesgo inherente es la posibilidad de que existan errores significativos en la información auditada, al margen de la efectividad del control interno relacionado; son errores que no se pueden prever.

El riesgo de control está relacionado con la posibilidad de que los controles internos imperantes no prevén o detecten fallas que se están dando en sus sistemas y que se pueden remediar con controles internos más efectivos.

El riesgo de detección está relacionado con el trabajo del auditor, y es que éste en la utilización de los procedimientos de auditoría, no detecte errores en la información que le suministran.

El riesgo de auditoría se encuentra así: $RA = RI \times RC \times RD$

La Materialidad es el error monetario máximo que puede existir en el saldo de una cuenta sin dar lugar a que los estados financieros estén sustancialmente deformados. A la materialidad también se le conoce como Importancia Relativa.

5) Planeación Específica de la Auditoría.

Para cada auditoría que se va a practicar, se debe elaborar un plan. Esto lo contemplan las Normas para la ejecución. Este plan debe ser técnico y administrativo. El plan administrativo debe contemplar todo lo referente a cálculos monetarios a cobrar, personal que conformarán los equipos de auditoría, horas hombres, etc.

6) Elaboración de Programa de Auditoría

Cada miembro del equipo de auditoría debe tener en sus manos el programa detallado de los objetivos y procedimientos de auditoría objeto de su examen.

Ejemplo: si un auditor va a examinar el efectivo y otro va a examinar las cuentas x cobrar, cada uno debe tener los objetivos que se persiguen con el examen y los procedimientos que se corresponden para el logro de esos objetivos planteados. Es decir, que debe haber un programa de auditoría para la auditoría del efectivo y un programa de auditoría para la auditoría de cuentas x cobrar, y así sucesivamente. De esto se deduce que un programa de auditoría debe contener dos aspectos fundamentales: Objetivos de la auditoría y Procedimientos a aplicar durante el examen de auditoría.

También se pueden elaborar programas de auditoría no por áreas específicas, sino por ciclos transaccionales.

2.6.2.4. Procedimientos de Auditoría

Los auditores realizan procedimientos para obtener evidencia que les permitan extraer conclusiones razonables sobre lo que están revisando, estos procedimientos hacen uso de las técnicas de auditoría.

Procedimientos analíticos.- Significa el análisis de índices y tendencias significativos incluyendo la investigación resultante de fluctuaciones y relaciones que son inconsistentes con otra información relevante o que se desvían de las cantidades pronosticadas.

Los procedimientos analíticos incluyen la consideración de comparaciones de la información financiera de la entidad como, por ejemplo:

- ✓ Información comparable de períodos anteriores.
- ✓ Resultados anticipados de la entidad, tales como presupuestos o pronóstico o expectativas del auditor, como una estimación de depreciación.
- ✓ Información similar de la industria, como una comparación de la proporción de ventas de la entidad a cuentas por cobrar, con promedios de la industria o con otras entidades de tamaño comparable en la misma industria.

Los procedimientos analíticos son utilizados para los siguientes fines:

- a. Ayudar al auditor a planificar la naturaleza, oportunidad y alcance de otros procedimientos de auditoría;
- b. Como procedimientos sustantivos cuando su uso puede ser más efectivo o eficiente que las pruebas de detalles para reducir el riesgo de detección para aseguraciones específicas de los estados financieros; y
- c. Como revisión global de los estados financieros en la etapa de revisión final de la auditoría.

Procedimientos sustantivos.- Consiste en el estudio y evaluación de la información presentada por la entidad, utilizando comparaciones o relaciones con otros datos e información relevante. Se basan en el supuesto de que existen relaciones entre datos e información independiente que continuarán existiendo en ausencia de otros elementos que demuestren lo contrario. Por otra parte, estos procedimientos, aportarán evidencia de: posibles errores de importancia u omisiones, falta de consistencia en la exposición de los datos analizados y eventos o tendencias inusuales.

2.6.2.5. Principales actividades

Las actividades de la fase de planificación son las siguientes:

- ✓ Aplicación de pruebas preliminares
- ✓ Comprensión del ambiente de control interno

- ✓ Identificación de los asuntos más importantes del control interno
- ✓ Identificación de factores externos e internos
- ✓ Definición de criterios de auditoría
- ✓ Descripción de los sistemas y controles gerenciales

Los resultados obtenidos servirán para:

- a. Planificar la Auditoría de Gestión
- b. Elaborar el Memorando de Planificación
- c. Elaborar los Programas de Auditoría

2.6.2.6. Memorando de planificación

El auditor más experimentado del equipo de trabajo preparará un Memorando de Planificación que contendrá:

- ✓ Conocimiento de la Entidad
- ✓ Entrevistas con Ejecutivos de Línea y Empleados
- ✓ Verificación Ocular de los procesos del área a evaluar.
- ✓ Evaluación del Sistema Control Interno y de Gestión
- ✓ Conocimiento y determinación de Áreas Críticas
- ✓ Determinación del Alcance del Examen
- ✓ Desarrollo de los Programas de Auditoría
- ✓ Determinación de Indicadores de Gestión

2.6.2.7. Programas de auditoría

El Programa de Auditoría es un esquema detallado del trabajo a realizar y los procedimientos a emplearse durante la fase de ejecución, expone: la naturaleza, extensión, tiempos, oportunidad de aplicación y procedimientos de auditoría que se requieren.

El auditor debe tener cuidado al preparar y utilizar los programas de auditoría, a fin de lograr cumplir los objetivos propuestos y recopilar la evidencia adecuada.

En los procedimientos de auditoría se deberá tener en cuenta los resultados obtenidos en el conocimiento de la entidad, los cuales están establecidos como resultados del examen preliminar y el conocimiento posterior que el auditor haya logrado.

2.6.2.8. Evaluación del Control Interno

“El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo su adhesión a las políticas administrativas, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error.”¹⁴

La evaluación del nivel de riesgo es un proceso subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor. No obstante por ser un proceso subjetivo, hay formas de tratar de estandarizar o disminuir esa subjetividad.

Para conocer el Área de Recursos Humanos, sus principales procesos, entorno, organización, manejo de la información, seguridades y las disposiciones legales a las que se rige, se elaborará un cuestionario de evaluación proporcionando una valoración a las respuestas obtenidas según estime conveniente el auditor, en base a su experiencia y capacidad.

¹⁴ Normas Ecuatorianas de Auditoría, NEA 10, Evaluación de Riesgo y Control Interno, Literal 8, p104

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

La evaluación del riesgo de auditoría suele medirse en tres grados posibles:

- ✓ **Alto.**- El control interno es efectivo.
- ✓ **Moderado.**- El control interno es moderadamente efectivo (énfasis en prevención o detección y corrige los errores significativos).
- ✓ **Bajo.**- El control interno es inefectivo (no previene no detecta ni corrige los errores significativos).

La combinación de los posibles estados de estos tres elementos brinda un marco para evaluar el riesgo de auditoría.

La valoración consiste en asignar a los riesgos calificaciones dentro de un rango: 1 a 3 (riesgo bajo (1), riesgo moderado (2) o riesgo alto (3), dependiendo de la combinación entre el nivel de confianza.

En el siguiente gráfico se puede observar un esquema de valoración del riesgo en función del nivel de confianza de tipo numérico con intervalos:

GRAFICO 7.
Valoración del Riesgo

RANGO	1	2	3
NIVEL DE CONFIANZA	ALTO	MODERADO	BAJO
	76 – 95%	56 – 75%	5 – 55 %
NIVEL DE RIESGO	BAJO	MODERADO	ALTO

Elaborado por: Roxana Toro

Un nivel de riesgo bajo se determinará cuando no existen factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades sean remotas.

Un nivel de riesgo medio se determinará cuando existen varios factores de riesgo y es posible que se presenten errores o irregularidades.

Un nivel de riesgo alto se presentaría cuando sean claramente identificados factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde sea totalmente probable que existan errores o irregularidades.

2.6.2.9. Principales modelos y formatos de la aplicación de la fase

Entre los principales formatos de la fase de planificación se encuentran:

- ✓ Modelo notificación inicio de la auditoría
- ✓ Formato de programa de trabajo
- ✓ Formato de memorando de planificación
- ✓ Formato del cuestionario de evaluación del Control interno

2.6.3. Ejecución

2.6.3.1. Introducción

En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis a los estados financieros para determinar su razonabilidad. Se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican los hallazgos. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada.

En esta fase se desarrollan los programas de trabajo aplicados en base de pruebas, técnicas y prácticas de auditoría que van a generar hallazgos los cuales deben estar adecuadamente sustentados en papeles de trabajo, por lo que su documentación debe ser archivada y referenciada, programando posteriormente la estructura del informe que será emitido.

La aplicación de los procedimientos y técnicas detalladas en los respectivos programas, determinan si los hechos relevantes identificados en la fase de planeación, realmente reviste la importancia suficiente para efecto de su inclusión en el informe final.

Toda evaluación de información debe ser controlada por los programas de auditoría en ellos se define por anticipado las tareas que deben efectuarse durante el curso de la auditoría

2.6.3.2. Objetivos de la Fase

El objetivo la fase de ejecución es la obtención de evidencias y la formulación de observaciones con sus respectivas recomendaciones.

2.6.3.3. Principales actividades

Desarrollar programas específicos para cada componente o proceso aplicando pruebas de control, analíticas, de cumplimiento y técnicas de auditoría tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.

- ✓ Formular e interpretar parámetros e indicadores de gestión.
- ✓ Preparar papeles de trabajo que conjunto a los registros obtenidos en las fases de conocimiento preliminar, planificación y la aplicación de programas, contendrán la evidencia suficiente y competente para sustentar la opinión del auditor.
- ✓ Desarrollar las hojas de hallazgos en base de los cuales se formularán los resultados para su comunicación.

2.6.3.4. Pruebas de Auditoría de Gestión

“Son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria”¹⁵.

¹⁵ <http://www.mailxmail.com/curso-elemental-Auditoría/elementos-fase-ejecucion-1>

En base a los resultados de la evaluación del control interno, el auditor define, prepara y ejecuta las pruebas de auditoría que se llevaran a cabo durante el proceso de evaluación.

Con la aplicación de las pruebas de auditoría se pretende obtener los elementos de juicio pertinentes para detectar, confirmar, delimitar los posibles acontecimientos o consecuencia que se puedan presentar en la entidad, por la ausencia o incumplimiento de ciertos lineamientos básicos para el correcto funcionamiento del área auditada.

Las pruebas que ayudan a contar con la suficiente evidencia de auditoría son:

- ✓ Pruebas de Control

- ✓ Pruebas Sustantivas

Pruebas de Control

Las pruebas de control consisten en la combinación de técnicas de obtención de evidencias que están orientadas a proporcionar la certeza necesaria sobre la existencia adecuada de los controles. Estas pruebas están relacionadas con el grado de efectividad del control interno vigente, permitiendo verificar el funcionamiento de los procesos que están prescritos, aseguran y confirman la comprensión de los controles en aquellos procedimientos que carecen de evidencia documental.

Los procedimientos que pueden utilizarse para la aplicación de estas pruebas son: indagaciones y opiniones de los funcionarios de la entidad, procedimientos de diagnóstico, observaciones, actualización de la información, así como el seguimiento de documentos relacionados con el flujo de las transacciones en un sistema determinado.

Pruebas Sustantivas

Son la aplicación de una o más técnicas de auditoría a las actividades o procesos del control interno, proporcionan evidencia directa sobre la validez de la información investigada e incluyen inspección de documentos de respaldo y de registros.

Las pruebas sustantivas permiten precisar y comprobar la información referida a los procesos de apoyo de la organización, a fin de obtener evidencia que se analizará en el área auditada.

2.6.3.5. Indicadores de Gestión

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del desempeño y el resultado de un proceso que al ser comparado con un nivel de referencia puede señalar desviaciones sobre las cuales se tomarán acciones preventivas o correctivas.

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.

Para el cálculo de cada indicador es necesario determinar las fuentes de información, el objetivo del indicador, definir las variables que intervendrán, establecer el resultado óptimo esperado, la forma de medición e interpretación del resultado.

La utilización de una matriz de interpretación de resultados permite construir una escala de medición que consiste en asignar una calificación a la gestión basada en el criterio que estime el auditor en relación a las normativas y políticas en el que se construye el indicador, determinando un porcentaje de: rango máximo III (favorable), mínimo I (desfavorable) y un rango aceptable (II).

En el siguiente gráfico se puede observar una escala de medición en función a la comparación con el criterio de medición:

GRAFICO 8.

Matriz de Interpretación de Resultados

CRITERIO	RESULTADO ESPERADO	Rango de calificación		
		i	ii	iii
		% mínimo	% promedio	% máximo
		% mínimo	% promedio	% máximo
		% mínimo	% promedio	% máximo

Elaborado por: Roxana Toro

El número de indicadores depende del grupo objetivo y el contexto en cuestión. Es importante que el grupo de indicadores se escoja cuidadosamente, ya que es fácil caer en la tentación de producir muchos indicadores, al punto que se hace difícil focalizarse en el verdadero desempeño del Área de Recursos Humanos, se necesita mantener un número total de indicadores que sea manejable, para no ser abrumados con demasiada información.

Por tal razón, los indicadores de gestión se aplicarán a las actividades con mayor relevancia que se desarrollan en el Área de Recursos Humanos

2.6.3.6. Evidencia y hallazgos de Auditoría

Un hallazgo de auditoría es el resultado de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría. Generalmente, el término hallazgo es empleado en un sentido crítico y se refiere a debilidades en el Sistema control interno detectadas por el auditor.

La palabra “hallazgo” en la auditoría de gestión se lo emplea para referirse a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría en los diferentes componentes debiendo ser estructurado de acuerdo a sus atributos (condición, criterio, causa y efecto) y que sean de interés para la organización auditada.

Un hallazgo es la base para una o más conclusiones, recomendaciones y disposiciones, el auditor determina las observaciones de auditoría o hallazgos y evalúa su importancia.

Los elementos del hallazgo de Auditoría son:

Condición.- “Es la situación actual encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción. La condición refleja el grado en que los criterios están siendo logrados.”¹⁶

La condición puede ser un criterio que no se esté aplicando o alcanzando, o que el criterio se está aplicando se alcance parcialmente o satisfactoriamente.

¹⁶ MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Ecuador, 2006, Pág. 82

Criterio.- “Es la norma con la cual el auditor mide la condición. Son las metas que la entidad está tratando de lograr o las normas relacionadas con el logro de las metas. Necesariamente son unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual.”¹⁷

Causa.- Son razones por las cuales se presentó la condición, es decir, el motivo por qué no se cumplió el criterio o el estándar. Las recomendaciones deben estar directamente relacionadas con las causas que se hayan identificado.

Efecto.- “Es el resultado adverso, real o potencial que resulta de la condición encontrada. Normalmente representa la pérdida en dinero o en efectividad causada por el fracaso en el logro de las metas”¹⁸.

2.6.3.7. Principales modelos y formatos de la aplicación de la fase

Entre los principales formatos se encuentran:

- ✓ Identificación de Procesos (Flujograma, narrativa)
- ✓ Formato de cédula de análisis documental
- ✓ Formato de cuestionario de evaluación
- ✓ Formato de cedula para aplicación de indicadores de gestión
- ✓ Formato de cédula de evaluación
- ✓ Cédula para el registro de Aspectos Relevantes
- ✓ Modelo de Hoja de Hallazgos

¹⁷ MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Ecuador, 2006, Pág. 82

¹⁸ MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Ecuador, 2006, Pág. 8

2.6.4. Comunicación de Resultados

2.6.4.1. Introducción

La comunicación de resultados sirve de herramienta importante a la administración, ya que crea valor, mejora los procesos operativos y estratégicos en beneficio de la organización.

En el desarrollo de esta fase se analiza el informe de auditoría, sus características y estructura, las recomendaciones, la síntesis del informe.

La fase de comunicación de resultados es el producto final de una auditoría de gestión.

“A diferencia de la auditoría financiera, el resultado del examen mediante la Auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes”¹⁹

2.6.4.2. Objetivos de la Fase

El propósito de esta fase es poder comunicar a los directivos los resultados encontrados, y contribuir con recomendaciones de un plan de acción correctiva, que permita mejoras en la eficiencia, eficacia y economía.

En la fase de comunicación de resultados es donde el auditor informa a los ejecutivos la información recabada, plasmada en los hallazgos de la auditoría, en las conclusiones y recomendaciones de gestión, que tiene el propósito de promover cambios y mejoras en la entidad.

¹⁹ LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (Ley No. 2002-73), Capítulo 3, Sección 1, Art. 21, Párrafo 3

2.6.4.3. Principales actividades

En esta etapa los integrantes del equipo de auditoría llevan a cabo las siguientes actividades:

- ✓ Elaboración de la carta de Convocatoria a Conferencia Final
- ✓ Redacción del informe de acuerdo a los hallazgos determinados.
- ✓ Redacción de conclusiones y recomendaciones de acuerdo con los hallazgos.
- ✓ Elaboración de informe de la Auditoría de Gestión.

2.6.4.4. El dictamen del Auditor

El dictamen es la opinión, que se formula al realizar la auditoría, considerando si la información presentada por la organización está preparada y presentada razonablemente.

Al finalizar el examen el auditor debe presentar por escrito un informe que describa el alcance y los objetivos de la auditoría, además, de comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos encontrados.

El informe puede ser:

- a. Sobre los resultados de una auditoría financiera
- b. Sobre los resultados de una auditoría operacional
- c. Sobre los resultados de una auditoría de cumplimiento

Elementos básicos del Informe de Auditoría

1. Título.- Es conveniente que se titule adecuadamente para poder distinguirlo de otros informes.

2. Destinatario.- El informe del auditor debe ser dirigido a quién tiene facultades para contratar sus servicios profesionales.

3. Primer párrafo o párrafo introductorio.- Identificación de:

- a. Las áreas evaluadas
- b. La denominación de la entidad a quien pertenecen
- c. Las fechas y períodos que se han auditado

4. Segundo párrafo o párrafo de alcance.- Examen conducido de conformidad con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

5. Tercer párrafo o párrafo de opinión.- El auditor deberá expresar su opinión sobre la información que ha examinado, de conformidad con las normas aplicables.

Características del Informe de Auditoría

1. Tono Constructivo del Informe.- No se deberá utilizar lenguaje despectivo ni destructivo, sin dejar de formular el criterio juicioso del auditor.

2. Objetividad del Informe.- Los comentarios y conclusiones deberán presentarse de manera objetiva e imparcial.

3. Precisión y Razonabilidad del Informe.- Los informes deben prepararse en lenguaje sencillo, entendible tratando los asuntos en forma breve y deben coincidir con los hechos observados.

Difusión y Trámite del Informe.

La firma Auditora o el auditor responsable del equipo deberá presentar el informe de auditoría por escrito al funcionario responsable de la entidad auditada y al organismo o autoridad que haya solicitado la auditoría. Todas las personas auditadas deberán tener conocimiento de los resultados finales de la auditoría efectuada a su área.

2.6.4.5. Informe de Auditoría de Gestión

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo de auditoría, el cual constituye el medio a través del cual el auditor comunica de manera formal y directa las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos.

Estructura del informe de auditoría de gestión

La estructura del informe de la auditoría de gestión es la siguiente:

1. Carátula
2. Índice, siglas y abreviaturas
3. Carta de presentación
4. Capítulo I: Enfoque de la Auditoría
5. Capítulo II: Información de la entidad
6. Capítulo III: Resultados
7. Capítulo IV: Anexos y Apéndice

La Carátula.- Debe constar el logotipo de la entidad, el nombre del trabajo realizado, programa, actividad o área analizada y el período auditado o alcance correspondiente.

Índice.- Debe presentarse el contenido de cada informe con relación a los asuntos que lo conforman y el número de la página correspondiente.

Siglas y abreviaturas utilizadas.- Se debe incluir una lista del significado de las abreviaturas y siglas usadas en el informe de ser el caso.

Carta de presentación del informe.- Se utiliza para presentar personalmente el informe de la auditoría de gestión al directorio y funcionarios de la entidad. La carta de presentación deberá contener:

- ✓ Título

- ✓ Destinatario
- ✓ Asunto
- ✓ Presentación de Resultados
- ✓ Firma del Auditor Operativo
- ✓ Lugar y fecha de emisión

Capítulo I: Enfoque de la auditoría.- En este capítulo se hará constar los datos más importantes acerca del motivo, alcance y naturaleza de la auditoría de gestión, el enfoque y los indicadores, debe contener los siguientes puntos:

- ✓ Motivo de la auditoría
- ✓ Objetivos de la auditoría
- ✓ Alcance de la auditoría
- ✓ Enfoque de Auditoría
- ✓ Área auditada
- ✓ Indicadores utilizados

Capítulo II: Información introductoria.- Se hará constar la información relativa a la entidad, como:

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Objetivos de la entidad
- ✓ Estructura orgánica

Capítulo III: Resultados Generales.- Se debe hacer constar los comentarios, conclusiones y recomendaciones, relacionados con la evaluación y con los hallazgos encontrados así como del cumplimiento de objetivos organizacionales.

- ✓ **Comentarios.-** Sobre los aspectos positivos de la gestión, operativa y de resultados, en cuanto al cumplimiento de la economía, eficiencia, eficacia, ecológica y ética.
- ✓ **Conclusiones.-** Sobre los aspectos positivos de la gestión operativa y sus resultados, los perjuicios y daños materiales ocasionados por incumplimiento de leyes, reglamentos y demás normativas.

- ✓ **Recomendaciones.-** Deben emitirse con tono constructivo, proponiendo mejoras relacionadas con la gestión, para que se emplee sus recursos de manera eficiente, efectiva, económica, ecológica y ética.

Capítulo IV: Anexos y Apéndice.- El informe con frecuencia requiere detalles e información que debe anexarse, tal como: gráficos, cuadros, resúmenes, parámetros e indicadores de gestión, el cronograma de cumplimiento de las recomendaciones, etc. Igualmente, debe adjuntarse como apéndice:

- ✓ Carta de notificación a la Gerencia del Inicio de Auditoría de Gestión.
- ✓ Agenda Inicial de Trabajo
- ✓ Informe De Diagnóstico Preliminar
- ✓ Memorando de Planificación
- ✓ Convocatoria conferencia final de comunicación de resultados.

2.6.4.6. Principales modelos y formatos de la aplicación de la fase

Entre los principales formatos de la fase de comunicación de resultados se encuentran:

- ✓ Modelo de Convocatoria a Conferencia Final
- ✓ Modelo de la Carátula del Informe Final

CAPÍTULO III
CASO PRÁCTICO

3.1 DESARROLLO DE CASO PRÁCTICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL ÁREA RECURSOS HUMANOS DEL FONDO DE CESANTIA DEL MAGISTERIO ECUATORIANO

3.1.1 Metodología de Auditoría de Gestión

- ✓ Se iniciará dando a conocer a la Gerencia General la ejecución de la Auditoría de Gestión por medio de la presentación carta de inicio del trabajo.
- ✓ Se definirá y comunicará a la entidad los responsables del desarrollo de la Auditoría de Gestión.
- ✓ Se procederá a solicitar información sobre la entidad y se entregará un listado de requerimientos de información acerca de los procesos que se realizan en el Área de Recursos Humanos.
- ✓ Se estructurarán las entrevistas que se aplicarán a los funcionarios del Área de Recursos Humanos.
- ✓ Con la información recopilada se procede a elaborar el informe de diagnóstico preliminar.
- ✓ Se presentará el cronograma de actividades de la Auditoría de Gestión aplicada al Área de Recursos Humanos.
- ✓ Se elaborará un memorando de planificación en el cual se establecerán las horas de trabajo, límites de tiempo para las actividades específicas.
- ✓ Se aplicará un cuestionario de control interno al Área de Recursos Humanos y se realizará la evaluación del mismo.
- ✓ Se procede a recopilar información de los procesos del Área de Recursos Humanos.
- ✓ Se procederá a elaborar y revisar los programas de trabajo que se aplicaran en la fase de ejecución.
- ✓ La información recibida del Área de Recursos Humanos se consolida para aplicar los indicadores de gestión.
- ✓ Se determinarán los hallazgos encontrados.
- ✓ Se concluirá la Auditoría de Gestión con la estructura y redacción del Informe

3.1.1.1 Determinación de Marcas

HOJA DE MARCAS		H / M 1
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano.		Hoja No: 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha: 26/SEP/2013
PERÍODO: Octubre del 2013		
MARCA	SIGNIFICADO	
✓	Analizado	
H	Comparado	
*	Observado	
⊗	Comprobado	
∅	Documento pendiente de aclaración	
Elaborado por:	Srta. Roxana Toro	
Supervisado por:	Econ. Vicente Moreno	

3.1.1.2 Determinación de Índice

HOJA DE ÍNDICES		H / I 1
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha: 26/SEP/2013
PERÍODO: Octubre del 2013		
ÍNDICE	SIGNIFICADO	
H / M	Hoja de Marcas	
H / I	Hoja de Índices	
O T	Orden de trabajo	
M P	Memorando de Planificación	
C	Comunicaciones	
P	Papel de Trabajo	
I	Informe	
A	Anexos	
Elaborado por:	Srta. Roxana Toro	
Supervisado por:	Econ. Vicente Moreno	

3.1.2 Conocimiento Preliminar

3.1.2.1 Carta de notificación a la Gerencia del Inicio de Auditoría de Gestión.


Quito, 26 de Septiembre del 2013
Ingeniera
Yalile Quimi
GERENTE ADMINISTRATIVA
Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano.
Presente.-
De mi consideración:
A fin de dar cumplimiento al plan de actividades para el desarrollo de la Auditoría de Gestión del Área de Recursos Humanos del año en curso, me es grato comunicarle que a partir del 01 de octubre se iniciará con el trabajo de auditoría.
Para el cumplimiento de dicha revisión se ha conformado el siguiente grupo de trabajo:
Srta. Roxana Karina Toro Buenaventura Auditor Operativo Econ. Vicente Moreno Supervisor
Un trabajo planificado y coordinado garantiza buenos resultados, por lo que apreciaré que se brinde el apoyo y colaboración necesarios de los funcionarios del Área de Recursos Humanos, con el propósito de que se pueda cumplir a cabalidad las actividades designadas.
Atentamente,
Srta. Roxana Toro AUDITOR OPERATIVO

3.1.2.2 Programa de trabajo inicial

PROGRAMA DE TRABAJO		P 1	
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 1 de 1	
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha:	
PERÍODO: Octubre del 2013		03/octubre/2013	
Inicio: 01 de octubre del 2013		Término: 3 de octubre del 2013	
FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR			
No.	Objetivos y Procedimientos	Ref. P/T	Responsable
	OBJETIVOS		
1	Realizar una visita preliminar y tener una breve visión del entorno de la Compañía.		R.T.
2	Recopilar documentación necesaria para la conformación del archivo permanente de la entidad.		
	PROCEDIMIENTOS		
1	Realizar una visita a las instalaciones de la Compañía.	P 1	R.T.
2	Solicitar Manuales, reglamentos y documentos.	P 2	
3	Recopilar información organizacional: estructura orgánica, recursos humanos.	P 3	
4	Recopilar información del Área de Recursos Humanos	P 6	
5	Identificar los procesos del Área de Recursos Humanos	al	
6	Análisis de las actividades relacionadas con el Área de Recursos Humanos.	P 13	
Elaborado por:		Srta. Roxana Toro	
Revisado por:		Econ. Vicente Moreno	

3.1.2.3 Agenda Inicial de Trabajo

AGENDA INICIAL DE TRABAJO		P 2
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 1 de 2
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha: 26 /SEP/2013
PERÍODO: Octubre del 2013		
1. IDENTIFICAR A FUNCIONARIOS		
Nombre	Cargo	Ubicación
Ing. Yalile Quimi	Gerente Administrativa	Gerencia
Dra. Gina López	Jefe de Recursos Humanos	Área de Recursos Humanos – Guayaquil
Srta. Heidi Navarrete	Asistente de Personal	Área de Recursos Humanos – Guayaquil
Sr. Daniel Olmedo	Asistente de Logística	Área de Recursos Humanos -Guayaquil
2. TEMAS A TRATAR:		
<p>Conocimiento preliminar de la compañía</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Visita a las instalaciones ✓ Recopilación de antecedentes ✓ Realización de entrevistas a funcionarios del Área de Recursos Humanos y a la Gerente Administrativa ✓ Revisión de la documentación recopilada ✓ Elaboración de informe de diagnóstico preliminar ✓ Razón social, domicilio y ubicación geográfica de la oficina matriz y sucursales. ✓ Objetivos fundamentales. 		

AGENDA INICIAL DE TRABAJO		P 2
EMPRESA: Fondo de cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha:
PERÍODO: Octubre del 2013		26 /SEP/2013
3. INFORMACIÓN A SOLICITAR		
<p>Conocimiento preliminar de la compañía</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Giro de la empresa y productos que comercializa. ✓ Naturaleza jurídica y reglamentación orgánica. ✓ Sector económico al que pertenece y organismo de control al que está sometida. ✓ Descripción de los cargos y funcionarios de las áreas importantes de la organización. ✓ Tamaño de la entidad: capital, número de personas que laboran en la entidad, dispersión y cobertura geográfica. <p>Conocimiento preliminar del Área de Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas Internas ✓ Manual de Procedimientos si existiesen. ✓ Organigrama de la división de los Recursos Humanos ✓ Informes y reportes del área 		
Elaborado por:	Srta. Roxana Toro	
Supervisado por:	Econ. Vicente Moreno	

3.1.2.4 Recorrido de instalaciones

RESUMEN DE RECORRIDO DE LAS INSTALACIONES	P 3
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 1 de 5
ÁREA: Instalaciones de las Compañía	Fecha:
PERÍODO: Octubre del 2013	01/ octubre /2013
A. INFORMACIÓN GENERAL	
<p>Encargado: Srta. Roxana Toro</p> <p>Día Previsto: Martes, 1 de octubre del 2013</p> <p>Hora solicitada: 8:00 a.m.</p> <p>Lugar: Instalaciones del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano de Guayaquil</p> <p>Teléfono: 042560188</p> <p>Tiempo estimado: 60 minutos</p> <p>Objetivo de la visita: Familiarizarse con el entorno y obtener una breve visión de carácter general de la compañía</p>	
B. PERSONAL QUE COLABORÓ EN LA VISITA PREVIA	
<p>Ing. Yalile Quimi Gerente Administrativa</p> <p>Dra. Gina López Jefe de Recursos Humanos</p> <p>Ing. Juan Francisco Endara Jefe de Operaciones</p>	

RESUMEN DE RECORRIDO DE LAS INSTALACIONES	P 3
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 2 de 5
ÁREA: Instalaciones de las Compañía	Fecha:
PERÍODO: Octubre del 2013	01/ octubre /2013
C. PUNTOS IMPORTANTES DE LA VISITA	
<p>✓ Las instalaciones de la compañía se divide en dos secciones: Sección Ejecutiva y la Sección Operativa</p> <p>La sección Ejecutiva se encarga de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Convención Nacional: Elegir a los miembros del DN (Directorio Nacional), expedir acuerdos y resoluciones en el marco de la Norma Estatutaria ✓ Directorio Nacional: Ejecutar las resoluciones y mandatos de las Convenciones Nacionales, aprobar todos los reglamentos que se requieren para el normal funcionamiento y cumplimiento de los objetivos ✓ Presidencia Ejecutiva: Convocar y presidir las sesiones del Directorio Nacional y de la Convención Nacional, Presentar para su análisis y aprobación, el Plan estratégico Institucional, el Plan anual y el Presupuesto anual, a los organismos estatutarios correspondientes ✓ Directorio provincial: Diseñará las políticas provinciales del FCME en concordancia con las disposiciones de la Convención Nacional, el Directorio Nacional, resolverá los problemas individuales de los afiliados en su provincia e informará de la marcha del FCME. ✓ Gerencia Administrativa: Velar por el cumplimiento de la normativa vigente, relativa a la administración de activos, suministros, recursos humanos y del FCME <p>La sección Operativa se encarga de:</p> <p><u>Departamento Financiero:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo del Flujo General del FCME. ✓ Aprobación de las cuentas para pagos. ✓ Selección de inversiones. ✓ Proyecciones de flujo. ✓ Supervisión y control del Departamento. ✓ Solicitud y recepción de Garantías bancarias. ✓ Gestión de cobro de inversiones. ✓ Saldos bancarios diarios. 	

RESUMEN DE RECORRIDO DE LAS INSTALACIONES	P 3
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 3 de 5
ÁREA: Instalaciones de las Compañía	Fecha:
PERÍODO: Octubre del 2013	01/ octubre /2013
C. PUNTOS IMPORTANTES DE LA VISITA	
<p><u>Departamento de Sistemas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar, evaluar y ejecutar el desarrollo tecnológico del área de sistemas. ✓ Elaboración de planes anuales estratégicos, determinar prioridades de desarrollo, asignar tareas a los subordinados y controlar su ejecución. ✓ Proponer políticas de seguridad de datos, políticas de desarrollo y demás políticas relacionadas al Departamento de sistemas. ✓ Proponer planes de capacitación y evaluar las instituciones que las van a realizar. ✓ Elaborar, proponer y controlar la ejecución del presupuesto del área. ✓ Evaluar y proponer nuevas tecnologías, proveedores de Internet, metodologías de desarrollo, plataformas a usarse. ✓ Generar, actualizar planes de Contingencia y probarlos. ✓ Coordinar con usuarios, presidencia y directorio nacional compra de sistemas. ✓ Evaluar, proponer y realizar la adquisición de hardware para las oficinas. ✓ Proveer al FCME a nivel nacional de la infraestructura tecnológica necesaria para su correcto desempeño. ✓ Evaluar al personal bajo su cargo. ✓ Presentar informes a la Gerencia, Presidencia Y Directorio Nacional sobre el desarrollo del departamento y la ejecución de la planificación. ✓ Verificar el cumplimiento políticas de seguridades aprobadas y reportar las que no se cumplan. ✓ Coordinar con las subsidiarias y Jefes departamentales la adquisición o desarrollo de sistemas y los controles que estos deben tener para que la información sea segura. ✓ Coordina y Controlar el intercambio de información con instituciones con la que se mantiene relación. ✓ Controlar y asegurar la integridad de los datos y de las redes. 	

RESUMEN DE RECORRIDO DE LAS INSTALACIONES	P 3
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 4 de 5
ÁREA: Instalaciones de las Compañía	Fecha:
PERÍODO: Octubre del 2013	01/ octubre /2013
C. PUNTOS IMPORTANTES DE LA VISITA	
<p><u>Departamento de crédito:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar y coordinar con la Gerencia Administrativa, las líneas de crédito a otorgarse a nivel Nacional y los cupos a ser asignados. ✓ Proponer y actualizar Políticas de Crédito y Recuperación de Cartera. ✓ Evaluar y analizar la cartera de crédito y su provisión. ✓ Requerir al Dpto. Sistemas actualizaciones e implementación de programas relacionados con os procesos de crédito y cobranza. ✓ Elaborar informes de crédito para la Gerencia Administrativa, Directorio Nacional, entre otros organismos relacionados. ✓ Supervisar, coordinar y asigna las funciones y actividades del personal a su cargo. ✓ Establecer el plan de crédito a corto, mediano y largo plazo en función de las necesidades, prioridades, crecimiento y funcionalidad del FCME. ✓ Solicitar programas de capacitación periódicos para el personal del departamento. ✓ Definir, implementar y verificar el cumplimiento de políticas, procedimientos y controles relacionados con crédito/cobranza y coordinar con las demás Departamentos relacionadas con el ámbito de sus funciones. ✓ Establecer procesos de asignación, perfiles, roles y privilegios de los supervisores y asistentes de crédito para las diferentes transacciones del sistema. ✓ Colaborar en la elaboración de los presupuestos de carácter crediticia a nivel general del FCME. ✓ Asesorar en aspectos crediticios a las diferentes Oficinas Provinciales. ✓ Planificar, coordinar y establecer procesos con las subsidiarias del Grupo FCME. ✓ Colaborar en los procesos relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad (SGC). ✓ Establecer los Indicadores de Calidad para el SGC relacionados a sus procesos y/o productos. ✓ Monitorear los indicadores e índices de calidad del SGC. ✓ Proponer cambios y/o actualizaciones en las Políticas de Crédito. ✓ Demás responsabilidades asignadas por su nivel superior. ✓ Cumplir y hacer cumplir con las políticas y procedimientos del FCME. 	

RESUMEN DE RECORRIDO DE LAS INSTALACIONES	P 3
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 5 de 5
ÁREA: Instalaciones de las Compañía	Fecha:
PERÍODO: Octubre del 2013	01/ octubre /2013
<p><u>Departamento de Recursos Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrar los procesos de personal a nivel nacional para coadyuvar al desarrollo Institucional y del personal de la misma. ✓ Planificación y desarrollo del área. ✓ Establecer procesos de administración de personal, especialmente reclutamiento y selección de personal permanente y por contrato, aplicables a todos los miembros de la organización. ✓ Estudios salariales, establecimiento de sistemas retributivos, elaboración de sistemas de evaluación e incentivos. ✓ Atención de quejas y reclamaciones, tratamiento de los contenciosos, representación a la empresa en Magistratura de Trabajo, mantener relaciones con el Comité de Empresa, Organizaciones. ✓ Organizar actividades sociales y recreativas, sistemas de préstamos y anticipos. ✓ Desarrollar programas de capacitación y desarrollo integral del personal en coordinación con los jefes departamentales. ✓ Diseñar políticas y Sistema de evaluación de personal que contemple un régimen de promociones e incentivos, así como establecer lo inherente al período de prueba y estímulos de acuerdo a la realidad institucional. ✓ Mantener Actualizado el Sistema de Información del personal con un registro permanente de información personalizada del mismo. ✓ Administración de la Nómina y de los descuentos y pago a terceros por cuenta de los empleados en el entorno de lo permitido por las políticas y reglamento interno. ✓ Promover la continua actualización de las políticas y de la normativa de los reglamentos a favor de contribuir con un mejor ambiente de trabajo, de la disciplina y el desarrollo institucional. 	
Elaborado por:	Srta. Roxana Toro
Supervisado por:	Econ. Vicente Moreno

3.1.2.5 Planificación de Entrevistas

PLANIFICACIÓN DE ENTREVISTAS		P 4
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha: 01/Octubre/2013
PERÍODO: Octubre del 2013		
ENTREVISTA CON EJECUTIVOS DE LÍNEA Y EMPLEADOS		
FECHA DE ENTREVISTA	ENTREVISTADO	PUNTOS A TRATAR
02 / octubre / 2013	Ing. Yalile Quimi	Información general acerca de la entidad.
03 / Octubre / 2013	Dra. Gina López	Información sobre la estructura del área. Información sobre los procesos que se realizan en el área.
03 / Octubre / 2013	Srta. Heidi Navarrete	Corroborar la información de los procesos que se realizan en el área.
Elaborado por:		Srta. Roxana Toro
Supervisado por:		Econ. Vicente Moreno

3.1.2.6 Entrevistas con Funcionarios de la Entidad

ENTREVISTA A FUNCIONARIO	P 5 – 1
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano.	Hoja No: 1 de 2
ÁREA: Gerencia Administrativa	Fecha:
PERÍODO: Octubre 2013	02/octubre /2013
D. INFORMACIÓN GENERAL	
Nombre del Entrevistado: Ing.: Yalile Quimi Cargo: Gerente Administrativa Entrevistador: Srta. Roxana Toro Día Previsto: Martes, 2 de octubre del 2013 Hora solicitada: 9:00 a.m. Lugar: Instalaciones del Fondo de Cesantía del Magisterio Teléfono: 042560188 Tiempo estimado: 30 minutos Objetivo de la entrevista: Conocer la información general de la entidad, estructura, organización y giro del negocio.	
E. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	
1. ¿Cuál es el objetivo de la empresa? Mejorar la Cesantía del Magisterio Ecuatoriano a través de la afiliación voluntaria y personal, cuentas individuales, tasa de rentabilidad preferencial, solidaridad y socialización de beneficios	

ENTREVISTA A FUNCIONARIO	P 5 – 1												
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 2 de 2												
ÁREA: Gerencia Administrativa	Fecha:												
PERÍODO: Octubre 2013	02/ octubre /2013												
<p>2. ¿Cuál es la estructura organizacional?</p> <pre> graph TD A[CONVENCIÓN NACIONAL] --> B[Directorio Nacional] B --> C[Presidencia Ejecutiva] C --> D[Directorio Provincial] D --> E[Gerencia Administrativa] E --> F[FINANCIERO] E --> G[SISTEMAS] E --> H[RECURSOS HUMANOS] E --> I[CREDITO] F --> F1[Inversiones] F --> F2[Pagaduría] F --> F3[Planificación Estratégica] G --> G1[Desarrollo] G --> G2[Seguridad] G --> G3[Producción y Operaciones] H --> H1[Personal] H --> H2[Logística] I --> I1[Crédito] I --> I2[Cobranza] </pre>													
<p>3. ¿Han existido modificaciones en la estructura organizacional? Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>													
<p>4. ¿Existe en la empresa?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="text-align: center;">Si</td> <td style="text-align: center;">No</td> </tr> <tr> <td>Misión,</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Visión,</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Objetivos</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			Si	No	Misión,	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Visión,	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Objetivos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Si	No											
Misión,	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
Visión,	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
Objetivos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
<p>5. ¿Existe un análisis FODA? Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p>													
<p>6. ¿Existe un manual de las funciones? Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>													
<p>7. ¿Existe un manual de políticas? Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>													
<p>8. ¿Existe un manual de procedimientos? Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>													
<p>9. ¿Se utilizan indicadores de gestión? Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/></p>													

ENTREVISTA A FUNCIONARIO	P 5 – 2
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 1 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha:
PERÍODO: Octubre 2013	03/ octubre /2013
A. INFORMACIÓN GENERAL	
<p>Nombre del Entrevistado: Dra. Gina López</p> <p>Cargo: Jefe del Área de Recursos Humanos</p> <p>Entrevistador: Srta. Roxana Toro</p> <p>Día Previsto: Miércoles, 3 de octubre del 2013</p> <p>Hora solicitada: 9:00 a.m.</p> <p>Lugar: Instalaciones Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano</p> <p>Teléfono: 042560188</p> <p>Tiempo estimado: 30 minutos</p> <p>Objetivo de la entrevista: Conocer la información sobre los objetivos, estructura y descripción de los procesos generales que se realizan en el Área de Recursos Humanos.</p>	
B. CONOCIMIENTO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	
<p>1. ¿Cuáles son los objetivos del Área de Recursos Humanos?</p> <p>Los objetivos principales del área son: seleccionar personal idóneo, mantener y desarrollar relaciones armoniosas entre el personal, velar por las políticas, planes, programas y que se cumpla la legislación laboral vigente, así como también Implementar en las Unidades Administrativas, coordinadas estas por el Departamento de Personal y de Servicio Interno, Identificar los cargos de alta confidencialidad, Clasificar al Personal de acuerdo a su nivel de estudio Determinar las necesidades de personal por vacancias o creaciones de puestos a futuro, para dar la oportunidad a trabajadores actuales de aspirar a tales puestos.</p>	

ENTREVISTA A FUNCIONARIO	P 5 – 2
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha:
PERÍODO: Octubre 2013	03/ Octubre /2013
<p>2. ¿Cómo se encuentra estructurada el Área de Recursos Humanos en la organización</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A[Gerencia Administrativa] --- B[Recursos humanos] A --- C[Personal] A --- D[Logística] </pre> </div> <p>El Área se encuentra conformada por: Jefe de Recursos Humanos, Asistente del Personal y el Asistente de Logística, siempre supervisado por la Gerente Administrativa.</p> <p>3. ¿Cuáles son los principales procesos que se desarrollan en el Área?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrar los procesos de personal a nivel nacional ✓ Planificación y desarrollo del área. ✓ Selección de personal permanente y por contrato, ✓ Estudios salariales, elaboración de sistemas de evaluación e incentivos. ✓ Atención de quejas y reclamaciones, mantener relaciones con el Comité de Empresa, Organizaciones. ✓ Organizar actividades sociales y recreativas, sistemas de préstamos y anticipos. ✓ Desarrollar programas de capacitación y desarrollo integral del personal en coordinación con los jefes departamentales. ✓ Diseñar políticas y Sistema de evaluación de personal ✓ Mantener Actualizado el Sistema de Información ✓ Administración de la Nómina y de los descuentos y pago a terceros por cuenta de los empleados ✓ Promover la continua actualización de las políticas y de la normativa de los reglamentos a favor de contribuir con un mejor ambiente de trabajo, de la disciplina y el desarrollo institucional. <p>Como Jefe del Área de Recursos Humanos tengo la función de apoyo y asesoramiento, es decir, orientar y coordinar todas las acciones del personal, y de esta manera facilitar la toma de decisiones por parte de la Gerencia Administrativa.</p>	

ENTREVISTA A FUNCIONARIO	P 5 – 3
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 1 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha: 03/Octubre /2013
PERÍODO: Octubre 2013	
A. INFORMACIÓN GENERAL	
<p>Nombre del Entrevistado: Srta. Heidi Navarrete</p> <p>Cargo: Asistente del Personal del Área de Recursos Humanos</p> <p>Entrevistador: Srta. Roxana Toro</p> <p>Día Previsto: Martes, 3 de octubre del 2013</p> <p>Hora solicitada: 9:45 a.m.</p> <p>Lugar: Instalaciones Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano</p> <p>Teléfono: 042560188</p> <p>Tiempo estimado: 30 minutos</p> <p>Objetivo de la entrevista: Corroborar que la información acerca de la estructura y procesos desarrollados en el área de Recursos Humanos sean reales.</p>	

ENTREVISTA A FUNCIONARIO	P 5 – 3
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha:
PERÍODO: octubre 2013	03/ octubre /2013
<p>2. ¿Cómo se encuentra estructurada el Área de Recursos Humanos en la organización?</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A[Gerencia Administrativa] --- B[Recursos humanos] A --- C[Personal] A --- D[Logística] </pre> </div>	
<p>3. ¿Cuáles son los principales procesos que se desarrollan en el Área?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrar los procesos de personal a nivel nacional ✓ Planificación y desarrollo del Área. ✓ Selección de personal permanente y por contrato, ✓ Estudios salariales, elaboración de sistemas de evaluación e incentivos. ✓ Atención de quejas y reclamaciones, mantener relaciones con el Comité de Empresa, Organizaciones. ✓ Organizar actividades sociales y recreativas, sistemas de préstamos y anticipos. ✓ Desarrollar programas de capacitación y desarrollo integral del personal en coordinación con los jefes departamentales. ✓ Diseñar políticas y Sistema de evaluación de personal ✓ Mantener Actualizado el Sistema de Información ✓ Administración de la Nómina y de los descuentos y pago a terceros por cuenta de los empleados ✓ Promover la continua actualización de las políticas y de la normativa de los reglamentos a favor de contribuir con un mejor ambiente de trabajo, de la disciplina y el desarrollo institucional. 	

3.1.2.7 Cronograma de Entrevistas

CRONOGRAMA DE ENTREVISTAS			P 6	
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano			Hoja No: 1 de 1	
ÁREA: Recursos Humanos			Fecha:	
PERÍODO: Octubre 2013			03/Octubre/2013	
FECHA DE ENTREVISTA	ENTREVISTADO	PUNTOS A TRATAR	SE EFECTUÓ	
			SI	NO
02 / octubre / 2013	Ing. Yalile Quimi	Información general acerca de la entidad.	x	
03 / Octubre / 2013	Dra. Gina López	Información sobre la estructurada del área. Información sobre los procesos que se realizan en el área.	X X	
03 / Octubre / 2013	Srta. Heidi Navarrete	Corroborar la información los procesos que se realizan en el área.	X	
Elaborado por:		Srta. Roxana Toro		
Supervisado por:		Econ. Vicente Moreno		

3.1.2.8 Informe de Diagnóstico Preliminar

I-1

Quito, 03 de octubre del 2013

Ingeniera

Yalile Quimi

GERENTE ADMINISTRATIVA

Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano

Presente.-

Asunto: Diagnóstico Preliminar

De mi consideración:

Atendiendo la labor que me fue encomendada para realizar un diagnóstico preliminar de la empresa que usted dirige, me permito informarle que las actividades realizadas para el conocimiento preliminar de la situación actual que se encuentra la organización, presento el siguiente documento, que dará paso a la siguiente fase del proceso de la auditoría de gestión.

I. Orden de trabajo

La Auditoría de Gestión para el Área de Recursos Humanos del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano se efectuará de conformidad con la orden de trabajo N° 001, del 01 de octubre del 2013.

II. Objetivos y Alcance de la Auditoría de Gestión

Objetivo de la auditoría

Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones o actividades que se realizan en el Área de Recursos Humanos del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano con el fin emitir recomendaciones a la gestión que viene realizando el área.

Alcance de la auditoría

La Auditoría de Gestión se desarrolló en el Área de Recursos Humanos del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano examinando los procesos de: Administrar los procesos del personal, planificación y desarrollo del área, selección del personal permanente y por contrato, estudios salariales, atención de quejas y mantención de relaciones del Comité de Empresas, organizar actividades sociales y recreativas, desarrollar programas de capacitación y desarrollo integral, diseñar políticas y sistemas de evaluación de personal, mantener actualizado el sistema de información, administrar la nómina y los descuentos, promover actualización de las políticas

III. Conocimiento de la compañía

Antecedentes

El Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano tiene vida jurídica propia y estatuto aprobado por el Ministerio de Bienestar Social el 19 de Septiembre de 1994 con Resolución No. 2554. Diferente de la UNE y otras organizaciones aunque con relación fraterna. Los une los maestros y sus intereses

La Administración de la compañía está a cargo de su Presidente el Profesor Juan José Castello en calidad de representante legal.

Visión

Ser la institución emblemática de los servidores del sistema educativo ecuatoriano, capaz de innovarse y superar las más complejas exigencias del entorno, con servicios financieros solidarios que garanticen una cesantía significativa, impactando positivamente en la calidad de vida de sus afiliados.

Misión

El afiliado es el eje central del FCME, a través de una relación directa, integral y permanente, que afirma su sentido de pertenencia y promueve su participación en la toma de decisiones para ser corresponsable del futuro de la institución. El FCME agrega valor a la propiedad colectiva mediante la administración eficiente de los fondos previsionales de sus afiliados con productos financieros solidarios, atención cálida y tecnología de vanguardia.

Objetivos

Blindar al FCME contra cualquier amenaza externa que pretenda impedir el cumplimiento de su Visión.

Desarrollar las comunidades interactivas que permitan al FCME y sus afiliados mantener un contacto cercano y permanente.

Incrementar, mantener y fidelizar a los afiliados (públicos y privados de todos los niveles educativos).

Desarrollar una cultura de servicio al cliente.

Generar nuevos productos de inversión previsional adicionales a la cesantía manteniendo cuidado en que estos no sean interpretados como captación financiera.

Consolidar la Red Nacional de Ejecutivos Financieros.

Desarrollar buenas prácticas de gobierno corporativo.

Incrementar el capital colectivo mediante una operación con rentabilidad sostenible.

Fomentar estilos de vida saludable.

IV. Conocimiento del Área de Recursos Humanos

La estructura del Área de Recursos Humanos del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano se encuentra conformada por el Jefe de Recursos Humanos, un Asistente del Personal y el Asistente de Logística.

Jefe de Recursos Humanos tiene una función de apoyo y asesoramiento, es decir orienta y coordina todas las acciones del personal, pero la toma de decisiones es por parte de la Gerencia Administrativa.

El Gerente Administrativo es quien decide sobre la estabilidad del personal, autoriza: descansos, permisos, licencias, vacaciones, incremento de remuneraciones, etc. En este caso el Área de Recursos Humanos se limita a dar formalidad y registrar tales decisiones.

Los principales procesos que se realizan en el Área de Recursos Humanos son:

Administrar los Procesos de Personal a nivel Nacional.

Planificación y desarrollo del Área.

Selección de personal permanente y por contrato,

Estudios salariales, elaboración de sistemas de evaluación e incentivos.

Atención de quejas y reclamaciones, mantener relaciones con el Comité de Empresa, Organizaciones.

Organizar actividades sociales y recreativas, sistemas de préstamos y anticipos.

Desarrollar programas de capacitación y desarrollo integral del personal en coordinación con los jefes departamentales.

Diseñar políticas y Sistema de evaluación de personal.

Mantener Actualizado el Sistema de Información.

Administración de la Nómina y de los descuentos y pago a terceros por cuenta de los empleados.

Promover la continua actualización de las políticas y de la normativa de los reglamentos a favor de contribuir con un mejor ambiente de trabajo, de la disciplina y el desarrollo institucional.

Agradeciendo por la confianza otorgada para la realización de la Auditoría de Gestión al Área de Recursos Humanos.

Atentamente,

Srta. Roxana Toro
Auditor Operativo

3.1.2.9 Cronograma de Actividades

Empresa: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano			Inicio: 01/octubre/2013			Hoja Núm. 1 de 1			P7																							
Área o función: Recursos Humanos			Termino: 31/octubre/2013																													
Objetivo: Auditoría de Gestión						Fecha: 5/octubre/2013																										
Nº	Actividades del Programa	Resp.	Octubre																													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1.0	Conocimiento Preliminar																															
1.1	Recolección de Información																															
1.2	Análisis de información																															
1.3	Elaborar Informe Preliminar																															
2.0	Planificación																															
2.1	Notificar Inicio de Auditoría																															
2.2	Elaboración Prog. Auditoría																															
2.3	Elaborar Memorando Planif.																															
2.4	Evaluar Control Interno																															
3.0	Ejecución																															
3.1	Cuestionario Evaluación CI																															
3.2	Realizar Pruebas																															
3.3	Elaborar Cédulas																															
3.4	Aplicar Índices de Gestión																															
3.5	Elaborar hojas de Hallazgo																															
4.0	Comunicación Resultados																															
4.1	Elab. Informe definitivo																															
4.2	Carta y Común. Resultados																															

3.1.3 Planificación

3.1.3.1 Notificación de Inicio de la Auditoría

Quito, 04 de octubre del 2013

Doctora

Gina López

JEFE DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano.

Presente.-

C-1

De mi consideración:

De conformidad con lo acordado, notifico a usted, que se iniciará el Auditoría de Gestión del Área de Recursos Humanos, por el período comprendido entre el 01 de octubre al 31 de octubre del 2013

Los objetivos generales del examen son:

- * Conocer la situación actual del Área.
- * Analizar y evaluar las actividades que se realizan.
- * Emitir un informe general de auditoría de gestión del Área de Recursos Humanos.

Por lo que agradeceré disponer su colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente,

Srta. Roxana Toro

AUDITOR OPERTATIVO

3.1.3.2 Programa de Auditoría

PROGRAMA DE TRABAJO		P 8	
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 1 de 2	
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha:	
PERÍODO: Octubre 2013		07/octubre/2013	
FASE	ACTIVIDAD	DÍAS ESTIMADOS	ENCARGADO
I	VISITA PRELIMINAR *Solicitar Manuales, reglamentos y Documentaciones. *Recopilar la información organizacional: estructura orgánica, recursos humanos, presupuestos. *Recopilar la información Área de Recursos Humanos. * Identificar los procesos del Área de Recursos Humanos. *Analizar las actividades relacionadas con el Área de Recursos Humanos.	03 Días	R.T.
II	PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA *Elaborar Programas de Auditoría. *Elaborar cuestionarios de evaluación del control interno. *Realizar entrevistas. *Realizar Papeles de trabajo.	05 Días	R.T.
III	DESARROLLO DE LA AUDITORÍA *Aplicar cuestionarios al personal del área. *Entrevistar a Jefes de Áreas. *Evaluación de la estructura orgánica: departamentos, puestos, funciones, autoridad y responsabilidades.	12 Días	R.T.

PROGRAMA DE TRABAJO		P 8	
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 2 de 2	
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha:	
PERÍODO: Octubre 2013		07/Octubre/2013	
FAS E	ACTIVIDAD	DÍAS ESTIMADOS	ENCARGADO
	*Evaluar los procesos que se realizan en el área de Recursos Humanos: selección, capacitación, condiciones de trabajo, etc. *Aplicar al Área de Recursos Humanos indicadores de gestión. *Realizar hojas de hallazgos.	12 Días	R.T.
IV	INFORME DE AUDITORÍA * Elaboración y presentación del Informe.	02 días	R.T.
Total de Días Laborables:		22 días	
Elaborado Por:		Srta. Roxana Toro	
Revisado por:		Econ. Vicente Moreno	

3.1.3.3 Memorando de Planificación.

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN		M P 1
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 1 de 4
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha: 09/Octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013		
1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA		
Informe de Auditoría, memorando de planificación e informe de diagnóstico preliminar.		
2. FECHA DE INTERVENCIÓN	FECHA	
Orden de trabajo	26 de Septiembre del 2013	
Inicio del trabajo de Campo	01 de Octubre del 2013	
Finalización de trabajo de Campo	10 de Octubre del 2013	
Desarrollo de la Auditoría de Gestión en el Área	11 al 28 de Octubre del 2013	
Emisión del Informe Final	29 de Octubre del 2013	
Presentación del Informe Final	30 de Octubre del 2013	
3. EQUIPO DE AUDITORÍA		
Auditor Operativo Srta. Roxana Toro Buenaventura		
Supervisor Econ. Vicente Moreno		
4. DÍAS PRESUPUESTADOS		
22 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases:		
FASE I: Conocimiento Preliminar 03 días laborables		
FASE II: Planificación de la Auditoría 05 días laborables		
FASE III: Ejecución de la Auditoría 12 días laborables		
FASE IV: Comunicación de Resultados 02 días laborables		

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	M P 1
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 2 de 4
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha:
PERÍODO: Octubre 2013	09/octubre/2013
5. ENFOQUE DE AUDITORÍA	
<p>5.1. Información general de la Entidad</p> <p>5.1.1. Antecedentes.</p> <p>5.1.2. Misión.</p> <p>5.1.3. Visión.</p> <p>5.1.4. Objetivos.</p> <p>5.1.5. Principios.</p> <p>5.1.6. Valores.</p> <p>5.1.7. Estructura Orgánica.</p> <p>5.1.7.1. Organigrama Funcional.</p> <p>5.1.7.2. Organigrama Estructural.</p> <p>5.1.8. Componentes elegidos para la fase de ejecución.</p> <p>5.1.8.1. Procesos del Área de Recursos Humanos.</p> <p>5.1.8.2. Procesos relacionados con el Área.</p> <p>5.2. Enfoque de Auditoría</p> <p>Auditoría orientada hacia el cumplimiento de la normativa vigente, eficacia en el logro de los objetivos planteados; eficiencia y economía en el uso de recursos utilizados en las acciones relativas a la gestión del recurso humano.</p> <p>5.3. Objetivo de la Auditoría</p> <p>5.3.1. Objetivo General</p> <p>Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones o actividades que se realizan en el Área de Recursos Humanos del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano con el fin emitir recomendaciones a la gestión que viene realizando el área.</p>	

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	M P 1
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 3 de 4
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha:
PERÍODO: Octubre 2013	09/octubre/2013
<p>5.3.2. Objetivos Específicos</p> <p>Realizar un diagnóstico de la situación actual del Área de Recursos Humanos del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano.</p> <p>Estudiar el plan de acción del área.</p> <p>Examinar las funciones y las principales responsabilidades del personal del área.</p> <p>Evaluar los procesos que se realizan en el área.</p> <p>Evaluar las políticas establecidas y su cumplimiento.</p> <p>Verificar el cumplimiento de las actividades.</p> <p>Elaborar un informe con las conclusiones y recomendaciones de acuerdo con el análisis realizado.</p> <p>5.4. Alcance de la Auditoría</p> <p>Evaluar la gestión del Área de Recursos Humanos del período 1º de octubre al 31 de octubre del 2013.</p> <p>5.5. Indicadores de Gestión</p> <p>Establecer los indicadores de gestión para evaluar a los procesos del Área de Recursos Humanos.</p> <p>5.6. Trabajo de los Auditores en la Fase de Conocimiento Preliminar</p> <p>5.6.1. Solicitar de manuales, reglamentos y documentos.</p> <p>5.6.2. Recopilar información organizacional: estructura orgánica, recursos humanos y presupuestos de ser el caso.</p> <p>5.6.3. Recopilar información Área de Recursos Humanos.</p>	

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN		MP 1
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 4 de 4
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha: 09/Octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013		
<p>5.6.4. Identificar los procesos del Área de Recursos Humanos. 5.6.5. Analizar las actividades que se realizan dentro del Área.</p> <p>5.7. Trabajo de los Auditores en la Fase de Planificación</p> <p>5.7.1. Elaborar Programas de Auditoría. 5.7.2. Elaborar cuestionarios de evaluación al sistema de control interno. 5.7.3. Realizar entrevistas. 5.7.4. Determinar indicadores de gestión para el Área de Recursos Humanos. 5.7.5. Elaborar papeles de trabajo.</p> <p>5.8. Trabajo de los Auditores en la Fase de Ejecución</p> <p>5.8.1. Realizar cuestionarios de evaluación por procesos. 5.8.2. Aplicar indicadores de gestión para el Área de Recursos Humanos. 5.8.3. Desarrollar Hojas de Hallazgo.</p> <p>5.9. Trabajo de los Auditores en la Fase de Comunicación de Resultados</p> <p>5.9.1. Elaborar Informe Final. 5.9.2. Presentar el Informe de la Auditoría Gestión.</p>		
6. Anexos		
<p>6.1. Constitución Legal de la Compañía. 6.2. Reglamento Interno.</p>		
Elaborado Por:	Srta. Roxana Toro	
Revisado por:	Econ. Vicente Moreno	

3.1.3.4 Cuestionario de Control Interno al Área de Recursos Humanos

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				P 9	
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano				Hoja No: 1 de 3	
PERÍODO: Octubre 2013				Fecha:	
ÁREA: Recursos Humanos				10/octubre/2013	
ENTREVISTADO: Dra. Gina López			CARGO: Jefe de Recursos Humanos		
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
	Organización				
1.	¿Cuentan con políticas por escrito o manuales de procedimientos que detallen las funciones que se deben realizar?	X			
2.	¿Cuentan con un documento o diagrama de flujo que permitan observar que actividades se están realizando en el área?		X		
3.	¿Existe desarrollado un plan de trabajo del área?		X		
4.	¿La distribución física de las instalaciones para cada área es adecuada?		X		Ya que muchas de las áreas comparten espacio físico lo que dificulta la seguridad y privacidad.
	Manejo de Información				
5.	¿Cuenta con un archivo de personal?	X			

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					P 9
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano					Hoja No: 2 de 3
PERÍODO: Octubre 2013					Fecha: 10/octubre/2013
ÁREA: Recursos Humanos					
ENTREVISTADO: Dra. Gina López			CARGO: Jefe de Recursos Humanos		
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
6.	¿Se revisa en forma periódica la información contenida en el expediente del personal con el fin de realizar actualizaciones?	X			Contratación de un seguro privado
7.	¿Se guardan los expedientes del personal en un lugar seguro, bajo la custodia de un funcionario?	X			
Seguridad					
8.	¿Existen seguridades para proteger a la empresa contra posibles robos e incendios?	X			
9.	¿La empresa cuenta con personal de seguridad?	X			
Disposiciones Legales					
10.	¿Existe un área jurídica de apoyo sea interna o externa?	X			
11	¿Cumple con las disposiciones legales para contratación de personal?	X			

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					P 9
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano					Hoja No: 2 de 3
PERÍODO: Octubre 2013					Fecha: 10/octubre/2013
ÁREA: Recursos Humanos					
ENTREVISTADO: Dra. Gina López			CARGO: Jefe de Recursos Humanos		
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
12.	¿Cumple con la aplicación de prestaciones sociales para el personal ejecutivo, administrativo y operativo? Control del personal	X			
13.	¿Posee un mecanismo para el control de admisiones o desvinculaciones del personal en un período dado?		X		
14.	¿Se cuenta con medio electrónico para el cómputo adecuado y confiable de la asistencia del personal?	X			Este sistema es mediante el ingreso del código del empleado.
15	¿Existe algún mecanismo para controlar la salida y reingreso del personal por motivo permisos?	X			Elaboración de hojas de permiso, que detalla el motivo y horas o días de permiso.
Observaciones:					
Elaborado Por:			Srta. Roxana Toro		
Revisado por:			Econ. Vicente Moreno		

3.1.3.5 Matriz de Ponderación del Control Interno

MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL CONTROL INTERNO		P 10																																																																																																																
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano.		Hoja No: 1 de 1																																																																																																																
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha:																																																																																																																
PERÍODO: Octubre 2013		10/octubre/2013																																																																																																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Controles Claves</th> <th>Pond. Preg.</th> <th>Pond. Contro I</th> <th>Calific. Preg.</th> <th>Calific. Control</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Organización</td> <td></td> <td>40</td> <td></td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Pregunta 1</td> <td>10</td> <td></td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pregunta 2</td> <td>10</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pregunta 3</td> <td>10</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pregunta 4</td> <td>10</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Manejo de Información</td> <td></td> <td>30</td> <td></td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Pregunta 5</td> <td>10</td> <td></td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pregunta 6</td> <td>10</td> <td></td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pregunta 7</td> <td>10</td> <td></td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Seguridad</td> <td></td> <td>20</td> <td></td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Pregunta 8</td> <td>10</td> <td></td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pregunta 9</td> <td>10</td> <td></td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Disposiciones Legales</td> <td></td> <td>30</td> <td></td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Pregunta 10</td> <td>10</td> <td></td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pregunta 11</td> <td>10</td> <td></td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pregunta 12</td> <td>10</td> <td></td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Control del personal</td> <td></td> <td>30</td> <td></td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Pregunta 13</td> <td>10</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pregunta 14</td> <td>10</td> <td></td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pregunta 15</td> <td>10</td> <td></td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>SUMA</td> <td></td> <td>150</td> <td></td> <td>110</td> </tr> </tbody> </table>					Controles Claves	Pond. Preg.	Pond. Contro I	Calific. Preg.	Calific. Control	1. Organización		40		10	Pregunta 1	10		10		Pregunta 2	10		0		Pregunta 3	10		0		Pregunta 4	10		0		2. Manejo de Información		30		30	Pregunta 5	10		10		Pregunta 6	10		10		Pregunta 7	10		10		3. Seguridad		20		20	Pregunta 8	10		10		Pregunta 9	10		10		4. Disposiciones Legales		30		30	Pregunta 10	10		10		Pregunta 11	10		10		Pregunta 12	10		10		5. Control del personal		30		20	Pregunta 13	10		0		Pregunta 14	10		10		Pregunta 15	10		10		SUMA		150		110
Controles Claves	Pond. Preg.	Pond. Contro I	Calific. Preg.	Calific. Control																																																																																																														
1. Organización		40		10																																																																																																														
Pregunta 1	10		10																																																																																																															
Pregunta 2	10		0																																																																																																															
Pregunta 3	10		0																																																																																																															
Pregunta 4	10		0																																																																																																															
2. Manejo de Información		30		30																																																																																																														
Pregunta 5	10		10																																																																																																															
Pregunta 6	10		10																																																																																																															
Pregunta 7	10		10																																																																																																															
3. Seguridad		20		20																																																																																																														
Pregunta 8	10		10																																																																																																															
Pregunta 9	10		10																																																																																																															
4. Disposiciones Legales		30		30																																																																																																														
Pregunta 10	10		10																																																																																																															
Pregunta 11	10		10																																																																																																															
Pregunta 12	10		10																																																																																																															
5. Control del personal		30		20																																																																																																														
Pregunta 13	10		0																																																																																																															
Pregunta 14	10		10																																																																																																															
Pregunta 15	10		10																																																																																																															
SUMA		150		110																																																																																																														
Elaborado Por:		Srta. Roxana Toro																																																																																																																
Revisado por:		Econ. Vicente Moreno																																																																																																																

3.1.3.6 Resultados de la evaluación del control interno

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO		P 11																	
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 1 de 2																	
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha:																	
PERÍODO: Octubre 2013		10/octubre/2013																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>RANGO</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NIVEL DE CONFIANZA</td> <td>ALTO</td> <td>MODERADO</td> <td>BAJO</td> </tr> <tr> <td></td> <td>76 – 95%</td> <td>56 – 75%</td> <td>5 – 55 %</td> </tr> <tr> <td>NIVEL DE RIESGO</td> <td>BAJO</td> <td>MODERADO</td> <td>ALTO</td> </tr> </tbody> </table>				RANGO	1	2	3	NIVEL DE CONFIANZA	ALTO	MODERADO	BAJO		76 – 95%	56 – 75%	5 – 55 %	NIVEL DE RIESGO	BAJO	MODERADO	ALTO
RANGO	1	2	3																
NIVEL DE CONFIANZA	ALTO	MODERADO	BAJO																
	76 – 95%	56 – 75%	5 – 55 %																
NIVEL DE RIESGO	BAJO	MODERADO	ALTO																
NC = Nivel de Confianza NR = Nivel de Riesgo		PT = Ponderación Total CT = Calificación Total																	
$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$																			
$NC = \frac{110}{150} \times 100$																			
NC = 73 % Nivel de Confianza Moderado																			
Nivel de Riesgo Moderado																			
Conclusión:																			
<p>Como resultado de la evaluación realizada al Sistema de Control Interno del Área de Recursos Humanos se obtuvo una calificación de 110 puntos de una ponderación de 150 puntos, lo que determinó que existe un nivel de confianza moderado y un nivel de riesgo moderado. Por lo que se puede concluir que el Sistema de Control Interno es moderadamente efectivo ya que hace énfasis en prevención de errores significativos y trata de mantener la eficiencia en las operaciones que se realizan en el área</p>																			
Elaborado Por:		Srta. Roxana Toro																	
Revisado por:		Econ. Vicente Moreno																	

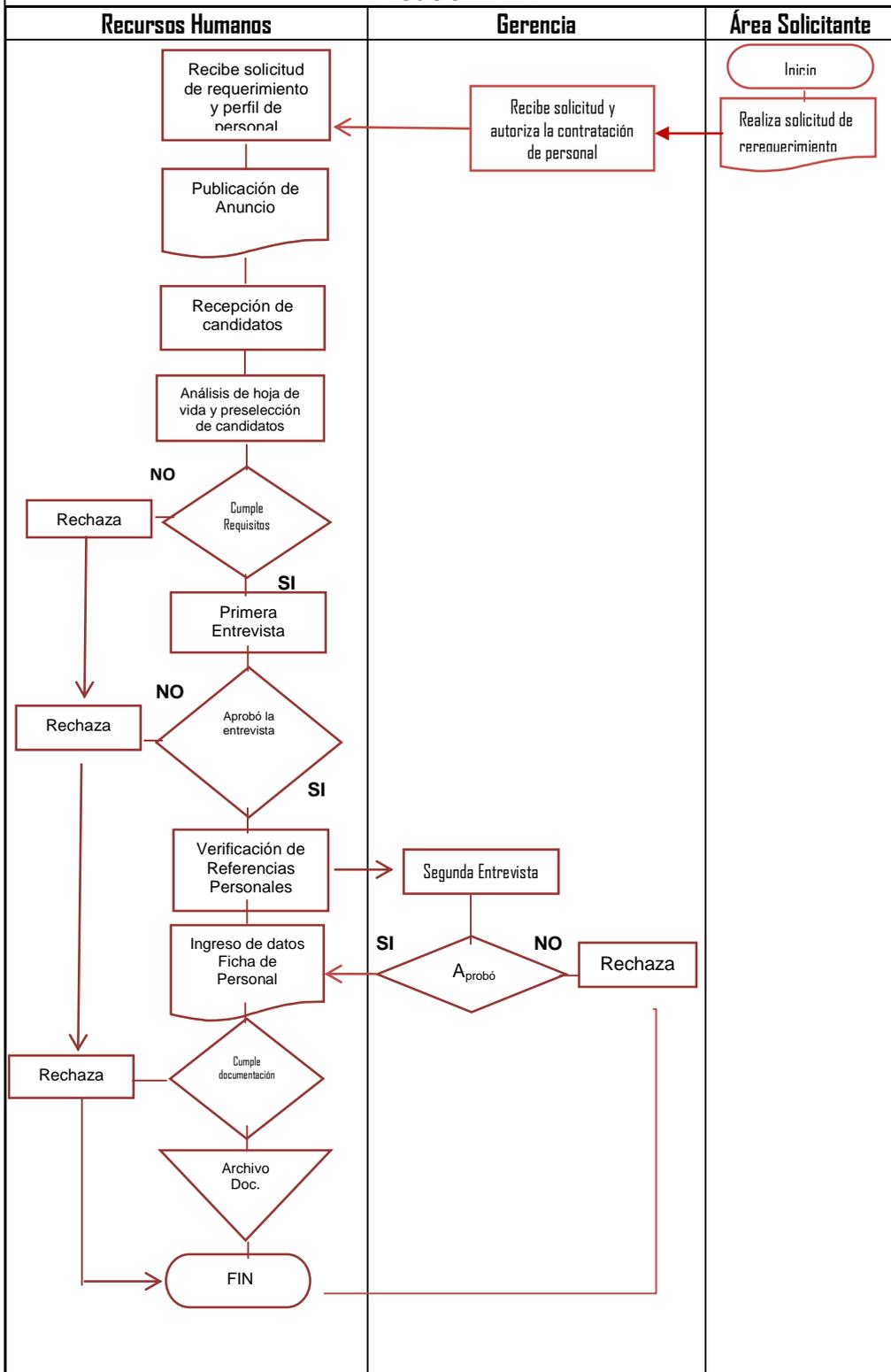
EVALUACIÓN Y CONCLUSIÓN DEL CONTROL INTERNO	P 11
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha: 10/octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013	
<p>Área de Recursos Humanos no cuenta con documentos que permitan observar que actividades se están realizando en el área, por lo que se evidencia falta de organización en el desarrollo de sus funciones, lo que dificulta la identificación de procesos para ser evaluada.</p> <p>La elaboración de un plan de trabajo del Área de Recursos Humanos permite la definición y alcance de objetivos, ya que al no contar con este se desconoce que estrategias y procedimientos se utilizará para alcanzar los objetivos establecidos.</p> <p>Para poder evaluar el desempeño del personal se debe conocer cuáles son sus funciones y como deben ser realizadas, por lo que debe existir un plan de acción que regule las diferentes actividades para la administración y evaluación del personal.</p> <p>La distribución física de las instalaciones para cada área es inadecuada por lo que no se tiene independencia ni la privacidad necesaria para el desarrollo del personal en cada una de sus funciones.</p>	
Elaborado Por:	Srta. Roxana Toro
Revisado por:	Econ. Vicente Moreno

3.1.4 Ejecución

3.1.4.1 Identificación de procesos

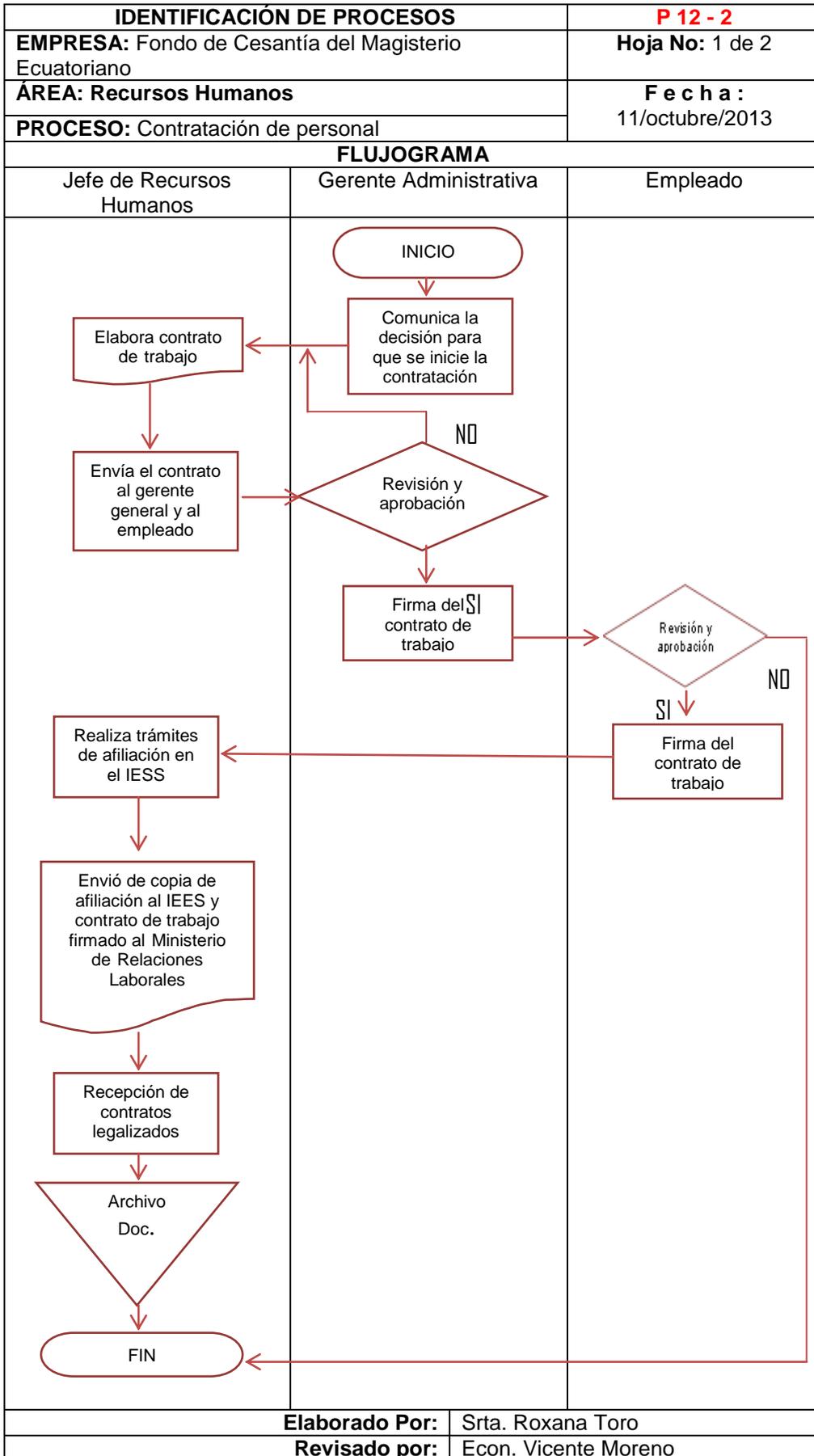
IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	P 12 - 1
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 1 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha: 11/octubre/2013
PROCESO: Selección de personal	

FLUJOGRAMA



Elaborado Por:	Srta. Roxana Toro
Revisado por:	Econ. Vicente Moreno

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS		P 12 - 1
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha: 11/octubre/2013
PROCESO: Selección de personal		
NARRATIVA		
<p>El Proceso de Selección inicia cuando el Jefe del Área solicitante determina la necesidad de personal, elabora la solicitud de requerimiento y define el perfil general que debe poseer el candidato, se presenta la solicitud ante la Gerente Administrativa, una vez que la Gerente aprueba la solicitud la envía al Área de Recursos Humanos.</p> <p>El Área de Recursos Humanos una vez que recibió la solicitud de requerimiento de personal, con la autorización de gerencia procede a publicar el anuncio en medios de comunicación y a colocar anuncios en las instalaciones de la compañía.</p> <p>Una vez publicado el anuncio para la vacante, la información de requerimientos es entregada vía telefónica o personalmente cuando el solicitante se acerca a las instalaciones de la compañía.</p> <p>Luego de recibir las hojas de vida y documentos solicitados se procede a revisar la información y seleccionar al personal más apto para entrevistarlos.</p> <p>La primera entrevista es realizada por el Jefe del Área de Recursos Humanos, se pregunta información básica con referencia a la presentada en su hoja de vida, se analiza la información, se le explica al trabajador cuales son las condiciones de trabajo y beneficios que le brinda la compañía, si el entrevistador lo considera apto y el candidato acepta, se lo aprueba y se procede a verificar sus referencias personales, de trabajo.</p> <p>Una vez cumplido con los requisitos previos el Jefe de Recursos Humanos le organiza la segunda entrevista la cual es realizada por la Gerente Administrativa, quien analiza la experiencia, conocimientos del candidato y decide la aprobación de su contratación. Concluida la entrevista y aprobada por el Gerente Administrativa, el Área de Recursos Humanos procede a llenar la ficha con los datos de candidato y archivarla conjuntamente con su carpeta.</p>		
Elaborado Por:		Srta. Roxana Toro
Revisado por:		Econ. Vicente Moreno

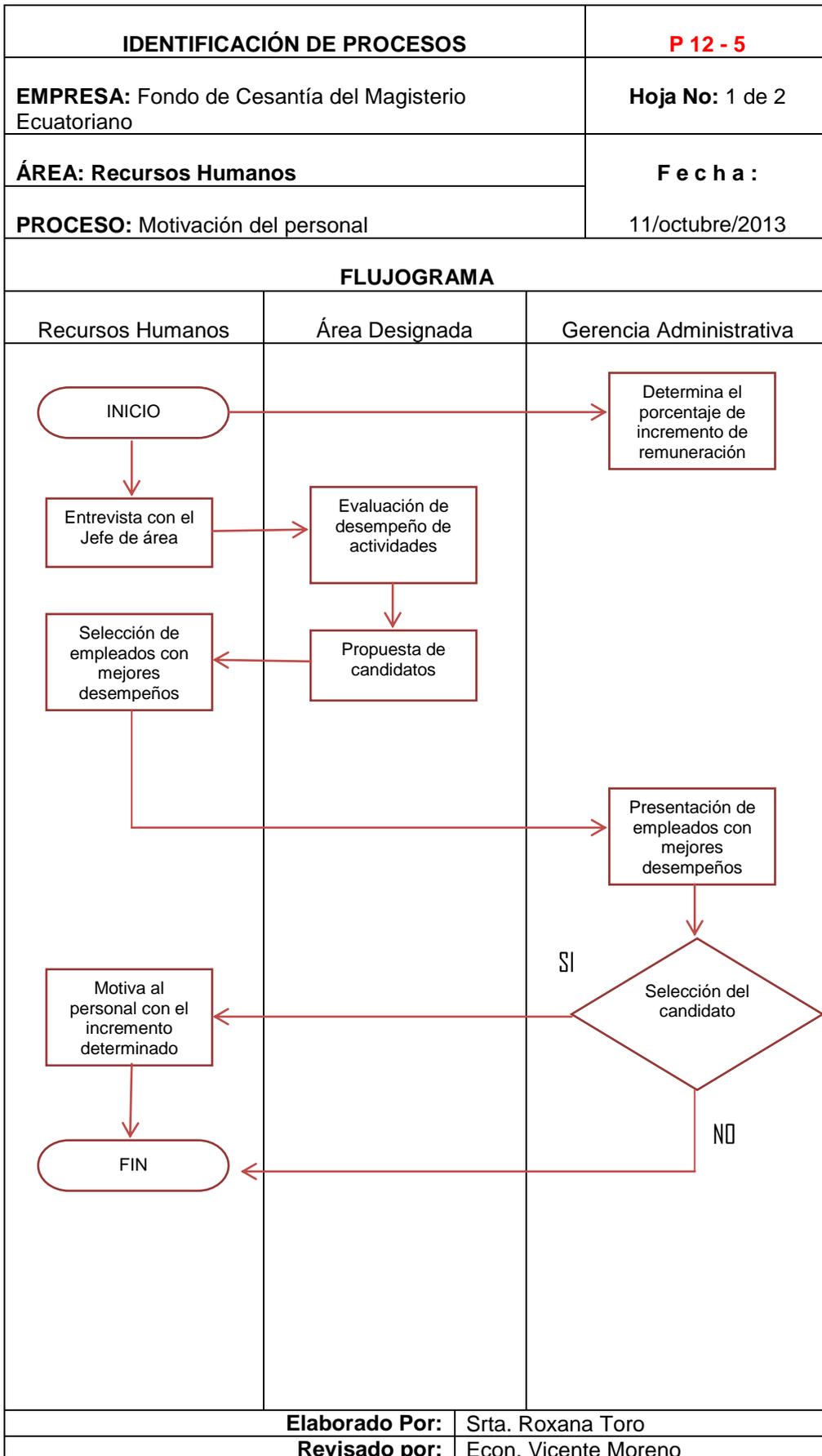


IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	P 12 - 2
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha:
PROCESO: Contratación de personal	11/octubre/2013
NARRATIVA	
<p>Una vez concluido el proceso de selección de personal se procede a realizar la contratación, como primer paso la Gerente Administrativa comunica al Área de Recursos Humanos su decisión de que se dé inicio la contratación.</p> <p>El Área de Recursos Humanos una vez que recibió la Comunicación de contratación procede a elaborar el contrato de trabajo con apego a las disposiciones legales emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales y por otros organismos.</p> <p>Elaborados los contratos de trabajo se procede hacerlos firmar por la Gerente Administrativa y por el nuevo empleado, una vez revisado y aceptadas las condiciones del contrato firman las partes.</p> <p>Con el contrato firmado se procede afiliar al empleado al IESS y preparar la documentación necesaria para su legalización.</p> <p>Se envía la documentación necesaria y los 3 ejemplares del contrato de trabajo firmados al asesor legal contratado por la empresa para la realización del trámite externo.</p> <p>Cuando los contratos se encuentran legalizados se los archiva en el expediente del empleado conjuntamente con la demás documentación.</p> <p>Notas Importantes: En caso de considerarse que el aspirante no cumple con los niveles de desempeño requeridos entonces se precisará la terminación del contrato. El contrato del aspirante que supere el período de prueba inmediatamente será de carácter indefinido El horario que labora el empleado no coincide con el establecido en su contrato de trabajo.</p> <p>Las horas extras de trabajo no son remuneradas.</p>	
Elaborado Por:	Srta. Roxana Toro
Revisado por:	Econ. Vicente Moreno

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS		P 12 - 3
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 1 de 2
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha: 11/octubre/2013
PROCESO: Inducción de personal		
FLUJOGRAMA		
Jefe de Recursos Humanos	Área Designada	
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[Presentación del Empleado nuevo con su jefe inmediato] A --> B[Recorrido por las instalaciones] B --> C[Conocimiento general de los procesos del área] C --> D[Descripción de las funciones que desempeña] D --> FIN([FIN]) </pre>		
Elaborado Por:		Srta. Roxana Toro
Revisado por:		Econ. Vicente Moreno

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	P 12 - 3
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha:
PROCESO: Inducción de personal	11/octubre/2013
NARRATIVA	
<p>El proceso de inducción del personal nuevo empieza con la presentación con su Jefe inmediato quien se encargara de guiarle por un recorrido por las instalaciones y le da a conocer una visión general de la compañía.</p> <p>Una vez concluido el recorrido por las instalaciones se explica detalladamente los procesos que realiza en el área y se da a conocer al nuevo empleado las funciones específicas que debe realizar.</p> <p>El área de Recursos Humanos verifica que se le haya proporcionado la inducción por medio de una entrevista con el empleado.</p> <p>Nota importante:</p> <p>Este proceso además deberá contar con la supervisión de un compañero de trabajo que hará las veces de inductor de área por un mes.</p>	
Elaborado Por:	Srta. Roxana Toro
Revisado por:	Econ. Vicente Moreno

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	P 12 - 4
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha:
PROCESO: Capacitación de personal	11/octubre/2013
NARRATIVA	
<p>El proceso de capacitación no se estaba implementado en la compañía, en la última reunión del Directorio, se observó la necesidad de hacerlo ya que el personal cometía errores al realizar sus funciones, existe desmotivación y no se trabaja en equipo.</p> <p>Los Jefes de Áreas han solicitado que se realicen capacitaciones al personal pero en funciones específicas de cada una de las áreas así como también en aumentar la motivación y mejora en la atención al cliente</p> <p>Nota Importante:</p> <p>El proceso de capacitación para el personal de la compañía se encuentra en etapa de planificación desde inicio de enero del 2013 hasta la presente fecha.</p>	
Elaborado Por:	Srta. Roxana Toro
Revisado por:	Econ. Vicente Moreno



IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	P 12 - 5
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	F e c h a :
PROCESO: Motivación del personal	11/octubre/2013
NARRATIVA	
<p>Para realizar el proceso de motivación del personal, primero se determina el porcentaje del incremento en la remuneración por parte de la Gerente Administrativa, y como segundo paso se evalúa el desempeño a través de una entrevista con los Jefes de Área quienes son los encargados de promover candidatos y explicar las razones de su promoción.</p> <p>Una vez que se cuenta con la lista de candidatos se procede a realizar una preselección, dicha preselección es presentada a la Gerente Administrativa quien decide al empleado que será motivado.</p> <p>Se comunica dicha decisión al área de Recursos Humanos, y se procede a notificar a la Gerencia Financiera.</p> <p>Nota Importante:</p> <p>No se entenderán como un derecho y se ejecutarán a discreción de la Presidencia Ejecutiva.</p>	
Elaborado Por:	Srta. Roxana Toro
Revisado por:	Econ. Vicente Moreno

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS		P 12 - 6
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 1 de 2
ÁREA: Recursos Humanos		F e c h a :
PROCESO: Seguridad e higiene de trabajo		14/octubre/2013
FLUJOGRAMA		
Área de Recursos Humanos	Área Financiera Administrativa y Operativa	
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[Establecimientos de Instrucciones de seguridad y prevención] A --> B[Comunicación de instrucciones] B --> C[Entrega de implementos de seguridad] C --> D[Supervisión y comunicación constante con el personal de seguridad] D --> FIN([FIN]) A --> E[Detectar áreas de riesgo] E --> F[Señalizar zonas de alto riesgo] </pre>		
Elaborado Por:		Srta. Roxana Toro
Revisado por:		Econ. Vicente Moreno

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS		P 12 - 6
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos		F e c h a : 14/octubre/2013
PROCESO: Seguridad e higiene de trabajo		
NARRATIVA		
<p>El área de Recursos Humanos elabora un instructivo de seguridad y prevención con el fin de que el nuevo personal tenga las precauciones adecuadas para evitar incidentes.</p> <p>Para ello se identifican las zonas de alto riesgo y se procede a señalarlas para poder evitar futuros accidentes.</p> <p>Una vez que se conocen las nuevas zonas o situaciones de riesgo se procede a incluirlas en el instructivo de seguridad y prevención con el fin de advertirlas.</p> <p>Los encargados de comunicar estas instrucciones de seguridad y prevención son los Jefes de Áreas.</p> <p>El Área de Recursos Humanos entrega implementos de seguridad a los empleados para de esta manera minimizar accidentes laborales.</p>		
Elaborado Por:		Srta. Roxana Toro
Revisado por:		Econ. Vicente Moreno

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS		P 12 - 7
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos		F e c h a : 14/octubre/2013
PROCESO: Administración de trabajo		
NARRATIVA		
<p>Entre las diferentes actividades vinculadas a este proceso se puede observar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Área de Recursos Humanos cuenta con un archivo de expedientes de personal, el cual se encuentra bajo custodia del Jefe del Área, este archivo contiene la siguiente información: Ficha de Personal, Hoja de vida, fotografía de cuerpo entero, copia de títulos y certificados, copia de cedula de identidad y papeleta de votación, libreta militar si fuere el caso, record policial, referencias personales y laborales, croquis de domicilio, planilla de servicios básicos para corroborar la dirección, partida de nacimiento de hijos menores de 12 años, además de tarjeta de desempeño, así como copias de: contrato de trabajo, ingreso al IESS, rol de pagos mensual y constancias de permisos. 2. El registro de entrada del personal se realiza a través del ingreso de un código único por empleado, además de este control se procede a realizar una verificación física, por tanto el asistente del área recorre las instalaciones verificando que el personal se encuentre en su lugar de trabajo. 3. En el Área de Recursos Humanos se observó que debe realizar constantemente entrevistas para la selección del personal ya que existen demasiadas desvinculaciones por falta de una adecuada motivación. <p>Quando se presentan conflictos entre personal el área interviene para mediar los conflictos mediante una charla con los involucrados</p> <p>El Área de Recursos Humanos se encarga de seleccionar, contratar o renovar contratos de seguro privado en casos de: accidentes laborales, robos o incendios de las instalaciones,</p> <p>El Área prepara informes mensuales sobre la gestión realizada, en el informe consta: fecha de ingreso de trabajo, fecha de afiliación y legalización, personal que tomó sus vacaciones, número de personas que solicitaron permisos o presentaron algún tipo de enfermedad, admisión y desvinculaciones del personal, identificación que empleados evaluados y que recibieron incentivos económicos por motivación, etc.</p>		
Elaborado Por:		Srta. Roxana Toro
Revisado por:		Econ. Vicente Moreno

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS		P 12 - 8
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 1 de 2
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha:
PROCESO: Evaluación de personal		14/octubre/2013
FLUJOGRAMA		
Área de Recursos Humanos	Área Financiera Administrativa y operativa	
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[Solicita a Jefes de Área supervisión del cumplimiento de actividades de sus subordinados] A --> B[Supervisión de labores] B --> C[Elaborar informe de desempeño] C --> D[Recibir informe de desempeño] D --> E{Evalúa cumplimiento} E -- NO --> F[Elaboración y entrega de Memos] F --> G[Registro en ficha personal] G --> H[/Archivo Doc./] E -- SI --> H H --> FIN([FIN]) </pre>		
Elaborado Por:		Srta. Roxana Toro
Revisado por:		Econ. Vicente Moreno

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	P 12 - 8
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	F e c h a :
PROCESO: Evaluación de personal	14/octubre/2013
NARRATIVA	
<p>El Área de Recursos Humanos solicita a los Jefes de área la supervisión del cumplimiento de sus subordinados, por lo tanto el Jefe de área realiza un informe del desempeño del empleado y entrega a Recursos Humanos.</p> <p>Una vez recibido el informe, el Área de Recursos Humanos revisa y analiza la información, de ser el caso se elabora llamados de atención (memos) y entrega al personal que no está desarrollando correctamente sus funciones.</p> <p>Estos informes y memos se los registra en la tarjeta de personal y se archiva en el expediente del empleado como respaldos de la evaluación de su desempeño.</p>	
Elaborado Por:	Srta. Roxana Toro
Revisado por:	Econ. Vicente Moreno

3.1.4.2 Cédula de Análisis Documental

CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL		P 13	
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 1 de 2	
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha:	
PERÍODO: Octubre 2013		15/octubre/2013	
No	DOCUMENTO	RESULTADO DEL ANALISIS	PROPUESTA
1.	Informe de Personal del mes de septiembre 2013. Responsable: Jefe del Área.	Al analizar estos documentos se observó que necesitan añadirse notas explicativas, índices o marcas para poder obtener una mayor comprensión del mismo.	Realizar un procedimiento que detalle los requerimientos que deben contener los informes.
2.	Ficha de Personal. Responsable: Jefe del Área.	Registra fechas de admisión y desvinculación de la compañía, datos personales del empleado, se observó que la información contenida en estas fichas no cuenta con un respaldo electrónico, lo que dificulta el manejo de la información.	Implementar un sistema que permita manejar la información electrónicamente.
3.	Tarjeta del Personal. Responsable: Jefe del Área.	En este documento se registra el desempeño del empleado, así como las faltas cometidas, permisos, etc.	Automatizar la tarjeta del personal para poder manejar eficientemente esta información.
4.	Expediente del empleado. Responsable: Jefe del Área.	En este archivo se mantiene ficha, tarjeta de personal, constancias de aportaciones, asistencia, permisos, vacaciones, memorandos, etc.	Llevar un mejor control y orden de la información contenida en este expediente.

CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL			P 13
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano			Hoja No: 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos			Fecha: 15/octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013			
No	DOCUMENTO	RESULTADO DEL ANALISIS	PROPUESTA
5.	Reglamento Interno de trabajo de la Organización.	En este documento se puede observar las disposiciones muy generales que no proporciona lineamientos específicos	Crear un reglamento específico de acuerdo a las áreas
6.	Informe de evaluación del personal. Responsable: Jefes de Área.	En este documento se puede observar la evaluación realizada a los empleados en base de su desempeño laboral.	Crear políticas de evaluación según estándares preestablecidos.
7.	Acta No.00053 de Junta General de Socios	En este documento se registra la decisión de los socios de la compañía de la implementación del proceso de capacitación.	N/A
Observaciones:			
Elaborado Por:		Srta. Roxana Toro	
Revisado por:		Econ. Vicente Moreno	

3.1.4.3 Cuestionario de Evaluación

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN				P 14 - 1	
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano				Hoja No: 1 de 2	
ÁREA: Recursos Humanos				Fecha:	
PERÍODO: Octubre 2013				16/octubre/2013	
PROCESO: Selección de Personal					
ENTREVISTADO: Dra. Gina Lopez			CARGO: Jefe de Recursos Humanos		
N o	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
	Manejo de Información				
1.	¿Cuenta con material por escrito que detalle los pasos que se deben realizar para la selección de personal?		X		
2.	¿Existe un documento que respalde la necesidad de personal?	X			Se redacta una solicitud de requerimiento de personal.
3.	¿Cuenta con un documento que consigne los requisitos que debe poseer el candidato a la vacante?	X			En la solicitud de requerimientos se describe el perfil que debe poseer el candidato.
4.	¿Existe documentos para el registro de datos de los candidatos?	X			Ficha de ingreso del personal.
5.	¿Está establecida que documentación debe presentar el candidato para aplicar a una vacante?	X			
6.	¿Se verifica que la información presentada por el candidato sea real?	X			Confirmación por vía telefónica.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN				P 14 - 1	
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano				Hoja No: 2 de 2	
ÁREA: Recursos Humanos				Fecha:	
PERÍODO: Octubre 2013				16/octubre/2013	
PROCESO: Selección de Personal					
ENTREVISTADO: Srta. Heidi Navarrete			CARGO: Asistente de Recursos Humanos		
N o	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
	Organización				
7	¿Qué fuentes de reclutamiento se emplea a) Contacto personal b) Agencias de empleo	X			
8.	¿La entrevista preliminar lo realiza? a) Jefe de Recursos Humanos b) Asistente del Área c) Gerente General	X			
9.	¿Se le informa al candidato de las actividades a realizar y las condiciones de trabajo?	X			
10.	¿Se realizan exámenes de: a) Conocimientos Generales b) Psicométricos c) Conocimientos requeridos para el puesto d) Médicos	X			Únicamente para cargos ejecutivos.
11.	La persona que decide la contratación del personal es: a) Gerente General b) Jefe de Recursos Humanos c) Jefe del Área solicitante	X			El gerente General es quien decide, el Jefe de Recursos Humanos y del Área solicitante recomiendan.
12.	El personal que es seleccionado cumple con los requisitos preestablecidos para el cargo		X		

CUESTIONARIO DE EVALUACION				P 14-2	
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano				Hoja No: 1 de 1	
PERÍODO: Octubre 2013				Fecha: 16/octubre/2013	
ÁREA: Recursos Humanos					
PROCESO: Contratación de Personal					
ENTREVISTADO: Srta. Heidi Navarrete			CARGO: Asistente de Recursos Humanos		
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
	Manejo de Información				
1.	¿En la elaboración de los contratos de trabajo se toma en cuenta las disposiciones legales vigentes?	X			
2.	¿Se cuentan con contratos debidamente revisados y aprobados?	X			
3.	¿Antes de ser firmados los contratos de trabajo se les da a conocer el contenido a las partes que intervienen?	X			
	Aspectos Legales				
4.	¿Los contratos de trabajo son legalizados dentro de los 30 días después de ser firmados?	X			
5.	¿Se respetan los horarios de trabajo establecidos en el contrato?		X		El personal trabaja fuera del horario establecido
6.	¿Se encuentra afiliado al IESS el personal contratado desde el primer día que empezó su labor?	X			
Observaciones:					
Elaborado Por:			Srta. Roxana Toro		
Revisado por:			Econ. Vicente Moreno		

CUESTIONARIO DE EVALUACION				P 14-3	
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano				Hoja No: 1 de 2	
PERÍODO: Octubre 2013				Fecha: 16/octubre/2013	
ÁREA: Recursos Humanos					
PROCESO: Inducción del Personal					
ENTREVISTADO: Srta. Heidi Navarrete			CARGO: Asistente de Recursos Humanos		
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
1.	¿Se lleva a cabo la presentación del personal nuevo con sus compañeros de trabajo?	X			Quien proporciona las orientaciones sobre las actividades es el departamento al cual pertenece el nuevo empleado
2.	¿Al personal nuevo se le realiza un recorrido por las instalaciones de la compañía?	X			
3.	¿El área de Recursos Humanos proporciona suficiente orientación sobre las actividades que se realiza en el área en que laborarán los nuevos empleados?		X		
Observaciones:					
Elaborado Por:			Srta. Roxana Toro		
Revisado por:			Econ. Vicente Moreno		

CUESTIONARIO DE EVALUACION				P 14-3	
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano				Hoja No: 2 de 2	
PERÍODO: Octubre 2013				Fecha: 16/octubre/2013	
ÁREA: Recursos Humanos					
PROCESO: Inducción del Personal contratado					
ENTREVISTADO: Dra. Gina López			CARGO: Jefa de Recursos Humanos		
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
	Organización				
1.	¿Están claramente definidos los programas de inducción para el personal que se incorpora?		X		
2.	¿Qué información se proporciona al nuevo empleado de ingreso?				
3.	a) Visión y misión de la entidad.	X			
	b) Objetivos.	X			
	c) Políticas.	X			
	d) Funciones.	X			
	e) Procedimientos.		X		
	f) Tipos de productos o servicios.	X			
Observaciones:					
Elaborado Por:			Srta. Roxana Toro		
Revisado por:			Econ. Vicente Moreno		

CUESTIONARIO DE EVALUACION				P 14-4	
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano				Hoja No: 1 de 1	
PERÍODO: Octubre 2013				Fecha: 17/octubre/2013	
ÁREA: Recursos Humanos					
PROCESO: Capacitación del Personal					
ENTREVISTADO: Dra. Gina López			CARGO: Jefa de Recursos Humanos		
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
	Organización				
1.	¿Cuenta la organización con programas de capacitación y desarrollo para el personal?		X		Se encuentra en etapa de planificación
2.	¿El personal ha solicitado capacitaciones?	X			
3.	¿Cómo se detecta las necesidades de capacitación?				
	a) Atención al Cliente	X			
	b) Fallas constantes en la realización de actividades	X			
Observaciones: Actualmente se encuentra en etapa de planificación desde el mes enero del 2013 hasta la presente fecha.					
Elaborado Por:			Srta. Roxana Toro		
Revisado por:			Econ. Vicente Moreno		

CUESTIONARIO DE EVALUACION				P 14-5	
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano				Hoja No: 1 de 1	
PERÍODO: Octubre 2013				Fecha: 17/octubre/2013	
ÁREA: Recursos Humanos					
PROCESO: Motivación del Personal					
ENTREVISTADO: Dra. Gina López			CARGO: Jefa de Recursos Humanos		
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
Organización					
1.	¿Se tiene organizado algún plan para motivar a los empleados a mejorar su trabajo habitual?	X			Se evalúa el desempeño se lo motiva con un incremento en su remuneración
2.	¿Existe un plan de incentivos por cumplimiento de objetivos para el personal?	X			
3.	¿Existe algún estudio para mejorar las condiciones trabajo?		X		
4.	¿Cuenta con un sistema general de calificación de méritos?		X		
Factor Humano					
5.	¿Se realizan pláticas de orientación educativa o familiar con el personal?	X			Se integra todo el personal que labora en la empresa
6.	¿Se efectúan reuniones para promover la convivencia del personal?	X			
7.	¿Están contempladas actividades sociales culturales o deportivas?		X		
Observaciones:					
Elaborado Por:			Srta. Roxana Toro		
Revisado por:			Econ. Vicente Moreno		

CUESTIONARIO DE EVALUACION				P 14-6	
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano				Hoja No: 1 de 2	
PERÍODO: Octubre 2013				Fecha: 17/octubre/2013	
ÁREA: Recursos Humanos					
PROCESO: Seguridad e Higiene de trabajo					
ENTREVISTADO: Dra. Gina López			CARGO: Jefa de Recursos Humanos		
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
	Organización				
1.	¿Cuenta la organización con normas de seguridad internas?	X			
2.	¿Existe un programa para el mantenimiento, la conservación y limpieza de las instalaciones?	X			
3.	¿Se dispone de una comisión de seguridad e higiene?	X			
4.	¿Existe una estadística de enfermedades profesionales, de accidentes y se registra sus causas?		X		
	Seguridad				
5.	¿Existen señalamientos de zonas restringidas o de alto riesgo?	X			
6.	¿El personal cuenta con un seguro privado contra accidentes?		X		
7.	¿Se efectúan exámenes médicos periódicamente?		X		
	Mantenimiento				
8.	¿Existe un programa para el mantenimiento, conservación y limpieza de instalaciones?	X			
9.	¿El personal de la compañía participa en los programas de mantenimiento?	X			

CUESTIONARIO DE EVALUACION					P 14-6
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano					Hoja No: 2 de 2
PERÍODO: Octubre 2013					Fecha: 17/octubre/2013
ÁREA: Recursos Humanos					
PROCESO: Seguridad e Higiene de trabajo					
ENTREVISTADO: Dra. Gina López			CARGO: Jefa de Recursos Humanos		
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
	Espacio Físico				
1.	¿Son adecuadas las condiciones de trabajo como:				
	a) Ventilación	X			
	b) Iluminación	X			
	c) Temperatura		X		
	d) Nivel de ruido	X			
	e) Disposiciones de inmobiliario y equipo		X		
	f) Color de las áreas	X			
	g) Áreas de circulación	X			
	h) Áreas de descanso		X		
	i) Áreas de atención al cliente	X			
Observaciones: Se presentan niveles de estrés profesional en los empleados de todas las áreas					
Elaborado Por:			Srta. Roxana Toro		
Revisado por:			Econ. Vicente Moreno		

CUESTIONARIO DE EVALUACION					P 14-7
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano					Hoja No: 1 de 2
PERÍODO: Octubre 2013					Fecha: 18/octubre/2013
ÁREA: Recursos Humanos					
PROCESO: Administración de Personal					
ENTREVISTADO: Dra. Gina López			CARGO: Jefa de Recursos Humanos		
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
1.	Organización ¿Cuenta con manuales de procedimientos de cómo realizar las actividades del área?	X			
2.	¿Cuenta con lineamientos establecidos para la administración del personal?		X		
3.	¿Cuenta con un mecanismo para el control de asistencia del personal?	X			
4.	Manejo de información ¿Se cuenta con archivo del personal?	X			
5.	¿Se actualiza permanentemente la información de los expedientes de los empleados?	X			
6.	¿Se mantiene registros de: a) Atrasos? b) Faltas?	X X			
7.	¿Mantiene un registro sobre el personal que ingresó y se desvinculó de la compañía?		X		
8.	¿Existe una tabla de remuneración para el pago de sueldos, salarios y honorarios?		X		
9.	¿Se realizan informes de la gestión realizada periódicamente?	X			

CUESTIONARIO DE EVALUACION					P 14-8
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano					Hoja No: 1 de 1
PERÍODO: Octubre 2013					Fecha: 18/octubre/2013
ÁREA: Recursos Humanos					
PROCESO: Evaluación del Personal					
ENTREVISTADO: Dra. Gina López			CARGO: Jefa de Recursos Humanos		
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
1.	Organización ¿Se mantiene un registro adecuado de atrasos y ausentismo del personal?	X			
2.	¿Los controles de asistencia del personal tienen como soporte paquetes informáticos o mecanismos electrónicos?	X			
3.	Evaluación ¿Se hace periódicamente auditorías al personal?	X			
4.	¿Cuenta con algún sistema de evaluación y calificación preestablecido que permita conocer el desempeño de los empleados?		X		
5.	¿Se evalúa al personal de todas las áreas?	X			
6.	¿En base a que evalúa el desempeño laboral de los empleados de la entidad a) Pruebas de conocimiento sus actividades b) Cumplimiento de objetivos c) Opinión de jefes inmediatos	X	X X		
Elaborado Por:			Srta. Roxana Toro		
Revisado por:			Econ. Vicente Moreno		

3.1.4.4 Pruebas Sustantivas

APLICACIÓN DE PRUEBAS DE AUDITORÍA		P 15
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 1 de 3
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha: 18/Octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013		
OBJETIVO: Identificar las áreas críticas por proceso		
Pruebas Sustantivas	Técnica utilizada	
1. Proceso de selección de personal		
El perfil del candidato es previamente establecido por las áreas solicitantes.	Entrevista	
Los requisitos del candidato son establecidos en el reglamento interno de trabajo.	Inspección	
Determinar la existencia de manuales de procedimientos y políticas del área para el proceso de selección.	Inspección	
2. Proceso de contratación de personal		
El Código de Trabajo, Título 1, Capítulo 1, Párrafo 1ero, Art. 20 expresa "Los contratos que deben celebrarse por escrito se registrarán dentro de los treinta días siguientes a su suscripción ante el inspector del trabajo del lugar en el que preste sus servicios el trabajador, y a falta de éste, ante el Juez de Trabajo de la misma jurisdicción"	Inspección	
Las horas de trabajo deben ser establecidas según el Código de Trabajo, Art. 47, párrafo primero.	Inspección	
3. Proceso de Inducción de personal		
Al personal nuevo se le debe informar de las tareas asignadas y sobre cómo realizar las actividades referentes a su puesto de trabajo.	Entrevista	
El reglamento interno de trabajo de la empresa dispone que el personal nuevo reciba inducción antes de empezar a laborar en el área asignada.	Inspección	

APLICACIÓN DE PRUEBAS DE AUDITORÍA		P 15
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 2 de 3
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha: 18/Octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013		
OBJETIVO: Identificar las áreas críticas por proceso		
Pruebas Sustantivas	Técnica utilizada	
4. Proceso de capacitación de personal		
Las políticas de administración del recurso humano establecen que se debe contar un plan de capacitación que permita identificar y clasificar las áreas en que el personal necesita instrucción, además de construir políticas y objetivos que se esperan alcanzar.	Entrevista	
El Directorio Nacional ha establecido la implementación del proceso de capacitación al personal para contar con personal altamente preparado y capacitado para el desempeño de sus funciones.	Inspección	
5. Proceso de motivación de personal		
La organización cuenta con un sistema de motivación al personal, basado en reconocer sus logros, desempeño, buscando brindar buenas condiciones de trabajo e incentivos para estimular ciertos tipos de comportamientos.	Inspección	
El personal debe contar con motivación para poder fomentar el compromiso con la entidad para evitar deserción laboral.	Entrevista	
6. Proceso de seguridad e higiene de trabajo		
Prevenir accidentes laborales informando al personal sobre zonas de riesgo y dotar de implementos de seguridad del ser el caso según lo dispuesto en el Capítulo V, Art. 412 del Código de Trabajo.	Entrevista	
En casos de accidentes laborales se cumple con lo dispuesto en el Art.42 del Código de Trabajo que indica las obligaciones del empleador en casos de accidentes laborales.	Inspección	

APLICACIÓN DE PRUEBAS DE AUDITORÍA		P 15
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 3 de 3
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha: 18/octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013		
OBJETIVO: Identificar las áreas críticas por proceso		
Pruebas Sustantivas	Técnica utilizada	
7. Proceso de administración del personal		
Mantenimiento de la información de acuerdo con la Ley Orgánica de Seguridad Social Art. 16 que indica que se deberán mantener actualizada la información sobre los trabajadores de la empresa.	Inspección	
Las políticas de administración del recurso humano establecen que se debe realizar informes periódicos sobre el personal.	Inspección	
8. Proceso de evaluación del personal		
De acuerdo con las políticas de recursos humanos será la Gerente, jefe de recursos Humanos evaluar a todo el personal que labora en la entidad.	Entrevista	
El reglamento interno de trabajo de la empresa establece que el sistema de evaluación del personal se realice en base a la evaluación de su desempeño, emitiendo un informe por parte de los Jefes Inmediatos.	Inspección	
Elaborado Por:	Srta. Roxana Toro	
Revisado por:	Econ. Vicente Moreno	

3.1.4.5 Pruebas de Control

APLICACIÓN DE PRUEBAS DE AUDITORÍA		P 16
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 1 de 3
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha: 18/octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013		
OBJETIVO: Identificar las áreas críticas por proceso		
Pruebas de Control	Referencia	
1. Proceso de selección de personal		
Verificación con los Jefes de Área si el personal contratado cumplió con los requisitos previamente establecidos.	A 3	
Revisión del reglamento interno y de carpeta de los empleados.	P 13 A 1	
Revisar si el Área de Recursos Humanos cuenta con manuales de procedimiento y políticas del área por escrito.	P 14 - 1	
2. Proceso de contratación de personal		
Revisión de los contratos laborales que estén conforme a lo dispuesto en la Código de trabajo y con la Ley Orgánica de Seguridad Social.	A 4	
Revisión del cumplimiento de las horas establecidas en los contratos laborales de la empresa.	P 14 - 2	
3. Proceso de Inducción de personal		
Preguntar al personal de nuevo ingreso si recibió la inducción de las actividades referentes a su labor.	A 5	
Verificar que las actas de control de la inducción estén firmadas por el personal nuevo.	P 13	

APLICACIÓN DE PRUEBAS DE AUDITORÍA		P 16
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 2 de 3
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha: 18/octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013		
OBJETIVO: Identificar las áreas críticas por proceso		
Pruebas de Control	Referencia	
4. Proceso de Capacitación de personal		
Verificar que el área de recursos humanos cuenta con planes de capacitaciones para sus empleados	P 14 - 4	
Verificar el acta mediante la que se solicita la implementación del proceso de capacitación.	P 13	
5. Proceso de Motivación de personal		
Verificar que se esté cumpliendo con el sistema de motivación establecido	P 14 - 5	
Verificar si el personal se encuentra conforme con el actual sistema de motivación	A 6	
6. Proceso de Seguridad e higiene de trabajo		
Verificar que se esté aplicando las normas de seguridad establecidas por la empresa y por el Código de trabajo	P 14 - 6	
Revisar los documentos que aseguren el cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Código de Trabajo	P 13 A 1	
7. Proceso de Administración del personal		
Revisar las carpetas de los empleados y verificar que la documentación este conforme con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Seguridad Social	P 13 A 7	
Revisar los informes realizados por el área con lo referente al personal que labora en la empresa	P 13	

APLICACIÓN DE PRUEBAS DE AUDITORÍA		P 16
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 3 de 3
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha: 18/octubre/2013
PERÍODO: octubre 2013		
OBJETIVO: Identificar las áreas críticas por proceso		
Pruebas de Control	Referencia	
8. Proceso de evaluación del personal		
Verificar la existencia de la evaluación y el sustento de la misma.	A 8	
Revisar los informes emitidos por los Jefes inmediatos y el criterio de evaluación aplicado.	P 13	
Elaborado Por:	Srta. Roxana Toro	
Revisado por:	Econ. Vicente Moreno	

3.1.4.6 Aplicación de Indicadores de Gestión

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	P 17 – 1
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha: 21/octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013	
PROCESO: Selección del personal	
1. Indicador: Cumplimiento de Requerimientos para la contratación	
Objetivo del indicador.- Identificar en forma clara si el personal seleccionado para un puesto específico cumplió con los requisitos previamente establecidos para desempeñar el cargo. Determinándose como resultado óptimo 100%.	
Definición de variables.- Personal apto.- Número de personas que cumplen los requisitos para ocupar el puesto de trabajo, durante el período de prueba. Total de personal contratado.- Es el número total de personas que se han contratado en este período.	
Aplicación del Indicador.- Cumplimiento de Requerimientos para la contratación = $\frac{\text{Personal Apto.}}{\text{Total de personal contratado}} \times 100$ Cumplimiento de Requerimientos para la contratación = $\frac{9}{13} \times 100$ Cumplimiento de Requerimientos para la contratación = 69%	

Interpretación de resultados.-

El resultado se considera desfavorable debido a que se ha obtenido un 69% del personal que cumple con todos los requisitos previos para ocupar el puesto, por lo que se puede concluir que el área no realiza un proceso de selección acorde a los requerimientos establecidos para suplir la necesidad de personal del área solicitante, por lo que se pueden presentar algunos problemas si el personal no se encuentra capaz de realizar actividades referentes al puesto que ocupa.

Elaborado Por:	Srta. Roxana Toro
Revisado por:	Econ. Vicente Moreno

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	P 17 – 2
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha: 21/octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013	
PROCESO: Contratación del personal	
2. Indicador: Contratación legalizada	
Objetivo del indicador.- Identificar de forma clara si el personal cuenta con la firma del contrato de trabajo y este se encuentre legalizado. Determinándose como resultado óptimo 100%.	
Definición de variables.-	
Contratos legalizados.- Número de contratos de trabajo legalizados.	
Total de contratos firmados.- Es el número total de contratos de trabajo firmados.	
Aplicación del Indicador.-	
$\text{Contratación legalizada} = \frac{\text{Contratos legalizados}}{\text{Total de contratos firmados}} \cdot x 100$	
$\text{Contratación legalizada} = \frac{105}{115} \cdot x 100$	
$\text{Contratación legalizada} = 92\%$	

Interpretación de resultados.-

El resultado se considera favorable ya que se obtuvo un 92% de contratos que se encuentran legalizados, pero el 8% del personal que laboran en la entidad, aun no cuenta con un contrato legalizado, lo que evidencia que no se está cumpliendo a cabalidad con las disposiciones legales lo que puede ocasionar conflictos laborales con el empleado y con el Ministerio de Relaciones Laborales.

Elaborado Por:	Srta. Roxana Toro
Revisado por:	Econ. Vicente Moreno

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	P 17 – 3
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha: 21/octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013	
PROCESO: Inducción del personal	
3. Indicador: Inducción	
Objetivo del indicador.- Identificar si el personal de nuevo ingreso recibió indicaciones de cómo realizar las actividades referentes a su puesto de trabajo. Determinándose como resultado óptimo 100%.	
Definición de variables.-	
Empleados contratados que recibieron inducción.- Número de empleados que recibieron inducción al ingresar a la compañía, durante el período de prueba.	
Total de empleados.- Es el número total de empleados que laboran en la entidad.	
Aplicación del Indicador.-	
Inducción de personal=	$\frac{\text{Empleados que recibieron inducción.}}{\text{Total de empleados}} \times 100$
Inducción de personal=	$\frac{13}{13} \times 100$
Inducción de personal=	100%

Interpretación de resultados.-	
El resultado se considera favorable debido a que se obtuvo un 100% de empleados nuevos que recibieron inducción al momento de ingresar en la compañía en el período de revisión.	
Elaborado Por:	Srta. Roxana toro
Revisado por:	Econ. Vicente Moreno

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	P 17 – 4
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha: 21/Octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013	
PROCESO: Capacitación del personal	
4. Indicador: Capacitación	
Objetivo del indicador.- Identificar si el personal se encuentra capacitado para el desarrollo en sus funciones. Determinándose como resultado óptimo 100%.	
Definición de variables.- Empleados capacitados.- Número de empleados que recibieron capacitación. Total de empleados.- Es el número total de empleados que laboran en la entidad.	
Aplicación del indicador.-	
Capacitación de personal =	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$
Capacitación de personal =	$\frac{0}{115} \times 100$
Capacitación de personal =	0%

Interpretación de resultados.-	
El resultado se considera desfavorable debido a que no se está aplicando el proceso de capacitación de personal en la compañía, debido a que este proceso se encuentra en etapa de planificación, por consiguiente no se puede aplicar este indicador, lo cual podría originar un grave problema laboral ya que el empleado puede cometer negligencias en el desarrollo de su gestión.	
Elaborado Por:	Srta. Roxana Toro
Revisado por:	Econ. Vicente Moreno

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	P 17 – 5
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha: 21/octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013	
PROCESO: Motivación del personal	
5. Indicador: Motivación	
Objetivo del indicador.- Identificar si el personal que labora en la compañía recibe motivación. Determinándose como resultado óptimo 70%.	
Definición de variable.- Empleados motivado.- Número de empleados que recibieron motivación. Total de empleados.- Es el número total de empleados que laboran en la entidad.	
Aplicación del Indicador.- Motivación de personal = $\frac{\text{Empleados motivados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$ Motivación de personal = $\frac{20}{115} \times 100$ Motivación de personal = 17%	

Interpretación de resultados.-

El resultado de este indicador se considera desfavorable. Debido a que el personal que ha recibido motivación es del 17%, por lo que se considera un grupo reducido, si el personal está motivado tiende a desarrollar mayor compromiso con la compañía y prestar mejor desempeño en el desarrollo de sus funciones, por lo que se debe diseñar e implementar otro tipo de incentivos que abarque un mayor porcentaje de empleados motivados de la entidad.

Elaborado Por:	Srta. Roxana Toro
Revisado por:	Econ. Vicente Moreno

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	P 17 – 6
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha: 21/octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013	
PROCESO: Seguridad e higiene	
6. Indicador: Accidentabilidad Laboral	
Objetivo del indicador.- Identificar el número de empleados que han sufrido accidentes laborales. Determinándose como resultado óptimo 0%.	
Definición de variables.-	
Total de empleados que han sufrido accidentes.- Número de empleados que han sufrido accidentes laborales.	
Total de empleados.- Es el número total de empleados que laboran en la entidad.	
Aplicación del Indicador.-	
$\text{Accidentabilidad Laboral} = \frac{\text{Total de empleados que han sufrido accidentes}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	
$\text{Accidentabilidad Laboral} = \frac{2}{115} \times 100$	
$\text{Accidentabilidad Laboral} = 1,74\%$	

Interpretación de resultados.-

El resultado de accidentabilidad es aceptable, ya que solo un 1,74% de los empleados han sufrido accidentes de trabajo, pero se debe tener en cuenta que la seguridad busca minimizarlos considerando como grado óptimo 0% de accidentabilidad, por lo tanto se recomienda prever situaciones de riesgo y mejorar los controles de prevención de accidentes.

Elaborado Por:	Srta. Roxana Toro
Revisado por:	Econ. Vicente Moreno

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	P 17 – 7
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha: 21/octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013	
PROCESO: Administración del personal	
7. Indicador: Información actualización de empleados	
Objetivo del indicador.- Identificar si se mantiene actualizado el archivo de información del personal que labora en la compañía. Determinándose como resultado óptimo 100%.	
Definición de variables.-	
Expedientes actualizados.- Número de expedientes con información de los empleados que se encuentran sus datos actualizados.	
Total de carpetas.- Es el número total de expedientes de los empleados que están laborando en la entidad.	
Aplicación del Indicador.-	
Información actualizada =	$\frac{\text{Expedientes actualizados}}{\text{Total de expedientes}} \times 100$
Información actualizada =	$\frac{107}{115} \times 100$
Información actualizada =	93%

Interpretación de resultados.-	
El resultado se considera favorable ya que se ha obtenido un 93% de información actualizada de los empleados, permitiendo contar con un registro y control de personal ya que constituye una fuente importante de consulta sobre datos personales del colaborador, asistencia e inasistencia, puntualidad, vacaciones, licencias, permisos, ascensos y promociones entre otros, por tal motivo tiene que ser actualizada permanentemente.	
Elaborado Por:	Srta. Roxana Toro
Revisado por:	Econ. Vicente Moreno

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	P 17 – 8
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha: 21/octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013	
PROCESO: Evaluación de personal	
8. Indicador: Evaluaciones	
Objetivo del indicador.- Identificar el número de empleados que han sido evaluados en el desempeño de su labor. Determinándose como resultado óptimo 100%.	
Definición de variables.- Total de empleados evaluados.- Incluye el número total de empleados que han sido sometidos a un proceso de evaluación. Total de empleados.- Es el número total de empleados que laboran en la entidad.	
Aplicación del Indicador.- Evaluaciones = $\frac{\text{Total de empleados evaluados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$ Evaluaciones = $\frac{114}{115} \times 100$ Evaluaciones = 99%	

Interpretación de resultados.-

El resultado de evaluaciones de personal es favorable con un 99% ya que la mayor parte de los empleados que labora en la entidad se le evalúa, de esta manera se puede conocer su desempeño y obtener un mayor rendimiento en la ejecución de sus labores.

Elaborado Por:	Srta. Roxana Toro
Revisado por:	Econ. Vicente Moreno

3.1.4.7 Matriz de interpretación de resultados

MATRIZ DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		P 18		
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 1 de 3		
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha: 22/octubre/2013		
PERÍODO: Octubre 2013				
Escala de calificación	Desfavorable I Aceptable II Favorable III			
Matriz de Interpretación de resultados				
Criterio	Resultado Esperado	Rango de calificación		
		I	II	III
Proceso de selección del personal				
Cumplimiento de requerimientos: Cumplir con todos los requisitos previamente establecidos por las áreas solicitantes y el reglamento interno de trabajo.	100%	0% al 69%	70% al 89%	90% al 100%
Proceso de contratación del personal				
Contratación Legalizada: El Código de Trabajo, Título 1, Capítulo 1, Párrafo 1ero, Art. 20 expresa "Los contratos que deben celebrarse por escrito se registrarán dentro de los treinta días siguientes a su suscripción ante el inspector del trabajo del lugar en el que preste sus servicios el trabajador, y a falta de éste, ante el Juez de Trabajo de la misma jurisdicción" y De acuerdo con la Ley Orgánica de Seguridad Social Art. 16 "Los empleadores afiliarán a sus trabajadores dentro de los primeros tres días hábiles siguientes al inicio de la relación laboral"	100%	0% al 89%	90% al 99%	100%
Proceso de inducción del personal				
Inducción del personal: Al personal nuevo se le debe informar de las tareas asignadas y sobre cómo realizar las actividades referentes a su puesto de trabajo	100%	0% al 89%	90% al 99%	100%

MATRIZ DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		P 18		
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 2 de 3		
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha: 22/octubre/2013		
PERÍODO: Octubre 2013				
Escala de calificación	Desfavorable I Aceptable II Favorable III			
Matriz de Interpretación de resultados				
Criterio	Resultado Esperado	Rango de calificación		
		I	II	III
Proceso de capacitación del personal				
Capacitación del personal: El Directorio Nacional ha establecido la implementación del proceso de capacitación al personal para contar con personal altamente preparado y capacitado para el desempeño de sus funciones.	100%	0% al 34%	35% al 74%	75% al 100%
Proceso de motivación del personal				
Motivación del Personal: El personal debe contar con motivación para poder fomentar el compromiso con la entidad para evitar deserción laboral.	100%	0% al 89%	90% al 99%	100%
Proceso de seguridad e higiene de trabajo				
Accidentes Laborales: Prevenir accidentes laborales informando al personal sobre zonas de riesgo y dotar de implementos de seguridad del ser el caso según lo dispuesto en el Capítulo V, Art. 412 del Código de Trabajo.	0%	10% en adelante	9% al 1%	0%
Proceso de Administración del personal				
Información Actualizada: Mantenimiento de la información de acuerdo con la Ley Orgánica de Seguridad Social Art. 16 que indica que se deberán mantener actualizada la información sobre los trabajadores de la empresa.	100%	50% al 79%	80% al 90%	91% al 100%

MATRIZ DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		P 18		
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 3 de 3		
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha: 22/octubre/2013		
PERÍODO: Octubre 2013				
Escala de calificación		Desfavorable I Aceptable II Favorable III		
Matriz de Interpretación de resultados				
Criterio	Resultado Esperado	Rango de calificación		
		I	II	III
Proceso de Evaluación del personal				
Evaluaciones: De acuerdo con las políticas de Recursos Humanos será la Gerente, Jefes Departamentales y Jefe de Recursos Humanos, evaluar a todo el personal que labora en toda la entidad	100%	50% al 79%	80% al 904%	91% al 100%
Observaciones:				
Elaborado Por:		Srta. Roxana Toro		
Revisado por:		Econ. Vicente Moreno		

**FONDO DE CESANTIA DEL MAGISTERIO ECUATORIANO
INDICADORES DE GESTION**

Proceso	Cumplimiento de requerimientos	Formula	Resultado	Calificación
Selección de personal	Cumplimiento de requerimientos	Cumplimiento de Requerimientos para la contratación = $\frac{\text{Personal Apto}}{\text{Total de personal contratado}} \times 100$	69%	Desfavorable
Contratación de personal	Contratos firmados y legalizados	Contratación = Legalizada = $\frac{\text{Contratos legalizados}}{\text{Total de contratos firmados}} \times 100$	92%	Aceptable
Inducción de personal	Inducción	Inducción de personal = $\frac{\text{Empleados que recibieron inducción}}{\text{Total de empleados}} \times 100.$	100%	Favorable
Capacitación del personal	Capacitación	Capacitación de Personal = $\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	0%	Desfavorable
Motivación del personal	Motivación	Motivación de Personal = $\frac{\text{Empleados motivados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	17%	Desfavorable
Seguridad e higiene en el trabajo	Accidentabilidad Laboral	Accidentabilidad Laboral = $\frac{\text{Empleados que han sufrido accidentes}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	1.74%	Aceptable
Administración del personal	Actualización de datos de empleados	Información actualizada = $\frac{\text{Expedientes actualizados}}{\text{Total de expedientes}} \times 100$	93%	Favorable
Evaluación del personal	Evaluaciones	Evaluaciones = $\frac{\text{Total de empleados evaluados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	99%	favorable

3.1.4.8 Cédula de Evaluación

CÉDULA DE EVALUACIÓN		P 20	
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 1 de 1	
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha: 23/octubre/2013	
PERÍODO: Octubre 2013			
Escala de calificación		Desfavorable I Aceptable II Favorable III	
No.	Procesos /Actividades	Rango	Calificación
1.	Proceso de selección del personal	I	Desfavorable
2.	Proceso de contratación del personal	II	Aceptable
3.		III	Favorable
4.	Proceso de inducción del personal contratado	I	Desfavorable
5.	Proceso de capacitación del personal	I	Desfavorable
6.	Proceso de motivación del personal	II	Aceptable
7.		III	Favorable
8.	Proceso de seguridad e higiene en el trabajo	III	Favorable
	Proceso de administración del personal		
	Proceso de evaluación del personal		
Observaciones:.....			
Elaborado Por:		Srta. Roxana Toro	
Revisado por:		Econ. Vicente Moreno	

3.1.4.9 Elaboración de Hojas de Hallazgos

HOJA DE HALLAZGOS	P 21 – 1
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 1 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha: 25/octubre/2013
PERÍODO: octubre 2013	
PROCESO: Selección del personal	
I. CONDICIÓN:	
Se ha contratado a personas que no cumplen con los requisitos preestablecidos para desempeñar su función.	
II. CRITERIO:	
De acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa Capítulo III, Art. 4 se debe crear manuales de procedimientos y establecer políticas del área para el proceso de selección basado en el análisis de requisitos de especificaciones del cargo y requisitos de ingreso establecidos en el presente reglamento.	
III. CAUSA:	
El Área de Recursos Humanos tiene definido por escrito las políticas y procedimientos necesarios para realizar una correcta selección de personal, pero no se aplican.	
IV. EFECTO:	
$\text{Cumplimiento de Requerimientos} = \frac{\text{Personal Apto}}{\text{Total de personal contratado}} \times 100$ <p style="text-align: center;">para la contratación</p>	
$\text{Cumplimiento de Requerimientos} = \frac{9}{13} \times 100$ <p style="text-align: center;">para la contratación</p>	
<p>Cumplimiento de Requerimientos = 69%</p> <p style="text-align: center;">para la contratación</p>	
Retraso en el cumplimiento de actividades designadas a los empleados que no cumplen con los requisitos para la contratación.	

HOJA DE HALLAZGOS		P 21 – 1
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha: 25/octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013		
PROCESO: Selección del personal		
V. CONCLUSIONES:		
En ocasiones no existe una debida selección del personal ya que el aspirante no cumple con el perfil preestablecido, para ocupar el cargo designado.		
VI. RECOMENDACIONES:		
Aplicar las políticas y los manuales de procedimientos que ayuden al área de recursos humanos a estructurar correctamente las actividades que permitan mejorar la selección de personal.		
Elaborado Por:	Srta. Roxana Toro	
Revisado por:	Econ. Vicente Moreno	

HOJA DE HALLAZGOS	P 21 – 2
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 1 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha: 25/octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013	
PROCESO: Contratación del personal	
I. CONDICIÓN:	
Se evidencia que existen contratos de trabajo firmados pero no legalizados.	
II. CRITERIO:	
El Código de Trabajo, Título 1, Capítulo 1, Párrafo 1ero, Art. 20 expresa “Los contratos que deben celebrarse por escrito se registrarán dentro de los treinta días siguientes a su suscripción ante el inspector del trabajo del lugar en el que preste sus servicios el trabajador, y a falta de éste, ante el Juez de Trabajo de la misma jurisdicción”. De acuerdo con la Ley Orgánica de Seguridad Social Art. 16 “Los empleadores afiliarán a sus trabajadores dentro de los primeros tres días hábiles siguientes al inicio de la relación laboral”	
III. CAUSA:	
El Área de Recursos Humanos establece que la legalización de los contratos de trabajo se debe realizar dentro de los primeros 30 días hábiles pero por situaciones adversas existen contratos que son legalizados pasado ese período.	
IV. EFECTO:	
$\text{Contratación legalizada} = \frac{\text{Contratos legalizados}}{\text{Total de contratos firmados}} \times 100$ $\text{Contratación legalizada} = \frac{105}{115} \times 100$ $\text{Contratación legalizada} = 92\%$	
Al no legalizar los contratos de trabajo de la compañía se ha ocasionado conflictos laborales con los empleados	

HOJA DE HALLAZGOS		P 21 – 2
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha: 25/Octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013		
PROCESO: Contratación del personal		
V. CONCLUSIONES:		
La legalización de contratos de trabajo de los empleados de la compañía se debe realizar dentro de los primeros 30 días hábiles pero por situaciones adversas existen contratos que son legalizados pasado ese período.		
VI. RECOMENDACIONES:		
La contratación de personal se debe realizar observando las disposiciones legales establecidas por el Código de Trabajo que se hacen cumplir a través del Ministerio de Relaciones Laborales, es decir, legalizar los contratos a partir de la fecha en que el empleado empieza sus labores y de esta manera evitar conflictos personales y legales.		
Elaborado Por:	Srta. Roxana Toro	
Revisado por:	Econ. Vicente moreno	

HOJA DE HALLAZGOS	P 21 – 3
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 1 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha: 25/Octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013	
PROCESO: Capacitación del personal	
I. CONDICIÓN:	
El proceso de capacitación del personal se encuentra en etapa de planificación a partir de enero del 2013 hasta la presente fecha.	
II. CRITERIO:	
De acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa Capítulo V, Art. 9 establece que se debe contar un plan de capacitación que permita identificar y clasificar las áreas en que el personal necesita instrucción, además de construir manuales de procedimientos, políticas y objetivos que se esperan alcanzar.	
III. CAUSA:	
Desde que la compañía se constituyó no se estaba ejecutando el proceso de capacitación, por lo que a partir de enero del 2013 el Directorio Nacional decidió que se debe poner en marcha la capacitación del personal.	
IV. EFECTO:	
Capacitación de personal = $\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$ Capacitación de personal = $\frac{0}{115} \times 100$ Capacitación de personal = no se puede aplicar La falta de capacitación del personal de la compañía en el desempeño de sus funciones, provoca conflictos personales y organizacionales, ya que los empleados tienen diferentes criterios al momento de realizar sus funciones.	

HOJA DE HALLAZGOS		P 21 – 3
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos		Fecha: 25/Octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013		
PROCESO: Capacitación del personal		
V. CONCLUSIONES:		
<p>Al no contar con un plan de capacitación, se desconoce cómo se deben desarrollar las actividades, por lo que se presentan conflictos entre el personal debido a que los criterios para el desarrollo de sus funciones son diferentes.</p>		
VI. RECOMENDACIONES:		
<p>El Área de Recursos Humanos debe contar lo antes posible con un plan de capacitación, para poder definir como se deben realizar las actividades de las áreas de la compañía, y evitar conflictos laborales.</p> <p>Se debe programar capacitaciones periódicas buscando preparar al personal para la realización inmediata de sus funciones en su área de trabajo y así obtener un mejor desempeño del empleado.</p>		
Elaborado Por:	Srta. Roxana Toro	
Revisado por:	Econ. Vicente Moreno	

HOJA DE HALLAZGOS	P 21 – 4
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha: 25/Octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013	
PROCESO: Motivación del Personal	
I. CONDICIÓN:	
El personal de la compañía no está comprometido con su labor ya que cuenta con un sistema de motivación que beneficia a un grupo reducido.	
II. CRITERIO:	
De acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa Capítulo VI, Art. 11 la organización debe contar con un sistema de motivación al personal, basado en reconocer sus logros, desempeño, buscando brindar buenas condiciones de trabajo e incentivos para estimular ciertos tipos de comportamientos.	
III. CAUSA:	
El sistema de motivación de la compañía está basado únicamente en evaluar el desempeño del personal y la forma de incentivar es con el incremento de su remuneración.	
IV. EFECTO:	
<p>Motivación de personal = $\frac{\text{Empleados motivados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$</p> <p>Motivación de personal = $\frac{20}{115} \times 100$</p> <p>Motivación de personal = 17%</p> <p>La falta de motivación al personal provoca que el empleado no desarrolle un compromiso con la entidad, el sistema de incentivos basado en el incremento de remuneración produce rivalidades lo que no permite fomentar el trabajo en equipo.</p>	

HOJA DE HALLAZGOS	P 21 – 4
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	Fecha: 25/Octubre/2013
PERÍODO: Octubre 2013	
PROCESO: Motivación del personal	
V. CONCLUSIONES:	
<p>El sistema de motivación se basa en la evaluación del desempeño y se incentiva al personal con un incremento en su remuneración, por lo que el grupo que se beneficia es reducido.</p>	
VI. RECOMENDACIONES:	
<p>Se debe replantear el sistema de motivación de la compañía y no basarlo únicamente en el reconocimiento a través del incremento en su remuneración, sino motivarlos, en función del cumplimiento de objetivos, nivel de formación académica o reconociendo sus logros alcanzados, promoviendo mejoras en las condiciones de trabajo.</p> <p>Seleccionar otro tipo de incentivos como: charlas motivacionales, cursos gratuitos, capacitaciones al personal, bonos, de los cual se puedan beneficiar un grupo más amplio, de esta manera poder solucionar problemas o conflictos creados por las rivalidades, generando un compromiso con la entidad y mejorando el desempeño de los empleados.</p>	
Elaborado Por:	Srta. Roxana Toro
Revisado por:	Econ. Vicente Moreno

3.1.5 Comunicación de resultados

3.1.5.1 Convocatoria a Conferencia Final

Quito, 28 de octubre del 2013

Ingeniera

Yalile Quimi

Gerente Administrativa

Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano.

Presente.-

C-2

De mi consideración:

De conformidad con lo acordado, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la Auditoría de Gestión realizada al Área de Recursos Humanos, por el período comprendido del 1 de octubre al 31 de octubre del 2013

.

Dicho acto se llevará a cabo en sala de reuniones del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano ubicada en la ciudad de Guayaquil el 31 de octubre a las 15h00, en caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo de la persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Srta. Roxana Toro

AUDITOR OPERATIVO

3.1.5.2 Informe de Auditoría de Gestión

FONDO DE CESANTIA DEL MAGISTERIO ECIATORIANO

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

**INFORME GENERAL DE
AUDITORÍA GESTIÓN**

01 DE OCTUBRE AL 31 DE OCTUBRE DEL 2013

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1. PERSPECTIVA DE LA AUDITORÍA DE GESTION

- 1.1 Motivo de la auditoría
- 1.2 Objetivo de la auditoría
- 1.3 Alcance de la auditoría
- 1.4 Enfoque de la auditoría
- 1.5 Área auditada
- 1.6 Indicadores de Gestión utilizados

CAPÍTULO II

2. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

- 2.1 Visión
- 2.2 Misión
- 2.3 Objetivos
- 2.4 Principios
- 2.5 Valores
- 2.6 Estructura Organizacional
 - 2.6.1 Organigrama Estructural
 - 2.6.2 Organigrama Funcional

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS GENERALES

- Conclusiones
- Recomendaciones

CAPÍTULO I

PERSPECTIVA DE LA AUDITORÍA DE GESTION

1.1 Motivo de la auditoría

La Auditoría de Gestión para el Área Recursos Humanos del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano se realizó para evaluar la gestión del área con respecto a la administración de los recursos humanos disponibles, a fin de determinar si las actividades de cada uno de los procesos que se desarrollan estén efectuadas con eficiencia, eficacia y economía.

1.2 Objetivo de la auditoría

Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones o actividades que se realizan en el Área de Recursos Humanos del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano con el fin emitir recomendaciones a la gestión que viene realizando el área.

1.3 Alcance de la auditoría

La Auditoría de Gestión se desarrolló en el Área de Recursos Humanos del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano examinando los procesos de: Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Seguridad e Higiene de trabajo y Evaluación de personal.

1.4 Enfoque de la auditoría

Auditoría orientada hacia el cumplimiento de la normativa vigente, eficacia en el logro de los objetivos planteados; eficiencia y economía en el uso de recursos utilizados en las acciones relativas a la gestión del recurso humano.

1.5 Área auditada

El Área de Recursos del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano fue sometida a auditoría evaluando los procesos de:

- ✓ Selección del personal.
- ✓ Contratación del personal.
- ✓ Inducción del personal contratado.
- ✓ Capacitación del personal.
- ✓ Motivación del personal.
- ✓ Seguridad e higiene en el trabajo.
- ✓ Administración del personal.
- ✓ Evaluación del personal.

1.6 Indicadores de Gestión utilizados

Proceso	Cumplimiento de requerimientos	Formula	Resultado	Calificación
Selección de personal	Cumplimiento de requerimientos	Cumplimiento de Requerimientos para la contratación = $\frac{\text{Personal Apto}}{\text{Total de personal contratado}} \times 100$	69%	Desfavorable
Contratación de personal	Contratos firmados y legalizados	Contratación = Legalizada = $\frac{\text{Contratos legalizados}}{\text{Total de contratos firmados}} \times 100$	92%	Aceptable
Inducción de personal	Inducción	Inducción de personal = $\frac{\text{Empleados que recibieron inducción}}{\text{Total de empleados}} \times 100$.	100%	Favorable
Capacitación del personal	Capacitación	Capacitación de Personal = $\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	0%	Desfavorable
Motivación del personal	Motivación	Motivación de Personal = $\frac{\text{Empleados motivados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	17%	Desfavorable
Seguridad e higiene en el trabajo	Accidentabilidad Laboral	Accidentabilidad Laboral = $\frac{\text{Empleados que han sufrido accidentes}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	1.74%	Aceptable
Administración del personal	Actualización de datos de empleados	Información actualizada = $\frac{\text{Expedientes actualizados}}{\text{Total de expedientes}} \times 100$	93%	Favorable
Evaluación del personal	Evaluaciones	Evaluaciones = $\frac{\text{Total de empleados evaluados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	99%	favorable

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

2.1. Visión

Ser la institución emblemática de los servidores del sistema educativo ecuatoriano, capaz de innovarse y superar las más complejas exigencias del entorno, con servicios financieros solidarios que garanticen una cesantía significativa, impactando positivamente en la calidad de vida de sus afiliados.

2.2. Misión

El afiliado es el eje central del FCME, a través de una relación directa, integral y permanente, que afirma su sentido de pertenencia y promueve su participación en la toma de decisiones para ser corresponsable del futuro de la institución. El FCME agrega valor a la propiedad colectiva mediante la administración eficiente de los fondos previsionales de sus afiliados con productos financieros solidarios, atención cálida y tecnología de vanguardia.

2.3. Objetivos

- ✓ Blindar al FCME contra cualquier amenaza externa que pretenda impedir el cumplimiento de su Visión.
- ✓ Desarrollar las comunidades interactivas que permitan al FCME y sus afiliados mantener un contacto cercano y permanente.
- ✓ Incrementar, mantener y fidelizar a los afiliados (públicos y privados de todos los niveles educativos).
- ✓ Desarrollar una cultura de servicio al cliente.
- ✓ Generar nuevos productos de inversión previsional adicionales a la cesantía manteniendo cuidado en que estos no sean interpretados como captación financiera.

- ✓ Consolidar la Red Nacional de Ejecutivos Financieros.
- ✓ Desarrollar buenas prácticas de gobierno corporativo.
- ✓ Incrementar el capital colectivo mediante una operación con rentabilidad sostenible.
- ✓ Fomentar estilos de vida saludable.

2.4. Principios

La identificación y definición de los principios de la organización soportan la ejecución e interiorización de la Misión por parte de los miembros del FCME. Los principios corporativos son para entenderlos, creerlos, practicarlos y promoverlos dentro y fuera de la institución. No son opcionales y su aplicación no es negociable.

- ✓ **Solidaridad:** Se practica y se hace efectiva a través del FAS (Fondo Anual Solidario), protección familiar y otras acciones que ayudan a mitigar los problemas acumulados años atrás.
- ✓ **Excelencia:** Buscar la perfección en la ejecución de sus tareas, antes y mejor que los demás.
- ✓ **Creación de Valor de la Propiedad Colectiva:** Actuar y tomar decisiones con el fin de incrementar el capital acumulado del FCME y de sus empresas y por ende de la propiedad colectiva de sus afiliados.

2.5. Valores:

Los valores corporativos o institucionales constituyen un conjunto de principios y creencias claves acerca de la organización, que comparten todos los colaboradores, ayudándoles a trabajar y asociarse entre ellos. Estos son demostrados por las máximas autoridades e inspiran la vida organizacional haciendo que se perciba la “cultura organizacional”.

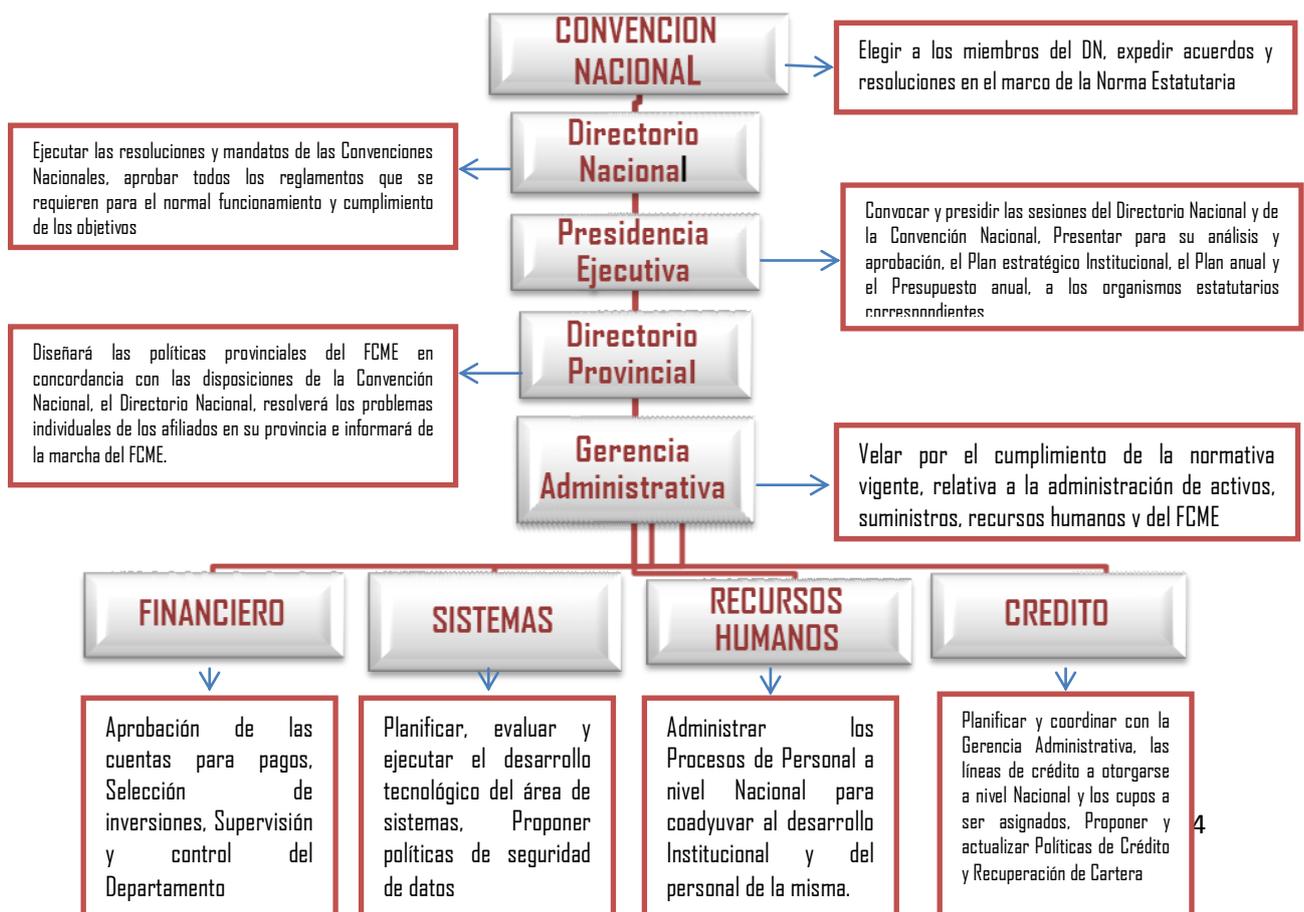
- ✓ **Lealtad:** Expresada en el sentido de pertenencia de los afiliados y de los colaboradores que defienden, mejoran e incrementan la propiedad colectiva con sus aportes continuos y estables. Este valor debe ser entendido en doble vía es decir desde los colaboradores y afiliados hacia el Fondo y desde el Fondo hacia los colaboradores y afiliados.
- ✓ **Corresponsabilidad:** En el FCME practicamos la rendición de cuentas y somos responsables sin contemplaciones, institucional y personalmente ante los demás afiliados y colaboradores por nuestros actos y decisiones.
- ✓ **Actitud Vanguardista;** Entendida como la propensión al cambio positivo empleando las herramientas de última generación disponible para la consecución de la Visión.
- ✓ **Respeto;** Es el valor que permite el libre intercambio de opiniones para construir una institución integrada que trabaja en equipo, y que brinda calidez a su afiliado – cliente.
- ✓ **Espíritu Unionista;** Este es un valor que refleja la esencia del origen del FCME, el cual se enfoca en promover mayores niveles de bienestar para los servidores del sistema educativo ecuatoriano.
- ✓ **Solidaridad:** Se practica y se hace efectiva a través de acciones y servicios de protección familiar que ayudan a mitigar/aplacar las necesidades de sus afiliados. Se vuelve tangible en la posibilidad real que tiene un afiliado, que disponiendo de escasos recursos puede acceder a beneficios mayores que no los alcanzaría por sí solo.
- ✓ **Honestidad;** Somos un equipo humano cuyos actos son probos, rectos y razonables, sin tolerancia con el incumplimiento de la ética.
- ✓ **Agregación de Valor:** Actuamos y tomamos decisiones considerando la generación de mayor margen de beneficios, la mitigación de riesgos y el crecimiento de la propiedad colectiva de sus afiliados.
- ✓ **Excelencia:** Mantenemos una constante predisposición a ejecutar nuestras tareas antes y mejor que los demás, esmerándonos en la atención de los requerimientos del cliente interno y externo.
- ✓ **Pasión;** Trabajamos arduamente por el cumplimiento de la Visión y la Misión del FCME para beneficio de un número cada vez mayor de servidores del sistema educativo ecuatoriano.

2.6 Estructura Organizacional

2.6.1 Organigrama Estructural



2.6.2 Organigrama Funcional



CAPÍTULO III

RESULTADOS GENERALES

Al concluir la Auditoría de Gestión del Área de Recursos Humanos, se obtienen los siguientes resultados en lo correspondiente a:

Selección del personal

En el estudio realizado se pudo observar que las políticas y procedimientos que se realizan en el Área de Recursos Humanos están debidamente estructurados y documentados, pero no se cumple a cabalidad por lo que se evidencia inconsistencias en este proceso, ya que se selecciona personal que no cumple los requisitos para el cargo a desempeñar.

Al no contar políticas documentadas y con un manual de procedimientos que permitan describir claramente las técnicas y métodos que se utilizaran para la entrevista y evaluación del aspirante, pero que no se cumple, se omite la realización de pruebas de conocimiento y de habilidades.

El Área de Recursos Humanos actualmente no cuenta con una adecuada planificación de sus actividades, lo que muestra una falta de orden que ayude a optimizar el tiempo y los recursos, ocasionando que se seleccione personal que no reúne los requisitos previos para desempeñar el cargo asignado produciendo retrasos en el cumplimiento de actividades.

Contratación del personal

El Área de Recursos Humanos mantiene como política, que los contratos de trabajo serán legalizados en los 30 primeros días hábiles pero por diversas razones algunos contratos no se legalizan en el tiempo estipulado, lo que ha ocasionado conflictos con el personal ya que es afiliado al IESS en la fecha que se legaliza su contrato de trabajo.

En los cuestionarios realizados al personal se pudo observar que existe incumplimiento a los horarios establecidos en el contrato de trabajo, ya que el horario en que el personal labora es mayor.

Capacitación de Personal

En el Área de Recursos Humanos no se encuentra ejecutando el proceso de capacitación del personal, el mismo se encuentra en etapa de planificación desde el mes de enero del 2013.

Como consecuencia de no contar con un plan de capacitación del personal se evidencia desmotivación en los empleados y retrasos en el cumplimiento de actividades al no saber cómo realizarlas.

Motivación del Personal

El sistema de motivación establecido en la compañía, se basa únicamente en los resultados de la evaluación del desempeño y se motiva al personal con el incremento de su remuneración, beneficiando a un reducido grupo de empleados.

La mayoría de los empleados no han recibido motivación y no presentan un compromiso con la compañía produciendo así una gran desmotivación de personal y conflictos entre empleados por rivalidades laborales,

CONCLUSIONES

Selección del personal.

El Área de Recursos Humanos cuenta con procedimientos adecuados para el proceso de selección de personal pero se incumplen, lo que ocasiona que el aspirante no cumple con el perfil preestablecido por el departamento solicitante, para ocupar el cargo designado ocasionando retrasos en el cumplimiento de las actividades designadas.

Contratación del personal

En los análisis realizados al proceso de contratación del personal se determinó que la legalización de contratos de trabajo de los empleados es en los 30 primeros días hábiles pero por diversas razones algunos contratos no se legalizan en el tiempo estipulado por lo que se presentan conflictos legales con el personal.

Capacitación de Personal

El proceso de capacitación del personal se encuentra en fase de planificación desde enero del 2013, observándose que el empleado desconoce cómo realizar sus actividades, por lo que se presentan retrasos en su cumplimiento y conflictos entre personal debido que los criterios para el desarrollo de sus funciones son diferentes.

Motivación del Personal

La Compañía cuenta con un sistema de motivación basado únicamente en los resultados de la evaluación de desempeño y se incentiva al personal con un incremento en su remuneración, por lo que el grupo que se beneficia es reducido, originando rivalidades entre el personal que se esfuerza por conseguirlas y de no ser el caso el empleado se siente desmotivado ocasionando desmotivación laboral.

RECOMENDACIONES

Selección del personal

Se recomienda diseñar procedimientos y establecer políticas aplicables que describan claramente el perfil del cargo, funciones y responsabilidades de la vacante, así como también, que se definan las técnicas y métodos que se utilizarán para la entrevista y evaluación del aspirante con el fin de mejorar la selección de personal.

Contratación del personal

La contratación de personal debe realizarse observando las disposiciones legales establecidas, mismas que determinan que el empleado debe ser afiliado al IESS desde su primer día de trabajo, por lo que su contrato debe ser legalizado inmediatamente, de esta manera evitar conflictos personales y legales.

Capacitación de Personal

El Área de Recursos Humanos debe contar lo antes posible con un plan de capacitación, que defina los criterios básicos a utilizarse para el desarrollo de las actividades, señalando de qué manera deben realizarlas para evitar conflictos laborales entre el personal. Se debe programar capacitaciones periódicas, procurando preparar al personal en la realización de funciones específicas de su área de trabajo mejorando su desempeño.

Motivación del Personal

Al sistema de motivación existente debe ser replanteado en función del cumplimiento de objetivos, nivel de formación académica o reconociendo sus logros alcanzados, promoviendo mejoras en las condiciones de trabajo a través de una selección de incentivos como: charlas motivacionales, cursos gratuitos, capacitaciones, bonos, de los que se puedan beneficiar un grupo más amplio, de esta manera poder solucionar problemas o conflictos creados por las rivalidades, generando un compromiso con la entidad, evitando la deserción laboral mejorando el desempeño de los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ✓ ARENS, Alvin, Auditoría. Un enfoque integral, Decimo Primera Edición, México, 2007
- ✓ CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición, Santa Fe Bogotá, McGraw Hill, 2005.
- ✓ Cultural de ediciones, S.A. Auditoría III, Control Interno de Áreas específicas de implementación procedimientos y control. Madrid – España.
- ✓ ECUADOR Leyes, reglamentos y decretos, Código de Trabajo, Quito, Edición GAB, 2003.
- ✓ ECUADOR Leyes, reglamentos y decretos, Legislación Laboral, Quito, Corporación de estudio y publicaciones, 2009.
- ✓ Enciclopedia de Auditoría, Barcelona, Océano, Centrum
- ✓ FRANKLING Enrique Benjamin, Auditoría Administrativa, McGrawhill Interamericana editores, 2001.
- ✓ GOMEZ Morfin, Técnicas Financieras; nov/dic1962, Vol. 2 Issue 2.
- ✓ KNIGTON, LENNIS. La Auditoría Posterior de Rendimiento.
- ✓ LADOU Joseph, Diagnóstico y tratamiento en medicina laboral y ambiente, 4ta Edición, 2007.
- ✓ LAYEDRA Idrovo Wilson, Manual de Derecho Laboral, Riobamba, Universidad Indoamericana del Ecuador, UNIDEC, 2009.
- ✓ LEONARD William P, Auditoría Administrativa, Primero edición México.
- ✓ MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Ecuador, 2006.
- ✓ MANTILLA B. Manuel Alberto, Control Interno Informe COSO, 4ta Edición, Bogotá, ECOE Ediciones 2007.
- ✓ PERDOMO Moreno Abraham, Fundamentos del Control Interno, 7ma Edición, México, Thomson 2007.
- ✓ PIMENTEL Jiménez Héctor, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Significado, alcance, limitaciones, México Trillas 2008.
- ✓ PUYOL Nudman, Manual de Auditoría Operativa.
- ✓ SANCHEZ Alarcón Francisco Javier, Programas de Auditoría, 12va Edición, México, ECAFSA, Thomson Learning 2001.
- ✓ SANCHEZ Carrión Gilberto, Tablita Tributaria y Laboral 2010, Ecuador, EDYPE 2010.

- ✓ SANTILLA González Juan Ramón, Auditoría Interna, México, ECAFSA 2000.
- ✓ SASTRE Castillo Miguel Ángel, Dirección de Recursos Humanos, Un enfoque estratégico, Madrid, McGraw Hill, 2003.
- ✓ SOTOMAYOR Alfonso Amador, Auditoría Administrativa, Procesos y Aplicación, 2008, Primera edición.
- ✓ WHITTINGTON O. Ray; Pany Kurt, Principios de Auditoría, 14va Edición, México, McGraw Hil, 2005.

REFERENCIAS DE INTERNET

- ✓ www.fcme.com.ec
- ✓ Lic. Adelys Rosa Sánchez Gómez, Auditoría y control interno, Octubre 2005:
<http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/defigaud.htm>
- ✓ Carlos Mario Pérez Jaramillo, Los Indicadores de Gestión:
<http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
- ✓ Daniel Angulo Gonzales, Recursos Humanos y Organización, Octubre del 2008:
http://www.degerencia.com/articulo/la_auditoria_en_la_gestion_de_los_recursos_humanos
- ✓ M.C. Jorge R. Meléndrez Quezada, Auditoria de Recursos Humanos, Septiembre del 2007:
<http://www.monografias.com/trabajos15/auditoria-rrhh/auditoria-rrhh.shtml>
- ✓ Domingo Hernández Celis, Auditoría y Control Interno, Junio del 2007:
<http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/fin/auditoria-en-la-gestion-de-los-recursos-humanos.htm>
- ✓ Taipe Llacchuarimay Marlene Raquel, Auditoría Administrativa, Enero del 2008:
<http://www.monografias.com/trabajos61/normas-internacionales-auditoria-interna/normas-internacionales-auditoria-interna2.shtml>
- ✓ Lic. Gilbert Alexis Garcia Bahena, Conceptos Generales de Auditoría Administrativa, Septiembre del 2006:
<http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=114>

ANEXOS

ANEXO No. 1

FONDO DE CESNATIADEL MAGISTERIO ECUATORIANO

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

CONTENIDO

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

Art. 1 Ámbito de Aplicación del presente Reglamento Interno de Trabajo.

Art. 2 Área de Recursos Humanos.

CAPÍTULO II

DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Art. 3 Planificación organizacional de los Recursos Humanos

CAPÍTULO III

SELECCIÓN DE PERSONAL

Art. 4 De la selección

Art. 5 Requisitos para el Ingreso

CAPÍTULO IV

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Art. 6 Período de prueba

Art. 7 Del cumplimiento de las jornadas de trabajo y otras normas relativas a los turnos, ejecución y pago de remuneraciones y sobretiempo

CAPÍTULO V

DE LA CAPACITACIÓN

Art. 8 Finalidad

Art. 9 Programas de Capacitación

CAPÍTULO VI

DE LOS PREMIOS Y RECOMPENSAS

Art. 10 Finalidad

Art. 11 Programa de motivación

CAPÍTULO VII

DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Art. 12 Definición

Art. 13 Discusión

CAPÍTULO VIII

DE LOS DEBERES, DERECHOS Y OBLIGACIONES

Art. 14 Deberes

Art. 15 Derechos

Art. 16 Prohibiciones

CAPÍTULO IX

DE LAS VACACIONES, LICENCIAS Y PERMISOS

Art. 17 Derecho a vacaciones

Art. 18 Calendario de vacaciones

Art. 19 Uso de vacaciones

Art. 20 Liquidación de vacaciones por cesación de funciones

- Art. 21 Licencias con remuneración
- Art. 22 Licencias sin remuneración
- Art. 23 De los permisos ocasionales
- Art. 24 Permisos ocasionales hasta por tres días
- Art. 25 Permisos en horas laborables
- Art. 26 Perdida del permiso

CAPÍTULO X

JORNADA DE TRABAJO Y PAGO DE HORAS EXTRAORDINARIAS

- Art. 27 Jornada de trabajo
- Art. 28 Días feriados y de descanso obligatorio
- Art. 29 Traslado del descanso obligatorio o recuperación del tiempo perdido
- Art. 30 Horas extraordinarias y suplementarias

CAPÍTULO XI

DE LAS PRESTACIONES SOCIALES

- Art. 31 Prestaciones sociales

CAPÍTULO XII

DE LAS FALTAS, DE SUS CLASES Y SANCIONES

- Art. 32 Definiciones
- Art. 33 Sanciones disciplinarias
- Art. 34 De la amonestación verbal
- Art. 35 De la amonestación escrita
- Art. 36 De la sanción (multa)
- Art. 37 Cese de sus funciones

CAPÍTULO XIII

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

- Art. 38 Registro de asistencia
- Art. 39 Control de asistencia
- Art. 40 Reportes de control
- Art. 41 Actualización del expediente individual

CAPÍTULO XIV

DISPOSICIONES GENERALES

ANEXO No. 2

Resuelve:

ARTICULO 1.- Calificar a la licenciada en contabilidad y auditoría, contadora pública y auditora, Katia Silvana Moposita Fernández, portadora de la cédula de ciudadanía No. 171122419-4, para que pueda desempeñarse como auditora interna en las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, que se encuentran bajo el control de esta Superintendencia de Bancos y Seguros.

ARTICULO 2.- Disponer que se incluya la presente resolución en el Registro de Auditores Internos y se comunique del particular a la Superintendencia de Compañías.

Comuníquese y publíquese en el Registro Oficial. Dada en la Superintendencia de Bancos y Seguros, en Quito, Distrito Metropolitano, el siete de abril del dos mil cinco.

f.) Dr. Armando Pareja Andrade, Intendente Nacional Jurídico (E)

Lo certifico. - Quito, Distrito Metropolitano, el siete de abril del dos mil cinco.

f.) Lcdo. Pablo Cobo Luna, Secretario General.

Superintendencia de Bancos y Seguros, certifico que es fiel copia del original.

f.) Lcdo. Pablo Cobo Luna, Secretario General.

11 de abril del 2005.

No. SBS-INJ-2005-0147

Armando Pareja Andrade
INTENDENTE NACIONAL JURIDICO (E)

Considerando:

Que según lo dispuesto en el artículo 3, de la Sección I "Definiciones, requisitos, incompatibilidades y registro", del Capítulo II "Normas para la calificación y registro de peritos evaluadores", del Subtítulo IV "De las garantías adecuadas", del Título VII "De los activos y límites de crédito", de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, corresponde a la Superintendencia de Bancos y Seguros calificar la idoneidad y experiencia del perito evaluador,

Que el arquitecto Jorge Vinicio Chiriboga Reyes, ha presentado la solicitud y documentación respectivas para su calificación como perito evaluador, las que reúnen los requisitos exigidos en las normas reglamentarias

Que a la fecha de expedición de esta resolución, el arquitecto Jorge Vinicio Chiriboga Reyes no registra hechos negativos relacionados con la central de riesgos, cuentas corrientes cerradas y cheques protestados, y,

En ejercicio de las funciones encargadas por el señor Superintendente de Bancos y Seguros mediante Resolución No. ADM-2005-7200 de 4 de abril del 2005,

Resuelve:

ARTICULO 1.- Calificar al arquitecto Jorge Vinicio Chiriboga Reyes, portador de la cédula de ciudadanía No. 170561045-7, para que pueda desempeñarse como perito evaluador de bienes inmuebles en las instituciones del sistema financiero, que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

ARTICULO 2.- Disponer que se incluya la presente resolución en el Registro de Peritos Evaluadores, se le asigne el número de registro No. PA-2005-678 y se comunique del particular a la Superintendencia de Compañías.

Comuníquese y publíquese en el Registro Oficial. Dada en la Superintendencia de Bancos y Seguros, en Quito, Distrito Metropolitano, el siete de abril del dos mil cinco.

f.) Dr. Armando Pareja Andrade, Intendente Nacional Jurídico (E)

Lo certifico. - Quito, Distrito Metropolitano, el siete de abril del dos mil cinco.

f.) Lcdo. Pablo Cobo Luna, Secretario General.

Superintendencia de Bancos y Seguros, certifico que es fiel copia del original.

f.) Lcdo. Pablo Cobo Luna, Secretario General.

11 de abril del 2005.

No. SBS-2005-0150

Ing. Alejandro Maldonado Garcia
SUPERINTENDENTE DE BANCOS Y SEGUROS

Considerando:

Que el artículo 61 de la Constitución Política de la República dispone que los fondos complementarios estarán orientados a proteger contingencias de seguridad no cubiertas por el seguro general obligatorio, o a mejorar sus prestaciones y serán de carácter opcional, se financiarán con el aporte de los asegurados, los empleadores podrán efectuar aportes voluntarios, y, serán administrados por entidades públicas privadas o mixtas, reguladas por la ley.

Que el inciso primero del artículo 220 de la Ley de Seguridad Social determina que los afiliados al Seguro Independiente de su nivel de ingreso, podrán optar por



ahorros voluntarios para mejorar la cuantía o las condiciones de las prestaciones correspondientes al seguro general obligatorio o a proteger contingencias de seguridad no cubiertas por éste;

Que el inciso tercero del artículo 220 establece que los fondos privados de pensiones con fines de jubilación actualmente existentes, cualquiera sea su origen o modalidad de constitución, se registrarán por la misma reglamentación que se dicte para los fondos complementarios y, en el plazo que aquella determine, deberán ajustarse a sus disposiciones que, en todo caso, respetarán los derechos adquiridos por los ahorristas;

Que según el artículo 304 de la Ley de Seguridad Social integran el Sistema Nacional de Seguridad Social, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA), el Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL), las unidades médicas prestadoras de salud (UMPS), las personas jurídicas que administran programas de seguros complementarios de propiedad privada, pública o mixta, que se organicen según esta ley;

Que el inciso tercero del artículo 306 de la citada ley establece que la Superintendencia de Bancos y Seguros debe controlar que las actividades económicas y los servicios que brindan las instituciones públicas y privadas de seguridad social, atiendan al interés general y se sujeten a las normas legales vigentes;

Que este organismo de control para dar cumplimiento a los artículos 61 de la Constitución, 220, 304 y 306 de la Ley de Seguridad Social, expidió el 16 de septiembre del 2004 la Resolución No. SBS-2004-0740 que contiene las "Normas para la registro, constitución, organización, funcionamiento y liquidación de los Fondos Complementarios Previsionales", codificada en el Subtítulo II "De la constitución y organización de las instituciones que conforman el sistema nacional de seguridad social", del Título XV "Normas generales para la aplicación de la Ley de Seguridad Social";

Que la Resolución No. SBS-2004-0740, en la Sección VI "Disposiciones Transitorias" establece los requisitos para el registro de los fondos;

Que el profesor Juan José Castello León, en su calidad de representante legal del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano, FCME-fcpc, mediante oficio No. 4211 FCME de 10 de diciembre del 2004, ha presentado ante este organismo de control la documentación para el registro del fondo;

Que la Dirección Nacional de Seguridad Social de esta Superintendencia de Bancos y Seguros mediante memorando No. DNSS-2005-140 de marzo 21 del 2005, ha procedido a revisar y verificar los requisitos establecidos en la citada resolución, emitiendo el respectivo dictamen favorable para el registro del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano, FCME-fcpc;

Que mediante oficio No. SG-2005-0833 de febrero 4 del 2005 se aceptó y reservó la denominación del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano, FCME-fcpc; y

Resuelve:

ARTICULO 1. APROBAR los estatutos del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano, FCME-fcpc con las observaciones efectuadas por el organismo de control.

ARTICULO 2. REGISTRAR en esta Superintendencia de Bancos y Seguros al Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano, FCME-fcpc.

Comuníquese y publíquese en el Registro Oficial.- Dada en la Superintendencia de Bancos y Seguros, en Quito, Distrito Metropolitano, el ocho de abril del dos mil cinco.

f.) Ing. Alejandro Maldonado Garcia, Superintendente de Bancos y Seguros.

Lo certifico.- Quito, Distrito Metropolitano, el ocho de abril del dos mil cinco.

f.) Lic. Pablo Cobo Luna, Secretario General.

Superintendencia de Bancos y Seguros, certifico que es fiel copia del original.

f.) Lcdo. Pablo Cobo Luna, Secretario General.

11 de abril del 2005

N° 368-2003

JUICIO VERBAL SUMARIO

ACTOR: Modesto Omar Barcia Rivadeneira

DEMANDADA: Eternit Ecuatoriana S. A. (Mauricio Neme Achi, Gerente).

CORTE SUPREMA DE JUSTICIA
SEGUNDA SALA DE LO LABORAL Y SOCIAL

Quito, septiembre 13 del 2004, las 09h50.

VISTOS: Mauricio Neme Achi, en su calidad de Gerente y como tal representante legal de Eternit Ecuatoriana S. A., inconforme con la sentencia dictada por la Sexta Sala de la Corte Superior de Justicia de Guayaquil, que revoca parcialmente la sentencia dictada por el Juez de lo Laboral y Social en el juicio verbal sumario de trabajo que sigue Modesto Omar Barcia Rivadeneira, interpone en tiempo oportuno recurso de casación accediendo por esta razón la causa a análisis y decisión de este Tribunal, que para hacer, por ser el momento procesal considera PRIMERO: Por las disposiciones constitucionales vigentes y el soneto que consta de autos, la Segunda Sala de lo Laboral y Social es la competente para resolver el presente caso.

Anexo No. 3

Datos Indicadores de Gestión			A 3	
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano			Hoja No: 1 de 1	
PERIODO: Octubre 2013			Fecha: 11/octubre/2013	
PROCESO: Selección de Personal				
INDICADOR: Cumplimiento de Requerimientos para la contratación				
<p>1. Personal seleccionado para ocupar un cargo vacante que cumplen con los requisitos previamente establecidos por el Área solicitante y el Área de Recursos Humanos para desempeñar el cargo.</p>				
N°	Personal de Nuevo Ingreso	Cumple requisitos preestablecidos		
		si	no	
Departamento Financiera				
1	Inversiones	✓		*X
2	Pagaduría	✓		*X
3	Planificación Estratégica	✓		*X
Departamento de Sistemas				
4	Desarrollo		✓	*X
5	Seguridad	✓		*X
6	Producción y Operaciones		✓	*X
Departamento Recursos Humanos				
7	Jefa de Recursos Humanos	✓		*X
8	Personal	✓		*X
9	Logística	✓		*X
Departamento de Crédito				
10	Asistente de Crédito		✓	*X
11	Cobranza	✓		*X
12	Asistente de cobranza	✓		*X
13	Recuperación de cartera		✓	*X
Total		9	4	
Fuente: Área de Recursos Humanos				
Elaborado por: Srta. Roxana Toro				

Anexo No. 4

Datos Indicadores de Gestión				A 4
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano				Hoja No: 1 de 1
PERIODO: Octubre 2013				Fecha: 11/octubre/2013
PROCESO: Contratación de Personal				
INDICADOR: Contratación Legalizada				
1. Número de Contratos de Trabajo que se encuentran legalizados				
N°	Personal	Contratos Legalizados		
		si	no	
Departamento Financiera				
1	Inversiones	5	-	*X
2	Pagaduría	10	3	*X
3	Planificación Estratégica	8	-	*X
Departamento de Sistemas				
4	Desarrollo	3	1	*X
5	Seguridad	16	-	*X
6	Producción y Operaciones	8	-	*X
Departamento Recursos Humanos				
7	Jefa de recursos humanos	18	-	*X
8	Personal	2	2	*X
9	Logística	4	-	*X
Departamento de Crédito				
10	Asistente de Crédito	7	-	*X
11	Cobranza	9	4	*X
12	Asistente e cobranza	7	-	*X
13	Recuperación de Cartera	8	-	*X
Total		105	10	
Nota: Información obtenida a través de la observación directa.				
Fuente: Área de Recursos Humanos				
Elaborado por: Srta. Roxana Toro				

Anexo No. 5

Datos Indicadores de Gestión		A 5		
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano		Hoja No: 1 de 1		
PERIODO: Octubre 2013		Fecha: 11/octubre/2013		
PROCESO: Inducción del Personal				
INDICADOR: Inducción del Personal				
1. Entrevistar al personal nuevo si recibió inducción al momento de ingresar en la compañía.				
		Recibió Inducción		
N°	Personal Nuevo Registro	si	no	
Departamento Financiera				
1	Inversiones	1	-	⊗
2	Pagaduría	1	-	⊗
3	Planificación Estratégica	1	-	⊗
Departamento de Sistemas				
4	Desarrollo	1	-	⊗
5	Seguridad	1	-	⊗
6	Producción y Operaciones	1	-	⊗
Departamento Recursos Humanos				
7	Jefa de recursos humanos	1	-	⊗
8	Personal	1	-	⊗
9	Logística	1	-	⊗
Departamento de Crédito				
10	Asistente de crédito	1	-	⊗
11	Cobranza	1	-	⊗
12	Asistente de cobranza	1	-	⊗
13	Recuperación de cartera	1	-	⊗
Total		13	0	

Nota: Información comprobada a través de entrevista con el nuevo personal.

Fuente: Área de Recursos Humanos
Elaborado por: Srta. Roxana Toro

Anexo No. 6

Datos Indicadores de Gestión				A 6
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano				Hoja No: 1 de 1
PERIODO: Octubre 2013				Fecha: 11/octubre/2013
PROCESO: Motivación del Personal				
1.-Entrevistar al personal si se encuentra de acuerdo con el sistema de motivación de la compañía.				
N°	Personal	De acuerdo		
		No	Si	
Departamento Financiera				
1	Inversiones	5	-	* ⊗
2	Pagaduría	10	3	* ⊗
3	Planificación Estratégica	8	-	* ⊗
Departamento de Sistemas				
4	Desarrollo	3	10	* ⊗
5	Seguridad	16	-	* ⊗
6	Producción y Operaciones	9	-	* ⊗
Departamento Recursos Humanos				
7	Jefa de recursos humanos	8	-	* ⊗
8	Personal	12	2	* ⊗
9	Logística	4	-	* ⊗
Departamento de Crédito				
10	Asistente de Crédito	7	-	* ⊗
11	Cobranza	3	5	* ⊗
12	Asistente e cobranza	7	-	* ⊗
13	Recuperación de Cartera	10	-	* ⊗
Total		95	20	* ⊗
Fuente: Área de Recursos Humanos Elaborado por: Srta. Roxana Toro				

Anexo No. 7

Datos Indicadores de Gestión			A 7	
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano			Hoja No: 1 de 1	
PERIODO: Octubre 2013			Fecha: 11/octubre/2013	
PROCESO: Administración del Personal				
INDICADOR: Información Actualizada del Personal				
1.-Número de expedientes del empleado que se encuentran actualizados.				
N°	Personal	Expedientes Actualizados		
		sí	no	
Departamento Financiera				
1	Inversiones	5	-	*X
2	Pagaduría	10	3	*X
3	Planificación Estratégica	8	-	*X
Departamento de Sistemas				
4	Desarrollo	3	1	*X
5	Seguridad	16	-	*X
6	Producción y Operaciones	8	-	*X
Departamento Recursos Humanos				
7	Jefa de recursos humanos	18	-	*X
8	Personal	2	2	*X
9	Logística	4	-	*X
Departamento de Crédito				
10	Asistente de Crédito	7	-	*X
11	Cobranza	9	2	*X
12	Asistente e cobranza	7	-	*X
13	Recuperación de Cartera	10	-	*X
Total		107	8	*X
Nota: Información obtenida a través de la observación directa del archivo				
Fuente: Área de Recursos Humanos Elaborado por: Srta. Roxana Toro				

Anexo No. 8

Datos Indicadores de Gestión				A 8
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano				Hoja No: 1 de 1
PERIODO: Octubre 2013				Fecha: 11/octubre/2013
PROCESO: Evaluación del personal				
INDICADOR: Evaluaciones				
<p>1.-Se corrobora la información presentada en el Informe de Gestión del Área de Recursos Humanos, a través de entrevistas con los Jefes de Áreas, si se evalúa a los empleados y como se realiza la evaluación.</p>				
N°	Personal	Personal Evaluado		
		si	no	
Departamento Financiera				
1	Inversiones	5	-	*X
2	Pagaduría	10	-	*X
3	Planificación Estratégica	8	-	*X
Departamento de Sistemas				
4	Desarrollo	3	1	*X
5	Seguridad	16	-	*X
6	Producción y Operaciones	8	-	*X
Departamento Recursos Humanos				
7	Jefa de recursos humanos	18	-	*X
8	Personal	3	-	*X
9	Logística	8	-	*X
Departamento de Crédito				
10	Asistente de Crédito	7	-	*X
11	Cobranza	9	-	*X
12	Asistente e cobranza	9	-	*X
13	Recuperación de Cartera	10	-	*X
Total		114	1	
Nota: Información obtenida a través de la observación y entrevistas				
Fuente: Área de Recursos Humanos				
Elaborado por: Srta. Roxana Toro				

Anexo No. 9

Datos Indicadores de Gestión	A 9																				
EMPRESA: Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano	Hoja No: 1 de 1																				
PERÍODO: Octubre 2013	Fecha: 11/octubre/2013																				
AREA: Recursos Humanos																					
Informe del Área de Recursos Humanos																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 10px auto;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">Descripción</th> <th style="width: 40%;">oct-13</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Total empleados</td> <td style="text-align: center;">115</td> </tr> <tr> <td>Empleados con contrato fijo y afiliados al IESS</td> <td style="text-align: center;">105</td> </tr> <tr> <td>Empleados de nuevo ingreso</td> <td style="text-align: center;">13</td> </tr> <tr> <td>Empleados salientes</td> <td style="text-align: center;">9</td> </tr> <tr> <td>Empleados salientes por renuncia voluntaria</td> <td style="text-align: center;">9</td> </tr> <tr> <td>Horas laboradas</td> <td style="text-align: center;">232</td> </tr> <tr> <td>Horas de ausencia laboral</td> <td style="text-align: center;">26</td> </tr> <tr> <td>Accidentes laborales</td> <td style="text-align: center;">2 ⊗ *</td> </tr> <tr> <td>Evaluaciones realizadas</td> <td style="text-align: center;">114</td> </tr> </tbody> </table>		Descripción	oct-13	Total empleados	115	Empleados con contrato fijo y afiliados al IESS	105	Empleados de nuevo ingreso	13	Empleados salientes	9	Empleados salientes por renuncia voluntaria	9	Horas laboradas	232	Horas de ausencia laboral	26	Accidentes laborales	2 ⊗ *	Evaluaciones realizadas	114
Descripción	oct-13																				
Total empleados	115																				
Empleados con contrato fijo y afiliados al IESS	105																				
Empleados de nuevo ingreso	13																				
Empleados salientes	9																				
Empleados salientes por renuncia voluntaria	9																				
Horas laboradas	232																				
Horas de ausencia laboral	26																				
Accidentes laborales	2 ⊗ *																				
Evaluaciones realizadas	114																				
Nota: Datos tomados del Informe de Gestión.																					
Fuente: Área de Recursos Humanos Elaborado por: Srta. Roxana Toro																					