



***Universidad Técnica Particular de Loja
La Universidad Católica de Loja***

***Escuela de Ciencias Contables y Auditoría
MODALIDAD A DISTANCIA***

*“Auditoría de Gestión a la empresa SEGULLAURI CIA. LTDA de la ciudad
de Quito Período 2010”*

*Trabajo de fin de carrera previo a
la obtención del título de
Ingeniera en Contabilidad y
Auditoría*

Autor: Claudia Carolina Ponce Intriago

Director: MBA. Edgar Sempértegui

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2011

MBA. Edgar Sempértegui

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de práctica profesional realizado por la estudiante Claudia Carolina Ponce Intriago, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, mayo del 2011

f)

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

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

f.

AUTORÍA

Las ideas, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusivo responsabilidad del autor.

Claudia Carolina Ponce Intriago

DEDICATORIA

A mis seres queridos en especial a mi esposo y a mi hijo , quienes siempre me motivan a seguir adelante y a quien prometí que terminaría mis estudios, gracias a su apoyo , perseverancia puedo cumplir con unos de mis objetivos personales y profesional.

Claudia Carolina Ponce Intriago

AGRADECIMIENTO

Primeramente a la Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de ciencias contables y auditoria por programar y darme la oportunidad de pertenecer al Proyecto de Investigación Académica para egresados de ingeniería en contabilidad y auditoría, modalidad a distancia, especialmente a la Dra. Isabel Robles y MBA Edgar Sempértegui profesionales que han guiado y orientado acertadamente en este proyecto.

Al Eco. Nilo Montalvo Gerente General de la empresa SEGULLAURI CIA. LTDA. de la ciudad de Quito , por autorizar y proporcionar toda la información para desarrollar el presente proyecto de investigación .

Sin lugar a duda a todas aquellas personas que me brindaron su apoyo, tiempo e información para la culminación de mis objetivos.

Claudia Carolina Ponce Intriago-

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada

Certificación

Cesión de derechos

Autoría

Dedicatoria

Agradecimiento

RESUMEN EJECUTIVO

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTE DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la Empresa.....	11
1.2. Base Legal.....	12
1.3. Estructura Organizacional y Funcional.....	13
1.4. Plan Estratégico	
1.4.1. Misión.....	14
1.4.2. Visión.....	14
1.4.3. Valores.....	14
1.4.4. Objetivos.....	14

CAPÍTULO II

2. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

2.1. Marco Conceptual de la Auditoria de Gestión.....	17
2.2. Alcance de la Auditoria de Gestión.....	19
2.3. Objeto de la Auditoria de Gestión	19
2.4. Factores Internos y Externos de la Auditoria de Gestión.....	22
2.5 Metodología de ejecución de Auditoría de Gestión	
2.5.1 Flujo del Proceso de la Auditoria de Gestión.....	24
2.5.2 Fases del Proceso de la Auditoria de Gestión.....	25
2.6. Indicadores para la Auditoria de Gestión.....	31
2.7. Herramientas para la Auditoria de Gestión	
2.7.1 Control Interno.....	36
2.7.2 Métodos de Evaluación.....	50
2.7.3 Riesgos de Auditoría de Gestión.....	53
2.7.4 Muestreo en la Auditoria de Gestión.....	56
2.7.5 Evidencias Suficientes y Competentes.....	58
2.7.6 Técnicas más utilizadas.....	59
2.7.7 Papeles de Trabajo.....	64
2.7.8 Custodia y Archivos.....	65
2.7.9 Índices y Referenciación.....	66
2.7.10 Marcas de Auditoria	67

CAPÍTULO III

3. EJERCICIO PRÁCTICO

APLICACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION AL TALENTO HUMANO DE LA
COMPAÑIA SEGULLAURI CIA. LTDA

3.1 Orden de trabajo.....	70
---------------------------	----

3.2 Notificación de Inicio de Auditoría	71
3.3 Desarrollo de las Fases de Auditoría de Gestión al Recurso Humano de la Compañía Segullauri Cía. Ltda.	72
3.3.1 Desarrollo de la Fase 1 Conocimiento Preliminar	72 - 86
3.3.2 Desarrollo de la Fase 2 Planificación	87 -107
3.3.3 Desarrollo de la Fase 3 Ejecución.....	108 -131
3.3.4 Desarrollo de la Fase 4 Comunicación de Resultados	132 - 147
3.3.5 Desarrollo de la Fase 5 Seguimiento	148 - 150

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	151
Recomendaciones.....	151

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como objetivo principal realizar una auditoría de gestión a la empresa SEGULLAURI CIA. LTDA de la ciudad de Quito período 2010, al ser una entidad que presta servicios de seguridad, el factor humano es de vital importancia para el correcto funcionamiento y evolución de todas sus actividades, motivo por lo que enfocaremos la auditoría de gestión al campo que presta mayor representación del riesgo inherente el recurso humano, con miras a evaluar la eficiencia, eficacia y economía con que su personal desempeña sus actividades encomendadas.

El desarrollo de esta investigación es de mucho interés para la empresa por cuanto les permitirá revelar elementos que posiblemente los tienen olvidados y que los han perdido de vista, y que al revivirlos va a permitir que la empresa empiece a transitar por el sendero que les permita lograr sus objetivos y cumplir con su misión.

Sin lugar a duda este proyecto permitió corregir y/o aclarar la misión, objetivos, y recomendar algunas estrategias e indicadores aplicables al recurso humano y por ende a la empresa.

La presente investigación se ha estructurado en torno a tres capítulos:

CAPITULO 1. Este capítulo tiene como objetivo buscar una familiarización de la auditoría interna con la labor que desempeña en la actualidad la empresa SEGULLAURI CIA. LTDA. Dicho objetivo sólo será posible entendiendo la dinámica del funcionamiento desde su creación hasta el momento actual y comprendiendo la importancia de su contribución a la sociedad.

Enfatizamos la descripción del diagnóstico organizacional que parte del análisis de la visión sistémica, estratégica y definiciones de componentes y sus riesgos inherentes, considerando la razón del negocio, la parte y/o proceso productivo de la organización e identificando sus proyecciones con el recurso humano.

También se considera dentro de este capítulo el cumplimiento por parte de la empresa en el marco legal y normativo .

CAPITULO 2. Se describe los fundamentos de la Auditoría de Gestión el cual permitirán tener una visión clara de los conceptos principales de esta materia, para poder desarrollar con criterio el ejercicio propuesto.

Se establecen las fases de la Auditoria de Gestión, en el mismo se detalla cada una de las actividades que se debe desarrollar hasta llegar al informe final.

Así como también el de mostrar los procesos de admisión de personas, es decir , los procesos por medio de los cuales la empresa debe incorporar personas a sus labores cotidianas y de cómo ejecutar sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, capacitación, etc.

CAPITULO 3. En este capítulo se demostrará que mediante una auditoría de gestión la empresa requiere de un examen y evaluación del cumplimiento de objetivos, que le permita aprovechar al máximo el resultado para facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los de supervisar o iniciar acciones correctiva.

Se desarrolla el ejercicio práctico aplicando los indicadores de gestión que tiene como mira consolidarse como un referente valido para el fomento de la eficiencia, eficacia y economía al Recurso Humano de la empresa SEGULLAURI CIA. LTDA .

Se procederá al análisis y evaluación del personal de la empresa en lo referente a su contribución al desarrollo de las metas y objetivos así como el cumplimiento de las normativas internas de la entidad.

Todos estos aspectos serán medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la empresa.

Se detallará los aspectos relevantes para dar una guía y mejorar el desarrollo de los objetivos propuestos por la empresa que deben cumplir cada uno de sus funcionarios.

CAPITULO 1

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Compañía Segullauri Cía. Ltda., tienen por objeto social la prestación de servicios complementario de seguridad y vigilancia privada y servicio de seguridad y protección de personas, contribuyendo a la ciudadanía en defenderse del problema que a traviesa el país por la ola de inseguridad, asaltos, robos, secuestros, etc. durante todos los días del año, y es así como uno de los medios para contrarrestar estos peligros es utilizando el servicio de guardias y vigilancia privada, servicio que solo se presta en el sector norte de la Ciudad de Quito.

Representada por el Señor Mayor (s.p) Nilo Montalvo Cardenas en su calidad de Gerente General, se encuentra inscrita en el registro mercantil con No. 1856, con expediente No. 96969 en la Superintendencia de Compañías, afiliada a la Cámara de Comercio con No. 36045, permiso de funcionamiento otorgado por el Comando Conjunto de las FF.AA. con fecha 10 de Enero 2002 según oficio 020964, permiso de operación otorgado por el Ministerio de Gobierno con Acuerdo ministerial No. 0093 de 7 de Abril 2006, y ubicada en la ciudad de Quito. Además mantienen un seguro de RESPONSABILIDAD CIVIL por US\$ 100.000

La compañía la conformada a parte del Gerente General, Asistente de gerencia, el Contador y su personal de vigilancia 33 guardias. El personal que trabaja en esta compañía Segullauri se encuentran debidamente amparados por la Ley que les faculta como también asegurados en caso de accidente y muerte en actos de trabajos US\$ 20.000 y US\$ 50.000 respectivamente.

Al empleado, además de un nivel de remuneración correcto, una vez incorporado en plantilla y dado el papel primordial de factor humano en las actividades de seguridad privada, Segullauri Cía. Ltda., se esfuerza en ofrecer unas buenas condiciones de trabajo, a sabiendas de que constituyen un elemento crucial para el desarrollo de la empresa y su potencial humano, ofreciendo desde el comienzo una constante formación que, junto a la experiencia adquirida en los proyectos realizados.

Segullauri Cía. Ltda. cuenta con el personal indispensable de acuerdo a las necesidades que requieran contratar terceras personas para los puntos y áreas como: edificios, instalaciones, personas, etc., actualmente presta su servicios de vigilancia a 14 puntos entre edificios, locales y farmacias para las 24 horas del día, puntos que

son controlados y supervisados por una autoridad de la compañía, garantizando un eficaz y correcto desempeño en el trabajo.

Para cada punto donde se va realizar el servicio de vigilancia y seguridad privada cuenta con dos hombres las 24 horas , durante los 365 días del año, dotados de uniforme: pantalón, camisa, corbata, joky (para el día), overol, chompa (para la noche), revolver calibre 38m.m. – chaleco antibalas y teléfono celular para comunicación.

El contratante se obliga a proporcionar caseta de seguridad y servicio higiénico para el desempeño del servicio prestado.

1.2. BASE LEGAL

La Compañía de Seguridad Privada SEGULLAURI CIA. LTDA, se encuentra inscrita en el registro mercantil con No. 1856, con expediente No. 96969 en la Superintendencia de Compañías, afiliada a la Cámara de Comercio con No. 36045, permiso de funcionamiento otorgado por el Comando Conjunto de las FF.AA. con fecha 10 de Enero 2002 según oficio 020964, permiso de operación otorgado por el Ministerio de Gobierno con Acuerdo ministerial No. 0093 de 7 de Abril 2006.

Para establecer procedimientos para la creación, funcionamiento, control y supervisión de las compañías que se dedican a la prestación de servicios de vigilancia y seguridad deben regirse a las siguientes normas:

- Ley de Vigilancia y Seguridad Privada siendo unos de los entes de control el Ministerio de Gobierno y Policía quien otorga al Comando Conjunto de FF.AA. la autorización de Tenencia de Armas y la Policía Nacional del Ecuador el Permiso de uniformes autorizada

La contratación, beneficios de los empleados de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales en él:

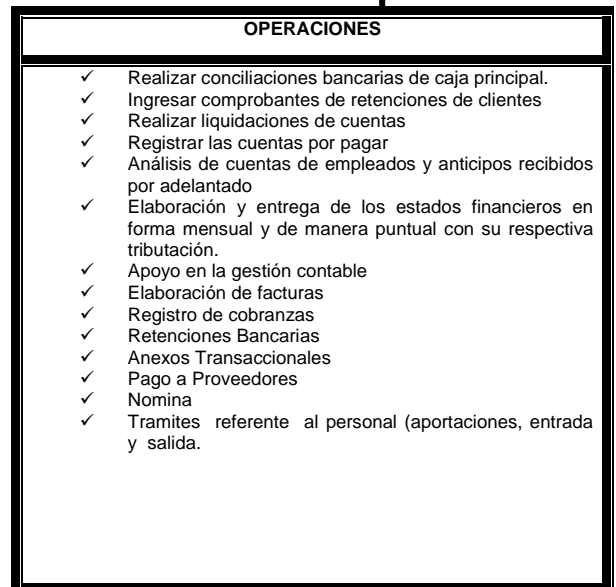
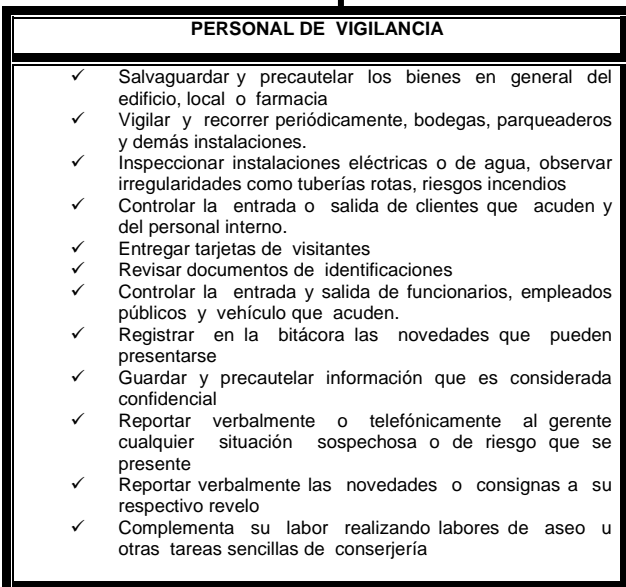
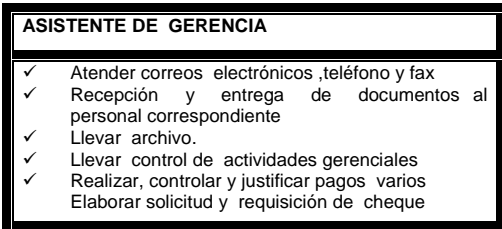
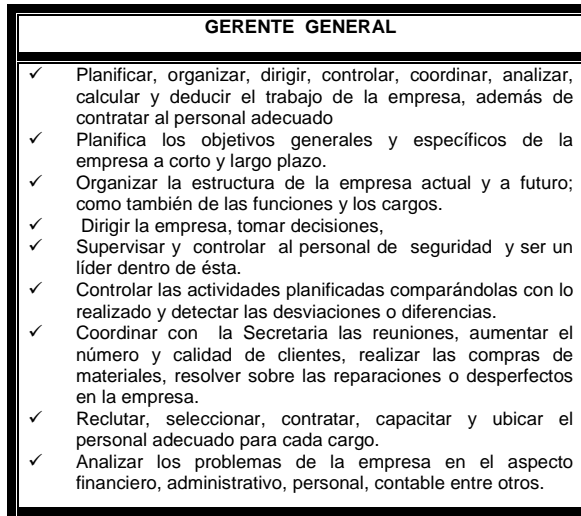
- Código del Trabajo y
- Mandato Constituyente No. 8 publicado en el Registro Oficial No. 330 del 06 mayo del 2008 para obtener la autorización de actividad complementaria dentro de la actividad de Seguridad – Vigilancia.

Entes de control:

- Superintendencia de Compañías quienes controlan el desarrollo confiable y transparente de la actividad societaria y del mercado de valores a través de adecuados sistemas de regulación, control y servicio.
- Servicios de Rentas Internas quienes controlan el tema impositivo tributario del país.

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL

1



1.4. PLAN ESTRATÉGICO

1.4.1. MISIÓN

Consolidarse como una empresa seria y eficiente, brindando servicios y asesorías estratégicas en seguridad privada garantizando protección a la vida y bienes de nuestros clientes de manera ágil y personalizada, contribuyendo de esta manera a la disminución de altos índices de violencia e inseguridad que registra el país.

1.4.2. VISIÓN

Posicionarnos dentro del mercado nacional como la compañía de seguridad privada más confiable y eficiente del país, aplicando los estándares del manejo de riesgos, con elevados índices de calidad, empleando personal capacitado con valores y estructura sólida para mantener el compromiso irrenunciable con la seguridad y orden social.

1.4.3. VALORES

- ✓ **DISCIPLINA** en todas nuestras actividades observando fielmente las leyes y reglamentos vigentes.
- ✓ **RESPECTO** mutuo y con los demás
- ✓ **HONRADEZ** procediendo siempre con rectitud e integridad.
- ✓ **EQUIDAD Y JUSTICIA** a través de un trato justo y equitativo para todos.
- ✓ **LEALTAD** siendo siempre fieles con nuestros clientes.
- ✓ **CONFIANZA** Condición necesaria para sobrevivir en un entorno competitivo
- ✓ **RESPONSABILIDAD** en una permanente actitud de cumplir nuestras obligaciones, apoyando el desarrollo social a la Policía Nacional para lograr un mejor país.

1.4.4. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Prestar seguridad por medio de la vigilancia y protección a puntos y áreas como son: Edificios, instalaciones. Personas, etc., que requieren de concurso y servicios.

OBJETIVOS DEL RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO ESTRATEGICO

- Reclutar para satisfacer las necesidades del cliente y de crecimiento.
- Fortalecer la comunicación organizacional efectiva.
- mejorar la capacidad del recurso humano.

- Lograr un clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño de los empleados de la empresa.

OBJETIVOS OPERATIVOS

COMPONENTE:

RECLUTAMIENTO /SELECCION

Establecer los principios y actividades de selección y contratación del RRHH que permitan obtener talentos humanos adecuados conforme a la función que deban desempeñar y con potencial para acompañar al futuro desempeño de la compañía tendiendo a minimizar la rotación.

El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria a concurso interno o externo.

Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección técnica.

Requisitos para el ingreso

Para ser admitido como empleado o trabajador de la empresa, se requieren:

EN GENERAL

- a. Ser ecuatoriano
- b. Ser mayor de edad
- c. Ser de manifiesta buena conducta e idoneidad
- d. Haber realizado el servicio militar obligatorio y acreditar documentos respectivos
- e. Encontrarse en un buen estado de salud: físico y mental
- f. Acreditar certificados y/o recomendaciones que manifiesten su honorabilidad, rectitud, etc.
- g. Acreditar título, diploma o certificación de Formación Académica o experiencia que le permita un aceptable desempeño en el trabajo
- h. Presentar sus documentos personales en regla:
 - Cedula de Ciudadanía
 - Partida de nacimiento del aspirante y de sus hijos
 - Partida de matrimonio (si es casado)
 - Certificado de votación
 - Cédula Militar o Certificado de exención
 - Carnet de seguro social
 - 5 fotos de frente y de perfil

SUPERVISORES, INSPECTORES, GUARDIAS Y VIGILANTES

- a. Ser ex miembro de una de las ramas de la FFAA o Policía Nacional, acreditando copia del alta y la baja, honorable y buena conducta, o haber realizado Servicio Militar Obligatorio.
- b. Tener 1.70 mts de estatura
- c. Edad 20 mínimo – 45 máximo
- d. Acreditar el 3er año de estudios secundarios
- e. Haber realizado un curso de seguridad o poseer experiencia
- f. Tener un buen trato social, hábitos, costumbres y modales, y, manifestar tendencia a magnificas relaciones humanas.

CAPACITACION

Capacitar al personal (dos veces al año) para incrementar los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño excelente de las responsabilidades asignadas.

El personal capacitado servirá para sus propósitos de atención a los clientes mediante la prestación idóneos de apoyo.

ADMINISTRACION DE LAS REMUNERACIONES

Conservar la competitividad en el mercado enmarcados en lo establecido en la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada y en el Código de Trabajo.

Premiar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y de la empresa

Mantener la equidad salarial entre los empleados

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado.

CAPITULO 2

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Marco Conceptual de la Auditoria de Gestión

Definiciones:

Es una herramienta que procura ayudar a la gerencia en la valoración de su organización interna, analizando y diagnosticando su situación y establecer recomendaciones.²

Es una herramienta que ayuda a analizar, diagnosticar la forma como la estructura de la organización y la capacidad ejecutiva existentes pueden adaptarse para diseñar con éxito una estrategia.³

Es el examen a planes, programas y actividades ejecutadas por las entidades, para establecer el grado de economía y eficiencia en la adquisición y utilización de los recursos, el nivel de eficacia en el cumplimiento de objetivos y metas propuestas, el impacto o efectividad en los receptores de su acción, la verificación de la equidad en la distribución de los costos y beneficios entre los distintos sectores y la evaluación del impacto que las actividades de la entidad tienen sobre el medio ambiente y los recursos naturales. El examen no sólo incluye el pasado, sino también lo que está ocurriendo y la proyección a futuro. Esto implica que se debe evaluar el logro de los objetivos en un período determinado y su impacto hacia futuro, de forma tal que la entidad pueda tomar correctivos oportunamente.⁴

La Auditoria Integral es la evaluación multidisciplinaria, independiente y con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de la relación con su entorno, así como de sus operaciones, con el mejor aprovechamiento de sus recursos.⁵

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

Objetivos de la auditoría de gestión:

² Manual del Participante, Curso de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado, 2000, pág. 8.

³ Graig-Cooper Michael, De Backer Philippe; Auditoría de Gestión, 1994, Ediciones Folio, pag.37

⁴ Auditoria con enfoque Integral, Audite 2.1, Contraloría de la República de Colombia

⁵ Academia Mexicana de Auditoría Integral, A.C.; Comisión de Normas y Procedimientos; Boletín No.1

Evaluar el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas, la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales tecnológicos y de tiempo y el cumplimiento de atribuciones, objetivos y metas institucionales.⁶

- Promover el mejoramiento continuo, la transparencia y adecuado uso de los recursos asignados a las instituciones, a través de la implementación de las recomendaciones, para que se logren mayores niveles de eficiencia, eficacia y economía en la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.
- Informar a la ciudadanía y vincularla al Control Gubernamental: La ciudadanía es el principal cliente de la Contraloría General del Estado y debe estar informada del grado de atención que ha recibido de parte del estado; por lo tanto, el organismo de control debe precautelar los intereses públicos, el patrimonio y la correcta inversión de los recursos.
- Evaluar el grado de cumplimiento de la misión, el rendimiento y la productividad y el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas de la alta dirección.⁷
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.

Características de la auditoría de gestión:

- Se fundamenta en los sistemas y prácticas de gestión, que deben ser examinados; sigue los conceptos tradicionales de auditoría, atendiendo a las necesidades de información de las máximas autoridades de la organización, los órganos rectores del sector público y otras partes interesadas.⁸
- Utiliza recursos humanos de carácter multidisciplinario; dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, se integra con especialistas en otras disciplinas.⁹
- Utiliza indicadores institucionales y de desempeño pertinentes pero no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes.¹⁰

⁶ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, NO. 2002-73, R.O.595 de 2002-06-12, art.21

⁷ Manual del Participante, Curso de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado, 2000, pág. 8.

⁸ Manual del Participante, Curso de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado, 2000, pág. 10

⁹ Manual del Participante, Curso de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado, 2000, pág. 10

¹⁰ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Ecuador, , NO. 2002-73, R.O.595 de 2002-06-12

- Examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización considerando el logro de los objetivos, nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.¹¹
- Atiende a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.¹²
- Se orienta a evaluar los procesos que las instituciones desarrollan para el cumplimiento de sus actividades con el objeto de detectar posibles debilidades y recomendar los correctivos necesarios.¹³
- Adopta un enfoque sistémico; es decir que considera al objeto de la evaluación, como un conjunto de partes interactuantes y su orientación es proactiva, preventiva y de largo plazo, lo que significa que trata de proponer alternativas para mejorar la gestión.¹⁴

2.2 ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La Auditoría de Gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende las coberturas a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes.

2.3. OBJETO DE LA AUDITORIA DE GESTION

Constituyen objeto de la auditoría de Gestión:

- La eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos.
- El cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.
- La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:
- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio

¹¹ Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo 031CG - Contraloría General del Estado, 2002, pág. 37

¹² Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo 031CG - Contraloría General del Estado, 2002, pág. 38

¹³ Auditoría con enfoque Integral, Audite 2.1, Contraloría de la República de Colombia.

¹⁴ Auditoría con enfoque Integral, Audite 2.1, Contraloría de la República de Colombia.

innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.

- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.
- Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

RESUMEN

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Acción de control dirigida a examinar y evaluar:

Control interno

Gestión

Desempeño

Institución, Ente contable, Programas y Proyectos

Determina si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de:

Economía

Efectividad

Eficiencia

Utiliza recursos humanos de carácter multidisciplinario

Examina y evalúa los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con:

Indicadores institucionales

Indicadores de desempeño

Objeto de la auditoría de gestión:

Proceso Administrativo

Actividades de apoyo y financieras

Actividades operativas

La eficiencia, la efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo

El cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales

No implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes

2.4 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN:

FACTORES EXTERNOS:

Relaciones de dependencia, ambientales, jerárquicas, operativas, económicas, comerciales, sociales, societarias, gubernamentales e interinstitucionales que afectan las operaciones de la organización.

- Condiciones o eventos externos sobre los cuales se tiene poco o ningún control y que pueden afectar de alguna forma el desarrollo de un plan, programa o proyecto.
- Factores del entorno que pueden incidir sobre el futuro de la organización, entre los que se destacan las políticas gubernamentales, sobre aspectos monetarios, salariales, fiscales, los fenómenos económicos como la inflación y devaluación y las tendencias y actitudes de entes proveedores, competidores y consumidores.

El auditor reúne información y describe el entorno nacional e internacional; las condiciones sociales, societarias, gubernamentales e interinstitucionales que influyen en el financiamiento y ejecución de sus actividades administrativas y técnicas, las mismas que escapan del control y previsión directa de la institución y cuya incidencia negativa se convierte en causa de incumplimientos, ineficiencias, baja calidad o pobre impacto de las operaciones institucionales, entre las que se describen:

Relaciones con el entorno:

- Es decir, la forma como la institución realiza sus operaciones frente a los consumidores
- Descripción de las características de la población, datos sobre la demanda potencial y proyectada. Instituciones que poseen objetivos similares.
- Acciones que afecten el medio ambiente y por lo tanto, debe implantar controles y evitar daños en la naturaleza y/o responder ante terceros por los efectos que producen sus actividades.

Relaciones jerárquicas y de dependencia:

Obligación de obtener autorizaciones o aprobaciones previas, de instituciones del Gobierno Central u organismos autónomos, para ejecutar operaciones o suscribir contratos.

Relaciones operativas:

Actividades interinstitucionales que convierten a la institución auditada en cliente o proveedor de otras entidades u organismos, en la provisión de bienes o servicios, para cumplir con proyectos o programas estatales.

Relaciones económicas:

Aquellas que soportan el sistema financiero de la institución a través del financiamiento directo o indirecto de presupuesto de la institución o por las transferencias que ésta hace a terceros.

Relaciones comerciales:

Aquellas que la institución mantiene con los proveedores de bienes y servicios, generalmente del sector privado, para solventar los aspectos logísticos y la provisión de insumos que ingresan a los procesos medulares.

FACTORES INTERNOS:

Sistema de valores; Características físicas, tecnológicas y de información; Composición del Recurso Humano y Equipamiento.

- Características legales, humanas, físicas, tecnológicas y de información que posee la organización para cumplir su finalidad y objetivos de corto y largo plazo; entre los que se destaca: la composición del Recurso Humano, Infraestructura y Equipamiento.

El auditor reúne información y describe las condiciones imperantes dentro de la institución, que influyen en el desarrollo de las operaciones, procesos o actividades, sean estas medulares y de apoyo y que siendo el resultado de decisiones, políticas y tipo de liderazgo de las autoridades, influyen en el comportamiento del recurso humano; entre las que se describen:

Sistema de Valores:

Principios con los que la entidad desarrolla sus actividades y presta sus servicios a los usuarios, entre los cuales pueden constar los criterios de honestidad, equidad y solidaridad, etc. que se priorizan como parte de la finalidad institucional.

Características Físicas:

Tipo de infraestructura con que cuenta la institución para el cumplimiento de su misión y desarrollo de procesos.

Características Tecnológicas y de Información:

Nivel de aplicación y dependencia tecnológica en el desarrollo de procesos y generación de información estadística.

Composición del Recursos Humano:

Conformación de los grupos de servidores que prestan sus servicios en la entidad, clasificándolos según su participación en los sistemas medulares, operativos o agregadores

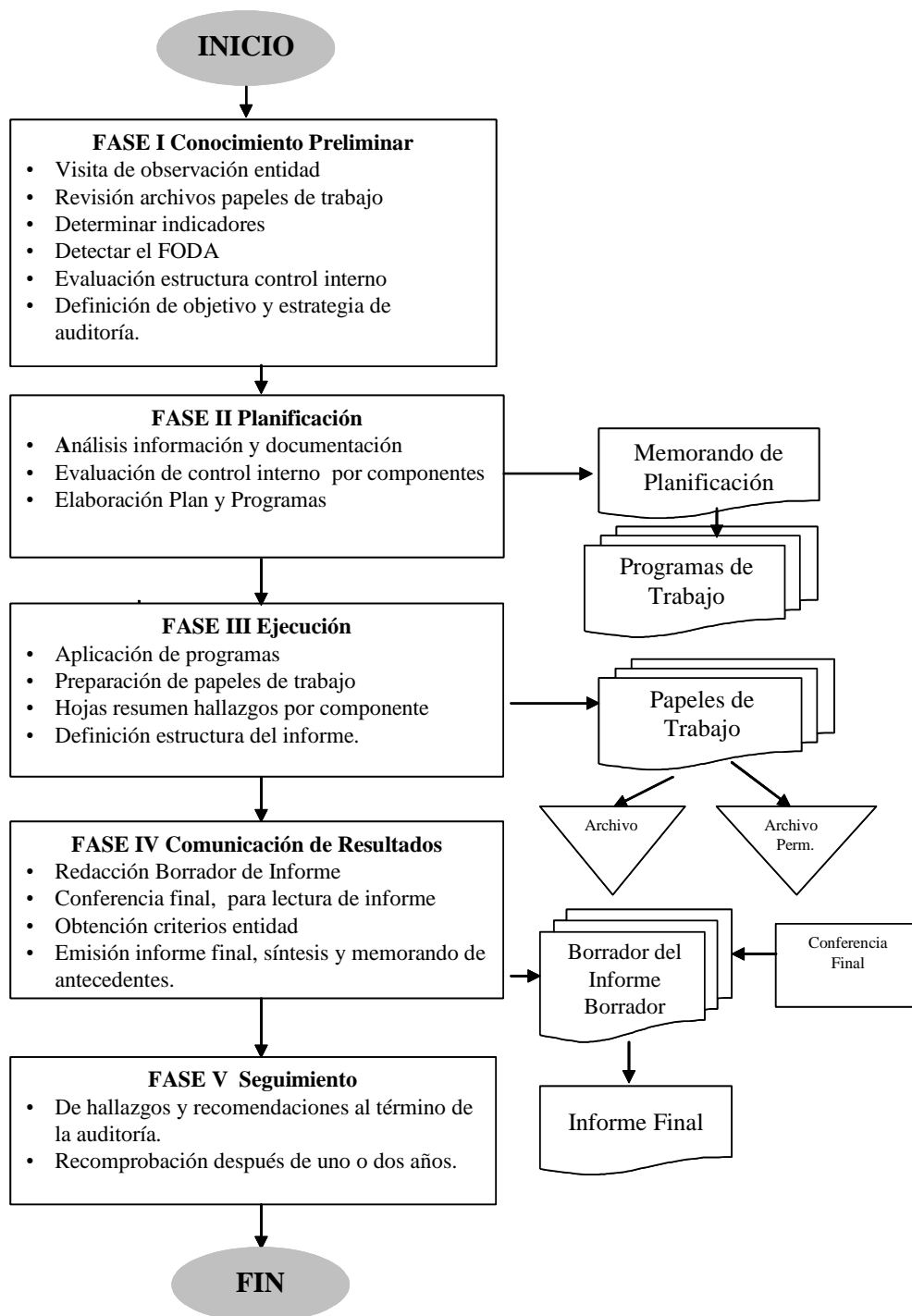
de valor o en los sistemas de apoyo; describiendo además, el tipo de relación laboral y de dependencia.

Equipamiento:

Nivel de dotación y aplicación de equipos relacionados con los procesos que desarrolla la entidad para cumplir su misión.

2.5 METODOLOGÍA DE EJECUCIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.5.1 FLUJO DEL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



15

¹⁵ Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo 031CG - Contraloría General del Estado, 2002, pág. 110

2.5.2 FASES DEL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN¹⁶

FASE I:

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Objetivos

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

Actividades

En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo, cumplen todas las tareas típicas siguientes:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:
 - a) La visión, misión, los objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.
 - b) La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de producción interesa: Que y como produce; proceso modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción: proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; etc.
 - c) La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. De no disponer la entidad de indicadores, y tratándose de una primera auditoría de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la entidad desarrollaran los indicadores básicos.

¹⁶ Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo 031CG - Contraloría General del Estado, 2002, pág. 108,133,167,197,224

4. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
5. Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.
Dependiendo de la naturaleza de la entidad, magnitud, complejidad y diversidad de sus operaciones, podrá identificarse a más de los componentes a sus correspondientes subcomponentes.
6. Definición del objetivo y estrategia general de la auditoria a realizarse.

Productos

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación
- Objetivos y estrategia general de la auditoria

FASE II.- PLANIFICACIÓN

OBJETIVOS

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

Para esta fase también se harán constar, casos prácticos y experiencias cumplidas, en el ejercicio de auditorías de gestión de carácter piloto

ACTIVIDADES

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de "Ejecución"; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son: a) Inherente (posibilidad de errores e irregularidades); b) De Control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte); y c) De Detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos); y d) Otras clases de riesgo, en sus diferentes áreas u operaciones a las que está expuesta la entidad.

Los resultados obtenidos servirán para:

- a) Planificar la auditoría de gestión;
 - b) Preparar un informe sobre el control interno.
3. A base de las fase 1 y 2 descritas, el supervisor e un trabajo conjunto con el jefe de equipo y con el aporte de los demás integrantes del equipo multidisciplinario, prepararán un Memorando de Planificación cuya estructura se presenta en los formatos y modelos
 4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 "E" (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología), por cada proyecto a actividad a examinarse. El supervisor con el jefe de equipo preparan programas de auditoría en los que mínimo se incluyan objetivos específicos y procedimientos específicos con la calificación del riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes, aunque también podría incluirse aspectos relativos a las cinco "E", breve descripción del componente, entre otros.

Las actividades 1, 3 y 4 se realizan en las oficinas del auditor, en cambio, la actividad 2 debe llevarse a cabo en la entidad auditada.

PRODUCTOS

- Memorando de Planificación
- Programas de Auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad)

Formatos

1. Memorando de Planificación
2. Cuestionario de Evaluación Específica de Control Interno por Componentes
3. Flujogramas de Proceso
4. Programas de Trabajo por Componentes

FASE III: EJECUCIÓN

OBJETIVOS

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

ACTIVIDADES

En la entidad auditada, los miembros del equipo multidisciplinario realizarán las siguientes tareas típicas:

- a) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de:
Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.
Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializados, entidades similares, organismos internacionales y otros.
- b) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.

- c) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
- d) Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy *importante*, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

PRODUCTOS

- Papeles de trabajo
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente

FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

OBJETIVOS

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

Actividades

En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo con los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario llevan a cabo las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar

sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

Productos

- Informe de Auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes
- Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.

FASE V: SEGUIMIENTO

Objetivos

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

Actividades

Los Auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad, en la Contraloría, Ministerio Público y Función Judicial, con el siguiente propósito:

- a) Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 5 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una recomprobación de cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
- c) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

Productos

- Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones.
- Encuesta sobre el servicio de auditoría
- Constancia del seguimiento realizado
- Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.

Formatos y modelos de aplicación

1. Cronograma aplicación de recomendaciones
2. Encuesta sobre el servicio de auditoría de gestión
3. Constancia del seguimiento realizado

2.6 INDICADORES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN¹⁷ PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN

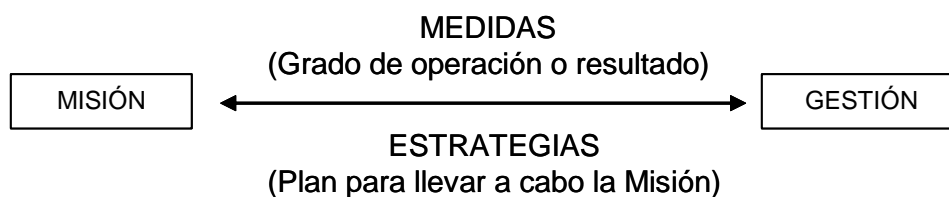
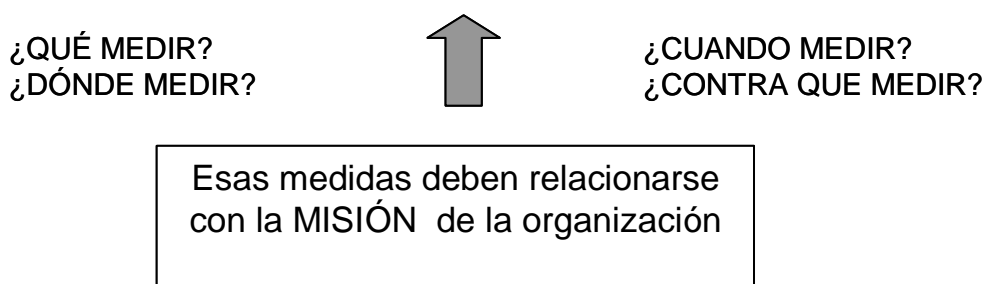
Indicadores como instrumentos de control de gestión

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.



Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado. Para medir una actividad lo importante es saber:



¹⁷ Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo 031CG - Contraloría General del Estado, 2002, pág. 69,70,71,81,89,91

Uso de indicadores en auditoría de gestión

El uso de INDICADORES en la Auditoría, permite medir:

La eficiencia y economía en el manejo de los recursos

Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)

- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización

Al Indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Al evaluar o elaborar un indicador es importante determinar si se dispone de información confiable y oportuna, que permita una comparación entre la situación real y referencias históricas, similares o programadas.

Clasificación de los indicadores de gestión

1. Cuantitativos y Cualitativos
2. De uso Universal
3. Globales, Funcionales y Específicos

Cuantitativos y cualitativos

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

- Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

De uso universal

Los indicadores de gestiones universalmente conocidas y utilizadas para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional

Globales, funcionales y específicos

Para evaluar adecuadamente la gestión del todo (sector público), en forma global, y de cada una de los componentes llamados "Entidades Públicas" es necesario, previamente, definir o formular respecto de cada una de ellas, la misión, los objetivos que orientará su accionar y establecer sus propias metas de productividad y de gestión.

Los indicadores son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y oblicualitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa al respecto de sus similares de otras realidades. Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir.

Parámetros e indicadores de general utilización

Para la aplicación en la auditoría de gestión, se requiere del conocimiento e interpretación de los siguientes parámetros: economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto, de los cuales analizaremos los tres primeros.

Economía

Como elemento de gestión se definió como el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado.

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

Algunos indicadores de economía de una institución pueden ser su capacidad de autofinanciamiento, la eficacia en la ejecución de su presupuesto, su nivel de recuperación

de recursos colocados en manos de terceros, etc. Los siguientes son algunos indicadores de economía actualmente en uso:

- Porcentajes de recuperación de créditos de corto plazo
- Cobranzas/Facturación
- Ingresos propios/Ingresos totales
- Aporte de beneficiarios al financiamiento de viviendas sociales/Inversión Sectorial
- Ingresos de operación/Gastos de Operación

Eficiencia

Como elemento de gestión, se definió como el grado de eficiencia viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, por un lado; y, el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, por otro; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.

Eficiencia, es la utilización racional de los recursos disponibles, a un mínimo costo para obtener el máximo de resultado en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad

Los indicadores de eficiencia miden los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en una entidad, en un proyecto, programa, etc.

Los indicadores de eficiencia, miden la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima. El indicador habitual de eficiencia es el costo unitario o costo promedio de producción, ya que relaciona la productividad física, con su costo.

En el ámbito de los servicios públicos existen muchas aproximaciones a este concepto. En general se pueden obtener mediciones de productividad física relacionando el nivel de actividad, expresado como número o cantidad de acciones, beneficios o prestaciones otorgadas; con el nivel de recursos utilizados (gastos en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc.)

Otro tipo de indicadores de eficiencia es el que relaciona volúmenes de bienes y servicios o recursos involucrados, con los gastos administrativos incurridos por la institución, comparando con un estándar ideal de acuerdo a esa relación. Algunos ejemplos de este tipo de indicadores son:

- Inspecciones promedios por inspector
- Autorización de registros farmacéuticos/ Dotación sección registros
- Personal regiones / Personal Central
- Valor subsidios entregados / Gastos administrativos
- Cajas inspeccionadas / Jornadas hombres
- Gastos administrativos programa becas / Total becas otorgadas

Eficacia

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos. La evaluación de la eficacia de una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

La eficacia es el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, por lo tanto su medición se expresa en un porcentaje de cumplimiento. Existen dos tipos de medición de eficacia: la que mide los hechos (eficacia parcial de los hechos) y la que mide los resultados (eficacia total de los resultados).

Los indicadores de eficacia evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

Es posible obtener medidas de eficacia, en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la entidad. Así, instituciones que producen un conjunto definido de servicios o prestaciones, orientadas a una población acotada, pueden generar medidas de eficacia tales como cobertura de los programas, aceptabilidad de las prestaciones, grado de satisfacción de los usuarios, tiempo de tramitación de los beneficios y otros

2.7 HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN¹⁸

2.7.1 CONTROL INTERNO

Definición

El control interno no tiene el mismo significado para las personas, esto puede dificultar su comprensión dentro de una organización. Resulta importante establecer un marco que permita obtener una definición común.

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- 1) Eficiencia y eficacia de la operatoria.
- 2) Fiabilidad de la información financiera.
- 3) Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Por lo mencionado precedentemente podemos entonces definir ciertos conceptos fundamentales del control interno:

- El control interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.
- Al control interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.
- El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total.
- El control interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización.

Ahora bien resulta necesario ampliar y describir los conceptos fundamentales mencionados para lograr un mejor entendimiento del control interno.

Proceso

El control interno constituye una serie de acciones que se interrelacionan y se extienden a todas las actividades de una organización, éstas son inherentes a la gestión del negocio (actividades de una entidad). El control interno es parte y está integrado a los procesos de gestión básicos: planificación, ejecución y supervisión, y se encuentra entrelazado con las actividades operativas de una organización. Los controles internos son más efectivos

¹⁸ Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo 031CG - Contraloría General del Estado, 2002, pág. 34-46

cuando forman parte de la esencia de una organización, cuando son "incorporados" e "internalizados" y no "añadidos".

La incorporación de los controles repercute directamente en la capacidad que tiene una organización para la obtención de los objetivos y la búsqueda de la calidad. La calidad está vinculada a la forma en que se gestionan y controlan los negocios, es por ello que el control interno suele ser esencial para que los programas de calidad tengan éxito.

Las personas

El control interno es llevado a cabo por las personas miembros de una organización, mediante sus acciones. Son las personas quienes establecen los objetivos de la organización e implantan los mecanismos de control.

Cada persona o miembro de una organización posee una historia y conocimientos únicos, como así también difieren sus necesidades y prioridades del resto. Esta realidad sin duda afecta y por otra parte se ve afectada por el control interno.

Seguridad razonable

El control interno por muy bien diseñado e implementado que esté, sólo puede brindar a la dirección un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de los objetivos de la organización, esto se debe a que los objetivos se ven afectados por limitaciones que son inherente al sistema de control interno, como ser:

- Decisiones erróneas.
- Problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos.
- Colusión entre 2 o más empleados que permita burlar los controles establecidos.

Objetivos

Toda organización tiene una misión y visión, éstas determinan los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos se pueden establecer para el conjunto de la organización o para determinadas actividades dentro de la misma.

Los objetivos se pueden categorizarse:

- **Operacionales:** utilización eficaz y eficiente de los recursos de una organización. (Por ej. Rendimiento, Rentabilidad, Salvaguarda de activos, etc.)
- **Información financiera:** preparación y publicación de estados financieros fiables.

- **Cumplimiento:** todo lo referente al cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Del sistema de control interno puede esperarse que proporcione un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de objetivos relacionados con la fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes.

Cabe aclarar que alcanzar los objetivos operacionales (por ejemplo el rendimiento sobre una inversión determinada, lanzamiento de nuevos productos, etc.) no siempre está bajo el control de una organización, dado que éste no puede prevenir acontecimientos externos que puedan evitar alcanzar las metas operativas propuestas. El control interno sólo puede aportar un nivel razonable de seguridad sobre las acciones llevadas a cabo para su alcance.

Componentes

El control interno consta de cinco componentes que se encuentran interrelacionados entre sí:

1. **Entorno de control:** el personal es el núcleo del negocio, como así también el entorno donde trabaja.
2. **Evaluación de riesgos:** toda organización debe conocer los riesgos a los que enfrenta, estableciendo mecanismos para identificarlos, analizarlos y tratarlos.
3. **Actividades de control:** establecimiento y ejecución de las políticas y procedimientos que sirvan para alcanzar los objetivos de la organización.
4. **Información y comunicación:** los sistemas de información y comunicación permiten que el personal capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
5. **Supervisión:** Para que un sistema reaccione ágil y flexiblemente de acuerdo con las circunstancias, deber ser supervisado.

Dada la interrelación y dinamismo existente entre los diferentes componentes mencionados, nos permite inferir que el sistema de control interno no es un proceso lineal y en serie donde un componente influye exclusivamente al siguiente, sino que es un proceso interactivo y multidireccional, donde cualquier componente influye en el otro.

1. Ambiente de Control Interno

Según el SAS 78, *“el ambiente de control establece el tono de una organización, incluyendo la conciencia del control de la gente. Constituye el fundamento de los otros componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura”*.

El núcleo de una entidad es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja, que es el que estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este escenario, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales, constituyendo el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. El ambiente de control tienen gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos, así como tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, tiene una influencia directa en el nivel de conciencia del personal con relación al control; este entorno de control constituye la base de los otros elementos del control interno, aportando disciplina y estructura, a más de la incidencia generalizada en la macroestructura, en el establecimiento de objetivos y la evaluación de los riesgos, también lo tiene en los sistemas de información y comunicación y en las actividades de supervisión.

Los elementos que conforman el entorno de control son:

- **Integridad y valores éticos.**- Se refiere a que los objetivos de una entidad y la forma en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión, que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos, que son producto de una "cultura corporativa" expresadas en las normas de ética y comportamiento existentes y en aplicación de las mismas.
- **Autoridad y responsabilidad.**- Comprende tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización; también se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal sea en forma individual o como equipo de trabajo, para que utilice su iniciativa para tratar y solucionar problemas, pero también para establecer límites a su autoridad.
- **Estructura organizacional.**- Proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de institución; para el establecimiento de la estructura organizativa, se debe definir las áreas clave de autoridad y responsabilidad y las vías adecuadas de comunicación, aunque para su determinación depende en parte, de su tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla.

- **Políticas de personal.**- Se refieren a las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos que indican a los funcionarios y empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos; pero también se relacionan con las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.

Aspectos a considerarse en la evaluación del elemento EL AMBIENTE DE CONTROL:

- En la integridad y valores éticos.- La existencia de un código de ética o políticas relacionadas con prácticas profesionales aceptables; la forma como se dan las relaciones con funcionarios, proveedores, otras entidades, etc.; y la presión para alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas.
- En el compromiso de competencia profesional.- La existencia de un manual de clasificación de puestos que incluya la definición de las tareas; y el análisis de conocimientos a habilidades necesarios para la realización de un trabajo.
- En la filosofía de dirección y el estilo de gestión.- La naturaleza de los riesgos organizacionales aceptados; la frecuencia de los contactos entre la alta dirección y la dirección operativa; y las actitudes y actuaciones de la dirección respecto a la presentación de la información financiera.
- En la estructura organizativa.- La idoneidad de la estructura organizativa de la entidad y su capacidad para proporcionar el flujo de información necesario para gestionar sus actividades; la suficiencia de la definición de las responsabilidades de los directivos clave y su conocimiento de las mismas; y la suficiencia de los conocimientos y experiencia de los directivos clave teniendo en cuenta sus responsabilidades.
- En la asignación de autoridad y responsabilidad.- La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para hacer frente a las metas y objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos reguladores, incluyendo la responsabilidad en cuanto a los sistemas de información y la autorización de cambios; la suficiencia de las normas y procedimientos relacionados con el control incluyendo las descripciones de puestos de trabajo; y el número de personas adecuado, sobre todo en relación con las funciones de proceso de datos y contabilidad, de acuerdo al tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas.
- En las Políticas y prácticas de recursos humanos.- La medida en que están vigentes las políticas y procedimientos adecuados para contratación, formación, promoción y

remuneración de los empleados; la suficiencia de las acciones disciplinarias tomadas como respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados; la idoneidad de los criterios para la selección de personal, y para la retención y promoción del personal a base de las evaluación de rendimiento y comportamiento.

2. La valoración del riesgo

Según el SAS 78: "La valoración del riesgo es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos, formando una base para la determinación de cómo los riesgos deben ser manejados".

Es una actividad que debe practicar la dirección en cada entidad gubernamental, pues ésta debe conocer los riesgos con los que se enfrenta; debe fijar objetivos, integrar las actividades de ventas, producción, comercialización, etc., para que la organización funcione en forma coordinada; pero también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

Toda entidad, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse; una condición previa a la evaluación de los riesgos es en el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a base del cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de control interno en la entidad; este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar su confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración.

Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, así como la calidad global de sus productos, servicios u obras; no existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, pues el riesgo es inherente a una actividad institucional; no obstante, compete a la dirección determinar cuál es el nivel de riesgo aceptable.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Identificación de los objetivos del control interno
- Identificación de los riesgos internos y externos
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento

- Evaluación del medio ambiente y externo
- Identificación de los objetivos del control interno

La identificación de los riesgos debe ser a nivel de la entidad, considerando los siguientes factores:

- a) Externos: Los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la competencia, las nuevas normas y reglamentos, los desastres naturales y los cambios económicos.
- b) Internos: Las averías en los sistemas informáticos, la calidad de empleados y los métodos de formación y motivación, los cambios de responsabilidades de los directivos, la naturaleza de las actividades de la entidad, y otros.

La identificación de los riesgos también tiene que ser a nivel de cada actividad de la institución, especialmente en las unidades o funciones más importantes, como producción, desarrollo tecnológico, administración de bodegas, etc., que contribuyen para que también se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la entidad.

Una vez identificado los riesgos de la entidad y por actividades cabe un análisis de los riesgos cuyo proceso incluye:

- Una estimación de la importancia del riesgo.
- Una evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) de que se materialice el riesgo.
- Un análisis de cómo a de solventarse el riesgo señalando las medidas que deben adoptarse.

El componente LA VALORACIÓN DEL RIESGO, debe ser evaluado considerando los siguientes factores:

- En los objetivos globales.- Contestar si los objetivos de la entidad se expresan clara y completamente, con la forma como se prevé conseguirlos; .la eficacia con que los objetivos globales de la entidad se comunican al personal y a la alta dirección; vinculación y coherencia de las estrategias con los objetivos globales.
- En los objetivos asignados a cada actividad.- La conexión de los por actividad con los objetivos globales y planes estratégicos de la entidad; coherencia entre los objetivos asignados a cada actividad con la relevancia y características específicas; idoneidad de los recursos en relación con los objetivos; identificación de los objetivos por actividad para la consecución de los objetivos generales; y participación en los objetivos por

quienes ocupan puestos de responsabilidad a todos los niveles y su grado de compromiso con la consecución de dichos objetivos.

- En los riesgos.- Idoneidad de los mecanismos para identificar los riesgos externos y los de origen interno; identificación de todos los riesgos importantes que pueden impactar sobre cada objetivo relevante para las actividades; e integridad y relevancia del proceso de análisis de los riesgos, con la estimación de su importancia, la probabilidad de materialización y la determinación de acciones oportunas y necesarias.
- En gestión de cambio.- La existencia de mecanismos para prever, identificar y reaccionar ante los acontecimientos y actividades rutinarias que inciden para el logro de los objetivos globales y específicos; y la existencia de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la entidad de una forma dramática y duradera, que exija a la alta dirección su intervención.

3. Las Actividades de Control

Según el SAS 78: *“Las actividades de control las constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a cabo”.*

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos tendientes a asegurar a que se cumplan las directrices de la dirección, a que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos. Estas actividades se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades de diferente índole, como aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, las salvaguardas de activos y la segregación de funciones.

Se refieren a las acciones que realiza la administración de la entidad para cumplir con las funciones asignadas. Son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas, para lo cual se valen de políticas y procedimientos. Las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos. Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos.
- Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- Diseño de las actividades de control.

Entre los tipos de actividades de control, se encuentran las siguientes:

- **Análisis efectuados por la dirección.**- Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de entidades similares, con el fin de evaluar con qué medida se están alcanzando los objetivos.
- **Gestión directa de funciones por actividades.**- Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.
- **Proceso de información.**- Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
- **Controles físicos.**- Los activos fijos, las inversiones financieras, el efectivo en caja y bancos y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a constataciones físicas, cuyos resultados se comparan con la información contable.
- **Indicadores de rendimiento.**- El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos operativos o financieros junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.
- **Segregación de funciones.**- Con el fin de reducir el riesgo que se cometan errores o irregularidades las tareas se reparten entre los empleados.

En la evaluación del componente LAS ACTIVIDADES DE CONTROL se debe considerar el contexto de las directrices establecidas por la dirección para afrontar los riesgos relacionados con las actividades de cada actividad importante, tomando en cuenta la relación de éstas con el proceso de evaluación de riesgos y si son apropiadas para asegurar que las directrices de la dirección se cumplan.

4. Información y Comunicación.

Según el SAS 78: *“La información y comunicación representan la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades”.*

Todas las entidades han de obtener la información relevante, de tipo operacional, financiera, cumplimiento que posibiliten la dirección y el control de la entidad, y de otro tipo, relacionada con las actividades y acontecimientos internos y externos; esta información a recoger debe ser de naturaleza que la dirección haya estimado relevante para la gestión de la entidad y debe llegar a las personas que la necesiten en la forma y el plazo que permitan la realización de sus responsabilidades de control y de sus otras funciones.

La información y comunicación está constituida por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad.

En el sector público el sistema integrado de información financiera debe pretender el uso de una base de datos central y única, soportada por tecnología informática y telecomunicaciones, accesible para todos los usuarios de las áreas de presupuesto, tesorería, endeudamiento y contabilidad.

La calidad de información generada por el sistema afecta a la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad, generalmente los sistemas modernos incorporan una opción de consulta en línea, para que se pueda obtener información actualizada en todo momento. Esta calidad se refiere a lo siguiente:

- Contenido ¿Contiene toda la información necesaria?
- Oportunidad ¿Se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad ¿Es la más reciente disponible?
- Exactitud ¿Los datos son correctos?
- Accesibilidad ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

En cuanto a la comunicación, esta es inherente a los sistemas de información que deben proporcionar información a las personas adecuadas, de forma que éstas puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento, sin embargo, también debe existir una comunicación más amplia que aborde las expectativas y responsabilidad de las personas y los grupos, pero también de otras cuestiones importantes. La comunicación implica proporcionar un apropiado conocimiento sobre los roles y responsabilidades individuales involucradas en el control interno de la información financiera. Esta comunicación se materializa en manuales de políticas, memorias, avisos, carteleros, anuncios o mensajes en video o verbales, etc.

La comunicación interna se refiere a que además de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, todo el personal, especialmente los funcionarios con responsabilidades importantes en la gestión operativa o de finanzas, debe recibir el mensaje claro desde la alta dirección en el sentido de que debe tomar en serio sus funciones afectas

al control interno, asegurando la eficacia en la comunicación. La comunicación externa debe ser eficaz como la interna, tiene que disponer de líneas abiertas de comunicación donde usuarios de sus bienes, servicios u obras puedan aportar con información de gran valor sobre la calidad de los mismos, permitiendo que la entidad responda a los cambios en las preferencias y exigencias del público.

La evaluación del componente de INFORMACION Y COMUNICACION debe considerar los siguientes aspectos:

- En la información.- La obtención de información interna y externa y el suministro a la dirección de los informes relacionados a los objetivos establecidos; el suministro de información a las personas adecuadas con el suficiente detalle y oportunidad; el desarrollo o revisión de los sistemas de información basado en un plan estratégico para lograr los objetivos generales y por actividad; y, el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información entregando los recursos humanos y financieros necesarios.
- En la comunicación.- La comunicación eficaz al personal sobre sus funciones y actividades de control; el establecimiento de líneas para denuncias; la sensibilidad de la dirección ante las propuestas del personal para mejorar la productividad, la calidad, etc.; la adecuada comunicación horizontal entre unidades administrativas; el nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con el público y terceros relacionados; el nivel de comunicación con terceros de las normas éticas de la entidad; y, el seguimiento de la dirección sobre las informaciones recibidas de los usuarios, de los organismos de control y de otros.

5. Actividades de Monitoreo o Supervisión

El SAS 78 lo define como: *“La vigilancia es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo”.*

Estas actividades representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes e innecesarios y, promueve su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad;
- De manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y

- Mediante la combinación de ambas modalidades.

Es necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno evaluando la calidad de su rendimiento, mediante el seguimiento de las actividades de supervisión continuada, devaluaciones periódicas o una combinación de las dos. Los sistemas de control interno y su aplicación permanentemente evolucionan, por lo que la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos; el proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente.

Se refiere al proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) o mediante la combinación de ambas modalidades. Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

- Monitoreo de rendimiento.-
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos de control interno.-
- Aplicación de procedimientos de seguimiento.-
- Evaluación de la calidad del control interno.-

Entre las actividades de supervisión continuada tenemos las siguientes:

- Los diferentes directores de operación comprueban que el sistema de control interno continúa funcionando a través del cumplimiento de sus funciones de gestión.
- Las comunicaciones recibidas de terceros confirman la información generada internamente o señalan la existencia de problemas.
- Una estructura adecuada y unas actividades de supervisión apropiadas permiten comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes.
- Los datos registrados por los sistemas de información se comparan con los activos físicos.
- Los auditores internos y externos periódicamente proponen recomendaciones encaminadas a mejorar los controles internos.

- Los seminarios de formación, las sesiones de planificación y otras reuniones permiten a la dirección obtener información importante respecto de la eficacia de los controles.
- Encuestar al personal sobre si comprenden y cumplen el código de conducta de la entidad.

La evaluación del componente ACTIVIDADES DE MONITOREO O SUPERVISION, requieren que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- En la supervisión continuada.- Si el personal cuando desarrolla sus actividades se entera del funcionamiento adecuado del control interno; la medida en que las comunicaciones de terceros corroboran la información interna o alertan sobre los problemas; comparaciones periódicas entre la información contable con los activos físicos; la receptabilidad de las recomendaciones de los auditores internos y externos; oportunidad de que en seminarios y otras reuniones provean a la dirección una opinión sobre el funcionamiento de los controles; encuestas periódicas al personal sobre el cumplimiento del código de conducta y de las tareas de control críticas; y la eficacia de las actividades de la auditoría interna.
- En la evaluación puntual.- El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno; Idoneidad del proceso de evaluación, Si la metodología para evaluar el sistema es lógica y adecuada; y Adecuado volumen y calidad de la documentación.
- La comunicación de las deficiencias.- Existencia de un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el control interno; idoneidad de los procedimientos de comunicación; e Idoneidad de las acciones de seguimiento.

Relación entre los objetivos y los componentes

La relación entre los objetivos (lo que la organización se esfuerza por conseguir) y los componentes (necesarios para cumplir con los objetivos) se ve ilustrada a través de la siguiente matriz:

Relación entre objetivos y componentes



19

Como podemos ver en la matriz, existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos. Además el control interno es relevante para la totalidad de la entidad o para cualquiera de sus unidades o actividades.

Para graficar la idea, podemos mencionar el siguiente ejemplo: "La información y comunicación es necesaria para las 3 categorías de objetivos: gestionar eficazmente las operaciones, preparar los estados financieros y verificar que se están cumpliendo las leyes y normas. Por otra parte los 5 componentes son necesarios para poder lograr eficazmente, por ejemplo, los objetivos operacionales.

El control interno es importante para la empresa en su totalidad o para cada una de sus partes (filiales, divisiones, unidades de negocio y actividades funcionales, como por ejemplo compras), de esta forma uno puede centrar su atención, por ejemplo, al entorno de control para una categoría de objetivo para una determinada división de una organización.

Eficacia

El control interno puede considerarse "eficaz" cuando la dirección tiene una seguridad razonable de que:

- Disponen de la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la organización.

¹⁹ Fuente y Elaboración: www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish

- Los estados financieros son preparados de forma fiable.
- Se cumplen las leyes y normas aplicables.

La determinación de si un sistema de control interno es "eficaz" o no constituye una toma de postura subjetiva resultante del análisis de si están funcionando eficazmente los cinco componentes en su conjunto. Este funcionamiento proporciona un grado de seguridad razonable de que los objetivos establecidos van a cumplirse.

2.7.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN

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

Cuestionarios

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

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

En las entrevistas, no solo se procura obtener un Si, No, o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

Modelos de cuestionarios se ilustran en las fases de planificación y ejecución.

Flujogramas

Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoria, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este método es más técnico y remediante para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y



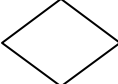

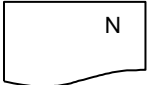
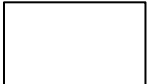


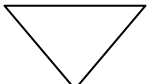

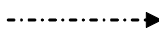
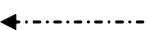

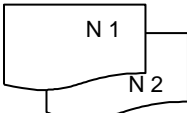
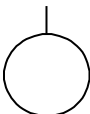
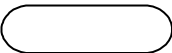
ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

En la fase de planificación se ilustra mediante la presentación de flujogramas sobre la adquisición de medicinas y pago de remuneraciones.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

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

A continuación se presentan la simbología de flujogramación

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	PROCESO
	PROCESO CON CONTROL
	DECISION
	DOCUMENTO
	DOCUMENTO PRENUMERADO
	REGISTROS (Libro, tarjetas, etc.)
	TARJETA PERFORADA
	PAPEL PERFORADO
	ARCHIVO
	DESPLAZA UN DOCUMENTO PARA EXPLICAR DESVIACIONES DEL SISTEMA
	ACTUALIZAR LA INFORMACIÓN
	SE TOMA INFORMACION
	SE TOMA Y ACTUALIZA INFORMACION
	DOCUMENTO (Cuando se va distribuir los documentos)
	CONECTOR
	INICIO O FIN

Descriptivo o Narrativo

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema. El relevamiento se los hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros. .

Matrices

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

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

NARRATIVAS O DESCRIPTIVAS: <ul style="list-style-type: none">- Aplicación en pequeñas entidades.- Facilidad en su uso.- Deja abierta la iniciativa del auditor.- Descripción en función de observación directa.	<ul style="list-style-type: none">- No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética.- Auditor con experiencia evalúa.- Limitado a empresas grandes.- No permite visión en conjunto.- Difícil detectar áreas críticas por comparación.- Eventual uso de palabras incorrectas origina resultados inadecuados.
MATRICES: <ul style="list-style-type: none">- Permite una mejor localización de debilidades de control interno.- Identifica a empleados relacionados con las tareas de registro, custodia y control	<ul style="list-style-type: none">- No permite una visión de conjunto, sino parcial por sectores.- Campos de evaluación en función de la experiencia y criterio del auditor.

2.7.3 RIESGOS DE AUDITORÍA DE GESTION

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

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

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

- Riesgo Inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo
- Riesgo de Control: De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores
- Riesgo de Detección: De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información
- Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados

Además sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría siendo los que a continuación detallamos:

1. Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:
 - Incumplimientos en los procedimientos normalizados
 - Detección tardía o no detección de los errores o desvíos
 - Poca experiencia en el personal
 - Sistemas de información no confiables

2. Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando:
 - Probabilidad de ocurrencia de fraudes
 - Quejas del público
 - Errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones
 - Barreras externas que afectan al accionar de la Empresa
3. Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:
 - Rotación del personal
 - Reorganizaciones en el funcionamiento del personal
 - Crecimiento o reducción del personal
 - Implantación de nuevos sistemas
 - Alteraciones de tipo cultural
4. Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, originado fundamentalmente por:
 - La naturaleza de las actividades
 - El alcance de la automatización
 - La dispersión geográfica
5. Medir la importancia del tamaño de la auditoria haciendo referencia al número de personas, tanto de la Empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.
6. Determinar la importancia de la alta dirección le asigna a la auditoria otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.
7. Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoria que se haya planificado y utilizado verdaderamente.

2.7.4 MUESTREO EN LA AUDITORÍA DE GESTION

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como el “riesgo”, permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

El muestreo en auditoria, es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.

La aplicación del muestreo en auditoria tiene los siguientes objetivos:

- a) Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- b) Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles.

El auditor al efectuar la auditoría de gestión y considerar los factores de riesgos (en cualquiera de los tipos de riesgos), tendrá que decidirse o no, por el método para seleccionar la muestra y el tamaño de ésta, ya que es imposible abarcar en su totalidad todas las operaciones vinculadas con la gestión del área a utilizar.

Los riesgos inherentes y de control existen con independencia del procedimiento de muestreo. El auditor debe considerar los riesgos de detección surgidos de las incertidumbres debidas al muestreo (riesgo muestral) así como las surgidas de otros factores sin relación con el mismo (riesgo no muestral)

En la auditoría de gestión, el auditor en la fase de conocimiento Preliminar y en la fase de Planificación requiere de investigaciones lo más exhaustivas posibles para determinar las causas de los problemas, que le permitan determinar en la ejecución del trabajo las pruebas a realizar y la aplicación o no de muestreos.

El tamaño de la muestra está condicionado por el grado de seguridad que el auditor planea obtener de los resultados del muestreo.

En la verificación de la gestión el auditor tiene que practicar pruebas de cumplimiento para determinar si el control interno contable - administrativo, cumplen con los requisitos esperados que permitan en el primer caso, la confiabilidad razonable desde el punto de vista financiero, y en el segundo caso, una administración eficiente

Para este propósito se deben considerar las posibilidades o no de errores, teniendo en cuenta la planeación del error tolerable considerando a su vez el criterio de materialidad, que pueden incluir los siguientes pasos:

- Estudiar los niveles de errores identificados en otras auditorias
- Reconocer los cambios en las políticas y procedimientos seguidos por la entidad auditada
- Obtener evidencias suficiente

Los auditores emplean los dos enfoques de las técnicas de muestreo, como son:

De Apreciación o no Estadístico.- Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas; por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones. Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustenta en una base de juicio personal.

Estadístico.- Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a: **1.** Diseñar una muestra eficiente; **2.** Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida; y, **3.** Evaluar los resultados de la muestra.

Los dos tipos de muestreo hacen uso del criterio profesional del auditor para la planeación, elaboración y evaluación de una muestra; igualmente si los dos se aplican apropiadamente, puede proporcionar suficiente evidencia comprobatoria.

Para la elección entre el muestreo estadístico y no estadístico, se debe considerar que ambos métodos se basan en la presunción de que una muestra revelara información suficiente acerca del universo en su conjunto, para permitir al auditor llegar a una conclusión sobre el universo. Es importante insistir que ambos métodos se apoyan significativamente en el juicio del auditor.

La diferencia entre los dos métodos es el grado de formalidad y estructura involucrado en la determinación del tamaño de la muestra, selección de la muestra y evaluación de los resultados.

Al escoger entre el muestreo estadístico y el no estadístico, el auditor debe considerar los objetivos de auditoría y la naturaleza del universo objeto de la muestra, así como también las ventajas y desventajas de cada método.

Una vez seleccionada la muestra se debe verificar si las operaciones seleccionadas se corresponden con los criterios siguientes:

- La visión y misión de la entidad u organismo
- Los objetivos y metas planteados o programadas
- El manejo eficiente y económico de los recursos
- La calidad esperada por el usuario
- La normativa legal que regula las actividades y justifica la existencia de la entidad
- Los indicadores de gestión establecidos por la organización, cuando fuere del caso.

2.7.5 EVIDENCIAS SUFICIENTES Y COMPETENTES

Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

Elementos

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y Evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan a la auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

- a) Evidencias Suficientes.- Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.

- b) Evidencias Competentes.- Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

Clases

- a) Física.- Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- b) Testimonial.- Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c) Documental.- Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.
- d) Analítica.- Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

Confiabilidad

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina, como se demuestra en el siguiente cuadro:

MAYOR CONFIABILIDAD	MENOR CONFIABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> - Obtenida a partir de personas o - Hechos independientes de la entidad - Producida por una estructura de Control interno efectivo - Para conocimiento directo: - Observación, inspección o reconstrucción - De la alta dirección 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenida dentro de la entidad - Producida por una estructura de control interno débil - Por conocimiento indirecto: Confianza en el trabajo de terceras personas. Ejem: auditores internos. - Del personal de menor nivel.

2.7.6 TÉCNICAS MÁS UTILIZADAS

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.

VERIFICACION	TECNICAS	
Ocular	a) Comparación	Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoria con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto. Fases: 3 Ejecución y 4 Comunicación de Resultados.
	b) Observación	Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.
	c) Rastreo	Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.
Verbal	a) Indagación	Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución
	b) Entrevista	Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.
	c) Encuesta	Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados. Fase: 3 Ejecución

Escrita	a) Análisis	Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.
	b) Conciliación	Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen. Fase: 3 Ejecución.
	c) Confirmación	Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación. Fase: 3 Ejecución.
	d) Tabulación	Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. Fase: 3 Ejecución.
Documental	a) Comprobación	Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificatoria o de respaldo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.)
	b) Cálculo	Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Fase: 3 Ejecución.
	c) Revisión Selectiva	Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría. Fases: 1 Conocimiento Preliminar

		y 3 Ejecución.
Física	a) Inspección	Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Fase. 3 Ejecución.
Otras	Verificación	Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de períodos posteriores. Fases: 2 Planeamiento y 3 Ejecución
	Investigación	Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento
	Evaluación	Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles. Fases: en todas, especialmente en la Fase 5 Comunicación de Resultados.
	Medición	Consiste en medir la eficacia, economía, eficiencia, ecología y ética de una entidad. Fase 3 de ejecución.
	Síntomas.-	Son los indicios de algo que está sucediendo o va a ocurrir, que advierten al auditor de la existencia de un área crítica o problema y que le orienta para que haga énfasis en el examen de determinados rubros, áreas u operaciones, para definir las técnicas a utilizarse y obtener la evidencia requerida. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.
	Intuición.-	Es la capacidad de respuesta o reacción

	rápida manifestada por auditores con experiencia, ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.
Sospecha.-	Es la acción de desconfiar de una información que por alguna razón o circunstancia no se le otorga el crédito suficiente; la sospecha obliga a que el auditor valide dicha información y obtenga documentación probatoria. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.
Síntesis.-	Preparación resumida de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.
Muestreo Estadístico.-	Es la aplicación de los procedimientos de auditoría a una proporción inferior al ciento por ciento de las operaciones de una entidad, proyecto, programa o actividad, con el propósito de evaluar las características y de inferir a su universo. Fase: 3 Ejecución.

2.7.7 PAPELES DE TRABAJO

Generalidades

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGA.

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

Principales:

- Respaldo el contenido del informe preparado por el auditor
- Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General

Secundarias:

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

2.7.8 CUSTODIA Y ARCHIVOS

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de la Contraloría y entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

Archivo Permanente o Continuo.- Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
2. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, pero como se indicó su utilización es en ésta y futuras auditorías. Es necesario que en cada auditoría se vaya actualizando su información.

Archivo corriente

En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aún tratándose de la misma entidad auditada. Este archivo a su vez se divide en dos legajos o carpetas, una con información general y la otra con documentación específica por componentes.

2.7.9 ÍNDICES Y REFERENCIACIÓN

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo.

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas: a) alfabética, b) numérica y c) alfanumérica. El criterio anteriormente expuesto fue, para el archivo permanente índices numéricos y para el archivo corriente índices alfabéticos y alfanuméricos.

2.7.10 MARCAS DE AUDITORIA

Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.

A continuación propongo las marcas estándares que pueden utilizarse y que se encuentran relacionadas con las técnicas y otras prácticas que contienen los procedimientos de auditoría.



Ligado



Comparado



Observado



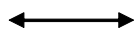
Rastreado



Indagado



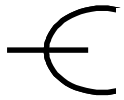
Analizado



Conciliado



Circularizado



Sin respuesta



Confirmaciones, respuesta afirmativa



Confirmaciones, respuesta negativa



Comprobado



Cálculos



Inspeccionado



Notas explicativas

CAPÍTULO III

EJERCICIO PRÁCTICO

APLICACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION AL TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑIA SEGULLAURI CIA. LTDA.

En el presente caso práctico se realizará el análisis, evaluación y los comentarios a las siguientes fases o etapas de la Administración del Talento Humano como son: el reclutamiento, selección, capacitación, administración de remuneraciones y evaluación de desempeño del recurso humano de la Compañía Segullauri Cía. Ltda. por el periodo Enero a Diciembre del año 2010.

3.1 Orden de Trabajo



ORDEN DE TRABAJO No 001

Quito, 02 de mayo de 2011

Sra.
Claudia Carolina Ponce Intriago
Auditora
Presente.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente me dirijo usted con la finalidad de hacerle conocer la orden de trabajo para realizar la Auditoria de Gestión al Recurso Humano de la Compañía Segullauri Cía. Ltda. , la misma que tendrá como objetivo establecer mecanismos de reclutamiento, selección, capacitación, administración de remuneraciones y evaluación de desempeño, con el fin de conocer si existe o no eficiencia, eficacia o economía en la Administración del Recurso Humano, con miras de alcanzar la excelencia.

Al concluir con la labor señalada, procederá a dar a conocer los resultados obtenidos a través del informe correspondiente en donde incluirá sus comentarios.

Particular que ponemos en conocimiento para los fines legales consiguientes.

Atentamente,

MBA. Edgar Sempértegui

3.2 Notificación de Inicio de la Auditoria

MEMORANDO CIRCULAR

PARA: Eco. Nilo Montalvo

DE: Claudia Carolina Ponce I.

ASUNTO: Notificación de Inicio de Auditoria

FECHA: 09 de Mayo de 2011

En relación con la Auditoria de Gestión del Sistema de Recursos Humanos, en Segullauri Cía. Ltda., ubicada en Quito, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 y el 31 de diciembre de 2010.

Los objetivos generales son:

- Examinar y evaluar el control interno implementado en el Sistema de Recursos Humano y el cumplimiento de disposiciones legales y normativas relacionadas.
- Examinar el proceso administrativo, las actividades de apoyo y operativas relacionadas con la Gestión de Recurso Humano.
- Examinar el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales, en materia de gestión de Recurso Humano.
- Evaluar si la gestión y el desempeño del Sistema de Recurso Humano se realizó de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia.
- Determinar si los objetivos, metas y procesos del Sistema de Recurso Humano están alineados con los objetivos de la institución.

El equipo de trabajo estará conformado por: Claudia Carolina Ponce Intriago, y su supervisión Ing. Marcio Hernández quienes en forma periódica informará sobre el avance del trabajo y como apoyo técnico especializada.

El tiempo estimado para la ejecución de esta acción de control es de 30 días laborables que incluye la elaboración del borrador del informe y la conferencia final.

Atentamente

Carolina Ponce
Auditora

3.3 Desarrollo de las Fases de Auditoría de Gestión al Recurso Humano de la Compañía Segullauri Cía. Ltda.

3.3.1 FASE 1
Conocimiento Preliminar.

PROGRAMA DE TRABAJO.		
ENTIDAD: COMPAÑÍA SEGULLAURI CIA. LTDA.		
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN AL RECURSO HUMANO.		
DESCRIPCIÓN.	REFERENTE.	Observación
<u>OBJETIVO DE LA FASE 1</u>		
Obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad.		
<u>PROCEDIMIENTOS</u>		
Visita de observación a la entidad.	A1	
Recopilación de información y documentación sobre la entidad.	A2	No existe papeles de trabajo de auditorías anteriores
Determinación de indicadores.	A3	Se construyeron indicadores conjuntamente con funcionarios de la entidad ya que los existentes eran insuficientes.
Detectar el FODA.	A4	
Evaluación de la estructura del control interno.	A5	
Definición del objetivo y estrategia de auditoría.	A6	

ENTIDAD: COMPAÑÍA SEGULLAURI CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN AL RECURSO HUMANO.
CEDULA ANALÍTICA: Visita de observación a la entidad

La Compañía Segullauri Cía. Ltda., se encuentra ubicado en la Urbanización Andrade Marin Calle Arcos No. E-755 y Urbina, de la ciudad de Quito, teléfono Nro. 3281-013.

La entidad para su funcionamiento cuenta con:
 Gerente General, Rastrillo, Departamento de Operaciones, Bodega, Secretaria y Aula de Capacitación.

Las instalaciones antes descrita, son aptas para que pueda desarrollar sus actividades como tal.

Se constató que el desarrollo de las actividades se realizó en base a lo Planificado en el POA 2010 para el Recurso humano.

El Plan Operativo Anual ha buscado considerar las actividades que le corresponde cumplir la Compañía, según lo establecido en el Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada Capítulo III, legalmente constituida y autorizada para su funcionamiento por el Ministerio de Gobierno , permiso del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y su Reglamento Interno de la Entidad avalado por el Ministerio Laboral.

La Entidad para cumplir con sus Objetivos del Recurso Humano se rige en los siguientes componentes:

- Reclutamiento/ Selección.
- Capacitación.
- Administración de Remuneraciones
- Evaluaciones de desempeño.

El Recurso Humano que labora en la entidad es:

NOMBRE	CARGO
Eco. Nilo Montalvo	Gerente General
CPA. Antonio Solís	Jefe de Operaciones
Srta. Nila Montalvo	Asistente de Gerencia
28 vigilantes	Personal de Seguridad

ENTIDAD: COMPAÑÍA SEGULLAURI CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN AL RECURSO HUMANO
CEDULA ANALÍTICA: Visita de observación a la entidad

Recurso humano:

- El Gerente desempeña también el rol de supervisor, lo que hace que no cumpla en su 100% sus funciones administrativas
- EL personal de vigilancia
- El Jefe de Operaciones realiza rol de Contador y así como también tramites de personal solo esta medio tiempo.

Administrativo:

- No existe un control de asistencia por parte de la administración de la entidad. El control lo realiza personalmente el gerente - supervisor o a su vez es reportado por parte de quien o quienes contratan el servicio
- El Reglamento de la Compañía proporciona información similar a lo estipulado en el Reglamento a la Ley de vigilancia y seguridad privada
- El Reglamento Interno de la Compañía proporciona información similar un organigrama.
- No se lleva un control general de personas que solicitan accesoria o quejas del servicio

TAREA	NOMBRES	FECHA
Ejecución	Carolina Ponce	
Supervisión	Ing. Marcio Hernández	

ENTIDAD: COMPAÑÍA SEGULLAURI CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN AL RECURSO HUMANO.

CEDULA ANALÍTICA: Recopilación de información y documentación de la entidad

Uno de los motivos de la creación de la compañía Segullauri Cía. Ltda., es por cuanto en los actuales momentos el país atraviesa por una ola de inseguridad, asaltos, robos secuestros, etc., durante todos los días del año, por lo cual la ciudadanía se ha visto en la necesidad de defenderse de este problema grave, y es así como uno de los medios para contrarrestar estos peligros es utilizando el servicios de guardias y vigilancia privada. Servicio que presta para la seguridad de edificio

Segullauri Cía. Ltda. cuenta con el personal indispensable de acuerdo a las necesidades que requieran contratar terceras personas para los puntos y áreas como: edificios, instalaciones, personas, etc., actualmente presta su servicios de vigilancia a 14 puntos entre edificios, locales y farmacias para las 24 horas del día , puntos que son controlados y supervisados por una autoridad de la compañía (gerente), garantizando un eficaz y correcto desempeño en el trabajo.

PLAN ESTRATÉGICO

MISIÓN

Consolidarse como una empresa seria y eficiente, brindando servicios y asesorías estratégicas en seguridad privada garantizando protección a la vida y bienes de nuestros clientes de manera ágil y personalizada, contribuyendo de esta manera a la disminución de altos índices de violencia e inseguridad que registra el país.

VISIÓN

Posicionarnos dentro del mercado nacional como la compañía de seguridad privada más confiable y eficiente del país, aplicando los estándares del manejo de riesgos, con elevados índices de calidad, empleando personal capacitado con valores y estructura sólida para mantener el compromiso irrenunciable con la seguridad y orden social.

ENTIDAD: COMPAÑÍA SEGULLAURI CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN AL RECURSO HUMANO.
CEDULA ANALÍTICA: Recopilación de información y documentación de la entidad

VALORES

- ✓ **DISCIPLINA** en todas nuestras actividades observando fielmente las leyes y reglamentos vigentes.
- ✓ **RESPECTO** mutuo y con los demás
- ✓ **HONRADEZ** procediendo siempre con rectitud e integridad.
- ✓ **EQUIDAD Y JUSTICIA** a través de un trato justo y equitativo para todos.
- ✓ **LEALTAD** siendo siempre fieles con nuestros clientes.
- ✓ **CONFIANZA** Condición necesaria para sobrevivir en un entorno competitivo
- ✓ **RESPONSABILIDAD** permanente actitud de cumplir nuestras obligaciones, apoyando el desarrollo social a la Policía Nacional para lograr un mejor país.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Prestar seguridad por medio de la vigilancia y protección a puntos y áreas como son: Edificios, instalaciones. Personas, etc., que requieren de concurso y servicios.

OBJETIVOS DEL RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO ESTRATEGICO

- Reclutar para satisfacer las necesidades del cliente y de crecimiento.
- Fortalecer la comunicación organizacional efectiva.
- Mejorar la capacidad del recurso humano.
- Lograr un clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño de los empleados de la empresa.

OBJETIVOS OPERATIVOS

COMPONENTE:

RECLUTAMIENTO /SELECCION

Establecer los principios y actividades de selección y contratación del RRHH que permitan obtener talentos humanos adecuados conforme a la función que deban desempeñar y con potencial para acompañar al futuro desempeño de la compañía tendiendo a minimizar la rotación.

ENTIDAD:	COMPAÑÍA SEGULLAURI CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN:	AUDITORIA DE GESTIÓN AL RECURSO HUMANO
CEDULA ANALÍTICA:	Recopilación de información y documentación de la entidad

El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria a concurso interno o externo.

Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección técnica.

Requisitos para el ingreso

Para ser admitido como empleado o trabajador de la empresa, se requieren:

EN GENERAL

- a. Ser ecuatoriano
- b. Ser mayor de edad
- c. Ser de manifiesta buena conducta e idoneidad
- d. Haber realizado el servicio militar obligatorio y acreditar documentos respectivos
- e. Encontrarse en un buen estado de salud: físico y mental
- f. Acreditar certificados y/o recomendaciones que manifiesten su honorabilidad, rectitud, etc.
- g. Presentar sus documentos personales en regla:
 - Cedula de Ciudadanía
 - Partida de nacimiento del aspirante y de sus hijos
 - Partida de matrimonio (si es casado)
 - Certificado de votación
 - Cédula Militar o Certificado de exención
 - Carnet de seguro social
 - 5 fotos de frente y de perfil

SUPERVISORES, INSPECTORES, GUARDIAS Y VIGILANTES

- a. Ser ex miembro de una de las ramas de la FFAA o Policía Nacional, acreditando copia de la alta y la baja, honorable y buena conducta, o haber realizado Servicio Militar Obligatorio

ENTIDAD: COMPAÑÍA SEGULLAURI CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN AL RECURSO HUMANO
CEDULA ANALÍTICA: Recopilación de información y documentación de la entidad

- b. Tener 1.70 mts de estatura
- c. Edad 20 mínimo – 45 máximo
- d. Acreditar el 3er año de estudios secundarios
- e. Haber realizado un curso de seguridad o poseer experiencia
- f. Tener un buen trato social, hábitos, costumbres y modales, y, manifestar tendencia a magnificas relaciones humanas.

CAPACITACION

Capacitar al personal (dos veces al año) para incrementar los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño excelente de las responsabilidades asignadas.

El personal capacitado servirá para sus propósitos de atención a los clientes mediante la prestación idóneos de apoyo.

ADMINISTRACION DE LAS REMUNERACIONES

Conservar la competitividad en el mercado enmarcados en lo establecido en la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada y en el Código de Trabajo.

Premiar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y de la empresa

Mantener la equidad salarial entre los empleados

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado.

TAREA	NOMBRES	FECHA
Ejecución	Carolina Ponce	
Supervisión	Ing. Marcio Hernández	

ENTIDAD: COMPAÑÍA SEGULLAURI CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN AL RECURSO HUMANO
CEDULA ANALÍTICA: Determinación de Indicadores

Los indicadores de gestión ayudaran a evaluar la calidad de empleados para el logro de los objetivos y metas programadas en un tiempo determinado.

a) Reclutamiento / Selección

No. de trabajadores realizado el servicio militar obligatorio

Total de vigilantes contratados

No. de trabajadores con instrucción secundaria

Total de vigilantes contratados

No. de vigilantes que ingresan en el 2010

No. de vigilantes que salieron en el 2010

b) Capacitación

Numero de capacitaciones ejecutadas

Numero de capacitaciones programadas

No. de trabajador que asistieron a la charla

Total de vigilantes contratados

c) Administración de Remuneración

No. de trabajadores con sueldos establecidos en el ley

Total de personal contratados

No. de trabajadores asegurados contra accidentes de trabajo

Total de trabajadores contratados

ENTIDAD: COMPAÑÍA SEGULLAURI CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN AL RECURSO HUMANO
CEDULA ANALÍTICA: Determinación de Indicadores

d) Evaluación de desempeño

No.de horas efectiva de trabajo del vigilante

Total horas obligadas a trabajar del vigilante

No. de trabajadores evaluados

Total de vigilantes contratados

TAREA	NOMBRES	FECHA
Ejecución	Carolina Ponce	
Supervisión	Ing. Marcio Hernández	

ENTIDAD: COMPAÑÍA SEGULLAURI CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN AL RECURSO HUMANO
CEDULA ANALÍTICA: Detectar el FODA

MATRIZ FODA 2010.

❖ **Principales Fortalezas y Debilidades.**


Fortalezas.	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Interno del Instituto actualizado. • Empresa de seguridad calificada para funcional (ministerio de gobierno y Fuerzas Armadas) • Personal equipado y correctamente uniformado. • Control y supervisión al cumplimiento del trabajo de los vigilantes. • Difundir entre los empleados los procedimientos, políticas, disposiciones y normas actuales. • Armamento calificado en la Policía Nacional. • Seguro privado para personal de guardianía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de recurso humano, • Falta de una estructura organizacional. • Centralización del servicio en el sector norte. • Falta de procedimientos para selección de personal. “intuición” • Escasez de análisis de mercado. • Inadecuados medios de registros y control de asistencia del personal. • Escasez de análisis de mercado • Falta de seguimiento de satisfacción del cliente.

❖ **Principales Oportunidades y Amenazas.**

Oportunidades.	Amenazas.
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de vigilancia calificada por entes acreedores. • Ampliación de mercado. • Unidad de policía cercana. • Colaboración del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad. • Crecimiento de la delincuencia • Poca colaboración de la policía nacional. • Incumplimiento de instrucciones de prevención por parte de cliente.

TAREA	NOMBRES	FECHA
Ejecución	Carolina Ponce	
Supervisión	Ing. Marcio Hernández	

ENTIDAD: COMPAÑÍA SEGULLAURI CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN AL RECURSO HUMANO
CEDULA ANALÍTICA: Evaluación de la estructura del control interno.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
 EVALUACION PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO					
GESTION INSTITUCIONAL					
1	Los fines y las actividades principales de la entidad corresponden a: <ul style="list-style-type: none"> • Prestación de servicios? • Entrega de obras? • Entrega de bienes? Además en hojas adicionales describa los fines y actividades.	x			
2	En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica? En caso afirmativo indique: <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de aprobación del documento: • Período de vigencia: • A quienes se divulgó: 	Si			30-04-2006 2006-2010 Accionistas
3	En la institución se encuentra definido: <ul style="list-style-type: none"> • Las Metas? • La Misión? • La Visión? • Objetivos En caso afirmativo, en hojas adicionales describa.	Si si si si			

4	<p>La entidad cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>	NO			
---	--	----	--	--	--

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
	GESTION INSTITUCIONAL				
5	<p>Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad la obra, el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparación de un producto servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios? • Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos? • Encuestas o cuestionarios. <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>		<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		
6	<p>Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planes operativos? • Informe de actividades en cumplimiento de metas? • Planes direccionales y estratégicos. 	X	<p>X</p> <p>X</p>		

7	<p>La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas, u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados?</p> <p>En caso afirmativo indique si se cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Notas de prensa sobre el impacto en la comunidad? • Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico. <p>Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.</p>		X		
---	---	--	----------	--	--

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
	GESTION INSTITUCIONAL				
8	<p>En la institución se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización y, determinadas las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas?</p> <p>En caso afirmativo, descríbala y obtenga documentación relativa.</p>		X		

MATRIZ DE PONDERACIÓN
COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS
SUBCOMPONENTE: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PLANIFICACION

COMPONENTE	PONDERACION	CALIFICACION
1 Funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional.	10	6
2 Cumplimiento de objetivos y metas deseadas, en el área de Recursos Humanos.	10	4
3 Cumplimiento de actividades en las funciones de: Planificación, organización, ejecución y control.	10	4
4 Previsiones de personal acorde a los planes institucionales y requerimientos de las unidades administrativas.	<u>10</u>	<u>8</u>
TOTAL	40	22

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{22 \times 100}{40} = 55\% \text{ Riesgo y confianza: moderado (medio)}$$

Determinación del Nivel de Riesgo

(Confianza)

BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
Alto	Moderado	Bajo

(Riesgo)

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a la matriz de determinación del nivel de riesgo y de confianza de la Compañía Segullauri es moderado (55%), debido a que si bien cuenta con una misión, visión y una estructura organizacional definida no se cumple a cabalidad los procesos establecidos. Es necesario se implemente un análisis FODA a fin de mejorar el plan administrativo y operativo de la empresa en bienestar del recurso humano y para conseguir los objetivos estratégicos definidos.

ENTIDAD: COMPAÑÍA SEGULLAURI CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN AL RECURSO HUMANO
CEDULA ANALÍTICA: Definición del objetivo y estrategia de auditoría.

Con esta auditoría de gestión al recurso humano se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de administración de recursos humanos de la Empresa Segullari CIA Ltda..

OBJETIVO GENERAL

Constatar si se presta seguridad por medio de la vigilancia y protección a puntos y áreas como son: Edificios, instalaciones. Personas, etc., que requieren de concurso y servicios.

OBJETIVOS DEL RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO ESTRATEGICO

Verificar si el personal reclutado satisface las necesidades del cliente y de crecimiento.

Revisar que acciones se están implementando para fortalecer la comunicación organizacional efectiva.

Verificar que tipo de capacitación está mejorando la capacidad del recurso humano.

Verificar que tipo de políticas se está implementando para lograr el clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño de los empleados de la empresa.

OBJETIVO OPERATIVO

Aplicar los indicadores de gestión enunciados para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se maneja el personal y poder emitir recomendaciones para mejorar el desempeño empresarial.

TAREA	NOMBRES	FECHA
Ejecución	Carolina Ponce	
Supervisión	Ing. Marcio Hernández	

3.3.2 FASE 2

Planificación.

PROGRAMA DE TRABAJO.

ENTIDAD: EMPRESA SEGULLAURI CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN AL RECURSO HUMANO.

DESCRIPCIÓN.	REFERENTE.	Observación
<u>OBJETIVO DE LA FASE 2</u>		
Orientar la revisión hacia objetivos establecidos.		
<u>PROCEDIMIENTOS</u>		
Revisión y análisis de la información y documentación de la fase anterior.	B1	
Evaluación del control interno por componentes.	B2, B3, B4, B5, B6	Se aplicó el cuestionario de estándares del CONEA (en lo aplicable a Institutos), Se realizó un flujograma de los procesos de cada uno de los componentes a auditar, luego se pondero riesgos y finalmente se calificó los mismos.
Elaboración del Memorando de Planificación.	B7	.
Elaboración de Programas de Trabajo.	B8	

ENTIDAD: SEGULLAURI CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN AL RECURSO HUMANO

Cedula Analítica: Revisión y análisis de la de la información obtenida en la Fase 1 de la Auditoria.

Revisando la información obtenida en la Fase 1 de la Auditoria se puede determinar:

Que el objeto de la entidad es: Brindar seguridad por medio de la vigilancia y protección a puntos y áreas como son: Edificios, instalaciones. Personas, etc., que requieren de concurso y servicios, con el fin de contrarrestar la ola de inseguridad, asaltos, robos secuestros, etc., que vive nuestro país

Que la actividad principal de la entidad es: La Prestación de Servicio de Vigilancia. Debido a que es a esta actividad a la que dedica el mayor número de horas de trabajo de sus funcionarios, cuenta con el personal indispensable de acuerdo a las necesidades que requieran contratar terceras personas para los puntos y áreas como: edificios, instalaciones, personas,

Se realizará auditoria a los siguientes componentes: Se realiza Auditoria de Gestión a la Administración de Recursos Humano siendo los principales componentes: Reclutamiento / Selección, Capacitación, Administración de Recursos Humanos y Evaluación de desempeño.

<u>TAREA</u>	<u>NOMBRES</u>	<u>FECHA</u>
<u>Ejecución</u>	<u>Carolina Ponce</u>	
<u>Supervisión</u>	<u>Ing. Marcio Hernández</u>	

B2

ENTIDAD: SEGULLAURI CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN AL RECURSO HUMANO
Cedula Analítica: Evaluación del control interno por componentes



EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO

Hoja No.

ENTIDAD: SEGULLAURI CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
COMPONENTE: RECLUTAMIENTO /SELECCIÓN
FECHA :

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	

ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD

Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, sobre el reclutamiento y selección del personal


1	La institución cuenta con un departamento de Recursos Humanos?		X		
2	La institución realiza el proceso de reclutamiento y selección del personal?	x			
3	Realiza la institución reclutamiento: Interno Externo		X		externo recomendado el mismo personal seguridad
4	La Institución cuenta con manuales de procedimientos, reglamentos , políticas y demás normas con respecto al reclutamiento y selección de personal		X		Solo cuenta con reglamento interno, neces para el permiso Ministerio Labor
5	Mantiene la Institución una base de datos desde la cual puede desarrollar un análisis de personal cuando surge al necesidad?	x			
6	Los empleados presentan candidatos para el reclutamiento?	x			
7	La institución tiene contacto con las empresas de seguridad para el reclutamiento del personal		X		

8	Realizan anuncios en periódicos o revistas para reclutar personal?		X		
9	Existe una página Web o un correo electrónico para que los candidatos puedan enviar su hoja de vida mediante esa vía tecnológica?		X		
10	El grado de formación del candidato debe ser nivel superior?		X		La mayoría de los candidatos son bachiller y otros no han culminados sus estudios por tener pocos recursos
11	La institución ofrece a los candidatos algún tipo de motivación?		X		
12	La institución exige a los candidatos a llenar una solicitud de empleo?		X		
13	Incluye la institución la solicitud de empleo preguntas la edad, estado civil, disponibilidad de tiempo, el sueldo y aceptabilidad de horarios?		X		
14	Los reclutadores actúan con disciplina y ética?	x			
15	Existe una firma especializada que realiza el reclutamiento del personal?		X		
16	La institución cuenta con un buen número de candidatos para ocupar la vacante que exista?		X		
17	Los candidatos están constantemente informados sobre el puesto que van ocupar?	x			
18	En el proceso de selección escogen a la persona más apta y capacitada para el puesto vacante?	x			Selección por intuición y acuerdo como persona participante
19	Posee la institución políticas para la administración de personal respecto a la selección?		X		
20	Realiza la institución entrevistas en el momento de la selección del personal?	x			
21	Las entrevistas se relacionan con los objetivos y necesidades institucionales?	x			
22	La institución desarrolla la organización de concursos de merecimiento al momento de la selección del personal?		X		No aplica
23	Existe un grado de formación del personal por niveles para ocupar la vacante?	x			

24	Existe un proceso de inducción de la institución al personal?	x			realiza el gerente como retroalimentación
25	El personal seleccionado para ocupar la vacante debe realizarse exámenes médicos		X		
26	La institución compara hoja de vidas antes de realizar la selección del personal?	x			
27	Para la selección del personal la institución realiza evaluaciones?		X		Selección intuitiva y acuerdo como desenvuelve persona participante

TAREA	NOMBRES	FECHA
Ejecución	Carolina Ponce	
Supervisión	Ing. Marcio Hernández	

ENTIDAD: SEGULLAURI CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN AL RECURSO HUMANO
Cedula Analítica: Evaluación del control interno por componentes

	EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO	Hoja No.
---	--	----------

ENTIDAD: SEGULLAURI CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
COMPONENTE: **CAPACITACION**
FECHA :

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	

ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD


Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, sobre la capacitación personal

1	Existe un plan anual de capacitación dentro de la institución?		X		No existe plan sin embargo se da retroalimentación de casos a guardias relacionados a la seguridad de vigilancia
2	Realiza la institución seminarios y conferencias?		X		
3	La institución detecta inmediatamente las necesidades de capacitación para sus empleados?		X		
4	La capacitación que brinda la institución a sus empleados es suficiente y adecuadas?		X		
5	Existe un plan anual de capacitación dentro de la institución?	x			
6	En la institución se evalúa el cumplimiento del plan de capacitación?		X		
8	Las institución cuenta con manuales de procedimientos, reglamentos políticas y demás normas con respecto a la capacitación del personal?		X		
9	La capacitación que se realiza en la institución cumple con los objetivos planeados?	x			Existen objetivos establecidos pero no hay cumplimiento
10	Evalúan los programas de capacitación para determinar su Eficacia?		X		

11	Los programas de capacitación es aplicado a todos el personal de la institución?		X		
12	Se detecta periódicamente la necesidad de una capacitación		X		
13	Cuál es la acción que se toma cuando el personal fue capacitado?			x	
14	Hay un seguimiento del efecto de la capacitación?		X		

TAREA	NOMBRES	FECHA
Ejecución	Carolina Ponce	
Supervisión	Ing. Marcio Hernández	

ENTIDAD: SEGULLAURI CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN AL RECURSO HUMANO
Cedula Analítica: Evaluación del control interno por componentes

	EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO	Hoja No.
---	--	----------

ENTIDAD: SEGULLAURI CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
COMPONENTE: ADMINISTRACION DE REMUNERACIONES
FECHA :

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	

ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD

Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, sobre la administración de remuneraciones

1	Qué régimen de remuneración se aplica Institucional Profesional Sectorial	x			Sectorial de acuerdo a lo estipulado en el ministerio laboral
2	Mantiene equidad salarial entre los empleados de la institución?	x			
3	El sueldo de los empleados se ajusta en relación a la actividad que desempeñan?	x			
4	La institución ofrece algún incentivo financiero a sus empleados?		X		
5	La institución cancela a sus empleados: Horas Extras Horas Suplementarias	X			Horas extras
6	Las institución cuenta con manuales de procedimientos, reglamentos políticas y demás normas con respecto a la administración de remuneración?		X		
7	La institución cancela el sueldo en el momento que los empleados se encuentran en vacaciones?	x			
8	Determina la institución el nivel de pago que se les va a dar a los nuevos empleados?	x			
9	La remuneración es en función a la naturaleza del puesto?	x			

10	Ganan la misma remuneración las personas que realizan el mismo tipo de trabajo?	x			
----	---	---	--	--	--

TAREA	NOMBRES	FECHA
Ejecución	Carolina Ponce	
Supervisión	Ing. Marcio Hernández	

ENTIDAD: SEGULLAURI CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN AL RECURSO HUMANO
Cedula Analítica: Evaluación del control interno por componentes

		EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO			Hoja No.	
ENTIDAD:		SEGULLAURI CIA. LTDA.				
TIPO DE EXAMEN:		AUDITORIA DE GESTION				
COMPONENTE:		EVALUACION DE DESEMPEÑO				
FECHA :						
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS	
		SI	NO	NA		
ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD						
Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, sobre la evaluación de desempeño						
1	Cuenta la institución con un sistema de evaluación de desempeño?		X			
2	El desempeño del trabajo es evaluado y revisado periódicamente con cada empleado?		X			No es formal solo se habla con el empleado cuando hay un llamado de atención
3	Existe rotación del personal dentro de la institución?		X			El cliente que presta el servicio se rehúsa al cambio
4	Las institución cuenta con manuales de procedimientos, reglamentos políticas y demás normas con respecto a la evaluación de desempeño?		X			
5	Se hace seguimiento de los planes de evaluación de desempeño?		X			
6	Existe instrumentos y parámetros de calificación en la evaluación de desempeño?		X			
7	Verifica la institución cada uno de los expedientes del personal?	x				
8	Son adecuadas las condiciones físicas en que se desenvuelve el empleado?	x				Cumple lo que exige la Ley de Vigilancia y Seguridad
9	Se evalúa adecuadamente el desempeño del empleado?	x				

10	Quien realiza la evaluación de desempeño? Recursos Humano Supervisor Inmediato Otros	x			NO hay personal lo realiza el Gerente de la institución
11	Incumplimiento de los objetivos se encuentra constatado en la evaluación de desempeño?	x			Si es multados notificado bajo lo estipulado en el código laboral

TAREA	NOMBRES	FECHA
Ejecución	Carolina Ponce	
Supervisión	Ing. Marcio Hernández	

COMPONENTE: RECLUTAMIENTO/SELECCIÓN, CAPACITACION ADMINISTRACION DE REMUNERACIONES, EVALUACION DE DESEMPEÑO																	
Subcomponente	Ponderación	Calificación.															
1 Objetivos Operativos de la Administración de Recursos Humanos incluyentes de todas las actividades del Reglamento Interno que encajan en el área.	10	3															
2 Cumplimiento de la meta del POA 2010, para el área	10	3															
3 Existencia de un Plan de capacitación para funcionarios del Instituto en las diversas áreas	10	0															
4 Realización de Actividades de Control al POA 2010	10	2															
TOTAL:	40	8															
<p>CP: Confianza Ponderada. CT: Calificación Total. PT: Ponderación Total.</p> <p>$CP=CT*100/PT= 8*100 /40= 20\%$</p>																	
<p>Determinación del Nivel de Riesgo y Confianza.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="3">CONFIANZA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>BAJA</td> <td>MODERADA</td> <td>ALTA</td> </tr> <tr> <td>15%-50%</td> <td>51%-75%</td> <td>76%-95%</td> </tr> <tr> <th colspan="3">RIESGO</th> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>MODERADO</td> <td>BAJO</td> </tr> </tbody> </table> <p>Riesgo: Alto Confianza: Baja</p>			CONFIANZA			BAJA	MODERADA	ALTA	15%-50%	51%-75%	76%-95%	RIESGO			ALTO	MODERADO	BAJO
CONFIANZA																	
BAJA	MODERADA	ALTA															
15%-50%	51%-75%	76%-95%															
RIESGO																	
ALTO	MODERADO	BAJO															

Análisis e Interpretación:

La matriz de determinación presenta un riesgo alto con un nivel de confianza baja debido a que el proceso administrativo evidencia incumplimiento de lo establecido respecto a la planificación, organización, ejecución y control; no se ha alcanzado la meta prevista en el POA para evaluar la gestión de recursos humanos. Ni existe un programa de capacitación al personal así como el proceso de selección es inadecuado (no se evalúa el perfil del aspirante).

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN.

B7

Identificación de la Unidad.

ENTIDAD: SEGULLAURI CIA. LTDA.

AUDITORIA DE GESTIÓN: Recurso humano de La Compañía Segullauri Cía. Ltda.

Periodo (2010).

Preparado por: Sra. Carolina Ponce.

Revisado por: Ing. Marcio Hernández.

Requerimiento de la Auditoria

En la fase 4 de esta auditoría de gestión se presentará el Informe Largo de Auditoria, Memorando de Antecedentes y Síntesis del Informe.

Fecha de intervención.

Orden de Trabajo.	02 de mayo 2011
Inicio del trabajo en el campo.	09 de mayo 2011
Finalización del trabajo en el campo.	26 de mayo 2011
Discusión del borrador del informe con funcionarios.	06 de junio 2011
Presentación del informe a la Dirección.	8 de junio 2011
Emisión del Informe final de auditoría.	9 de junio 2011

Equipo multidisciplinario.

Supervisor: Ing. Marcio Hernández

Operativa: Sra. Carolina Ponce

Días presupuestados.

TREINTA DÍAS	
FASES	DÍAS PRESUPUESTADOS.
FASE 1 Conocimiento Preliminar.	2
FASE 2 Planificación.	5
FASE 3 Ejecución.	20
FASE 4 Comunicación de Resultados.	2
FASE 5 Seguimiento	1

Recursos financieros y materiales.

Materiales:

Computador (530 horas de alquiler)	\$85
400 impresiones,	\$60
5 esferos,	\$2
1 corrector de tinta,	\$2
1 agenda,	\$20
25 carpetas.	\$16
Sub. TOTAL	\$185

Viáticos y Pasajes:

Estimado,	\$900
Sub. TOTAL	\$900

TOTAL **\$1085**

Enfoque de la Auditoria.

➤ Información general de la Institución:

Misión.

Consolidarse como una empresa seria y eficiente, brindando servicios y asesorías estratégicas en seguridad privada garantizando protección a la vida y bienes de nuestros clientes de manera ágil y personalizada, contribuyendo de esta manera a la disminución de altos índices de violencia e inseguridad que registra el país.

VISIÓN

Posicionarnos dentro del mercado nacional como la compañía de seguridad privada más confiable y eficiente del país, aplicando los estándares del manejo de riesgos, con elevados índices de calidad, empleando personal capacitado con valores y estructura sólida para mantener el compromiso irrenunciable con la seguridad y orden social.

VALORES

- ✓ **DISCIPLINA** en todas nuestras actividades observando fielmente las leyes y reglamentos vigentes.
- ✓ **RESPECTO** mutuo y con los demás
- ✓ **HONRADEZ** procediendo siempre con rectitud e integridad.
- ✓ **EQUIDAD Y JUSTICIA** a través de un trato justo y equitativo para todos.
- ✓ **LEALTAD** siendo siempre fieles con nuestros clientes.
- ✓ **CONFIANZA** Condición necesaria para sobrevivir en un entorno competitivo
- ✓ **RESPONSABILIDAD** permanente actitud de cumplir nuestras obligaciones, apoyando el desarrollo social a la Policía Nacional para lograr un mejor país.

OBJETIVO GENERAL

Prestar seguridad por medio de la vigilancia y protección a puntos y áreas como son:

Edificios, instalaciones. Personas, etc., que requieren de concurso y servicios.

Objetivos y Actividades.

Área: RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO ESTRATEGICO

- Reclutar para satisfacer las necesidades del cliente y de crecimiento.
- Fortalecer la comunicación organizacional efectiva.
- Mejorar la capacidad del recurso humano.
- Lograr un clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño de los empleados de la empresa.

OBJETIVOS OPERATIVOS

COMPONENTE:

RECLUTAMIENTO / SELECCION

Establecer los principios y actividades de selección y contratación del RRHH que permitan obtener talentos humanos adecuados conforme a la función que deban desempeñar y con potencial para acompañar al futuro desempeño de la compañía tendiendo a minimizar la rotación.

CAPACITACION

Capacitar al personal (dos veces al año) para incrementar los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño excelente de las responsabilidades asignadas.

El personal capacitado servirá para sus propósitos de atención a los clientes mediante la prestación idóneos de apoyo.

ADMINISTRACION DE LAS REMUNERACIONES

Conservar la competitividad en el mercado enmarcados en lo establecido en la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada y en el Código de Trabajo.

Premiar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y de la empresa

Mantener la equidad salarial entre los empleados

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado.

MATRIZ FODA 2010.

Principales Fuerzas y Debilidades.

Fortalezas.	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Interno del Instituto actualizado. • Empresa de seguridad calificada para funcional (ministerio de gobierno y Fuerzas Armadas) • Personal equipado y correctamente uniformado. • Control y supervisión al cumplimiento del trabajo de los vigilantes. • Difundir entre los empleados los procedimientos, políticas, disposiciones y normas actuales. • Armamento calificado en la Policía Nacional. • Seguro privado para personal de guardianía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de recurso humano, • Falta de una estructura organizacional. • Centralización del servicio en el sector norte. • Falta de procedimientos para selección de personal. "intuición" • Escasez de análisis de mercado. • Inadecuados medios de registros y control de asistencia del personal. • Escasez de análisis de mercado • Falta de seguimiento de satisfacción del cliente. • Falta de difusión interna de la misión, visión y objetivos institucionales. • Falta de evaluación de los POAS. •

❖ **Principales Oportunidades y Amenazas.**

Oportunidades.	Amenazas.
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de vigilancia calificada por entes acreedores. • Ampliación de mercado. • Unidad de policía cercana. • Colaboración del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad. • Crecimiento de la delincuencia • Poca colaboración de la policía nacional. • Incumplimiento de instrucciones de prevención por parte de cliente.

TAREA	NOMBRES	FECHA
Ejecución	Carolina Ponce	
Supervisión	Ing. Marcio Hernández	

Componentes escogidos para la Fase de Ejecución de la Auditoria.

Se ha escogido como componentes para la Auditoria de Gestión lo establecido por el CONEA para todos los Institutos Universitarios de Investigación, se realizó un flujogramas de los procesos de cada uno de los componentes a auditar en la Administración del Recurso Humano, luego se pondero riesgos y finalmente se calificó los mismos.

➤ **Enfoque a.**

Auditoria orientada hacia la eficiencia en el logro de los objetivos y actividades.

• **Objetivo:**

Establecer el grado en que la entidad y los servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendados con relación a los objetivos y metas de la

Compañía Segulluari Cía. Ltda., en el área de la Administración del Recursos Humanos en el periodo comprendido entre enero a diciembre del 2010.

ESTRATEGIA DE AUDITORIA, (PROCEDIMIENTOS GENERALES).

- Evalúe el Control Interno para cada componente de la Auditoria.
- Aplique los indicadores para cada componente de la Auditoria.
- Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficacia.

➤ **Alcance.**

Los componentes a examinar de la Administración del Recurso Humano son: Reclutamiento / Selección, Capacitación, Administración de Remuneraciones y Evaluación de Desempeño.

El periodo a examinar es enero a diciembre del 2010.

➤ **Indicadores de gestión.**

Los indicadores de gestión ayudaran a evaluar la calidad de empleados para el logro de los objetivos y metas programadas en un tiempo determinado.

Personal de vigilancia

a) Reclutamiento / Selección

No. de trabajadores realizado el servicio militar obligatorio

Total de vigilantes contratados

No.de trabajadores con instrucción secundaria

Total de vigilantes contratados

No. de vigilantes que ingresan en el 2010

No. de vigilantes que salieron en el 2010

b) Capacitación

Numero de capacitaciones ejecutadas

Numero de capacitaciones programadas

No. de trabajador que asistieron a la charla

Total de vigilantes contratados

c) Administración de Remuneración

No. de trabajadores con sueldos establecidos en el ley

Total de personal contratados

No. de trabajadores asegurados contra accidentes de trabajo

Total de trabajadores contratados

d) Evaluación de desempeño

No.de horas efectiva de trabajo del vigilante

Total horas obligadas a trabajar del vigilante

No. de trabajadores evaluados

Total de vigilantes contratados

Debido a que los Indicadores del POA 2010 eran insuficientes se procedió a elaborar los indicadores con ayuda del equipo multidisciplinario que colabora con esta auditoría.

➤ **Resumen de Resultados de la Evaluación del Control Interno.**

Los Resultados de la evaluación del Control Interno se presentaran en la Fase 3 de esta Auditoría.

➤ **Calificación de los factores de Riesgo**

RIESGO	CALIF. RIESGO
Subcomponente: Estructura Organizativa y p Planificación <ul style="list-style-type: none">- Funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional.- Cumplimiento de objetivos y metas deseadas, en el área de Recursos Humanos.- Cumplimiento de actividades en las funciones de: Planificación, organización, ejecución y control.- Previsiones de personal acorde a los planes institucionales y requerimientos de las unidades administrativas.	De Control: Moderado Inherente: Moderado
Subcomponente: Reclutamiento / Selección, Capacitación, Administración de Remuneraciones y Evaluaciones de desempeño <p>Objetivos Operativos de la Administración de Recursos Humanos incluyentes de todas las actividades del Reglamento Interno que encajan en el área.</p> <p>Cumplimiento de la meta del POA 2010, para el área</p>	De Control: Bajo Inherente: Alto

Existencia de un Plan de capacitación para funcionarios del Instituto en las diversas áreas	
Realización de Actividades de Control al POA 2010	

➤ **Trabajo a realizar por la Auditora en la fase de Ejecución**

Revisión de información del archivo de la Compañía.
Recopilación de información adicional por medio de entrevistas, inspecciones físicas, observación directa de los procesos.
Elaboración y aplicación de indicadores con relación a estándares.
Establecimiento de hallazgos.
Elaboración de las conclusiones y recomendaciones.
Presentación del informe de Auditoría.

➤ **Trabajo a realizar por los otros profesionales en la fase de Ejecución.**

Indicar a la Auditora cuales son los documentos que servirán para la Auditoría.
Ayudar a la Auditora a interpretar la información que esta obtenga.
Ayudar a la Auditora a elaborar indicadores y estándares para la auditoría.
Estar dispuestos a colaborar con sugerencias a las recomendaciones de la Auditora.

Colaboración de la Entidad Auditada.

Todos los funcionarios de la Compañía estarán prestos a ser entrevistados y encuestados por la Auditora y proporcionaran toda la información que esta les solicite.

Otros Aspectos.

Los programas de trabajo se muestran después de este memorando de planificación. El archivo permanente fue organizado en esta auditoría. Este memorando fue elaborado en base a la Información de la Fase precedente y el análisis previo del control interno fue efectuado en esta fase.

Firmas de Responsabilidad de la Planificación.

Sra. Carolina Ponce.
Jefe de Auditoría

Ing. Marcio Hernández
Supervisor de Auditoría

Firmas de Aprobación de la Planificación.

Director de Auditoría

ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE TRABAJO

B8

PROGRAMA DE TRABAJO.		
ENTIDAD: SEGULLAURI CIA. LTDA. TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN AL RECURSO HUMANO		
DESCRIPCIÓN.	REF.	MARCA
<u>OBJETIVO DE LA AUDITORIA.</u>		
<ul style="list-style-type: none"> - Medir la eficacia, eficiencia economía con miras a la excelencia - Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos por parte de la Compañía Segullauri Cía. Ltda. como los empleados ante los deberes y atribuciones a ellos encomendados. 		
<u>PROCEDIMIENTOS GENERALES.</u>		
1. Evalúe el Control Interno específicos de las fases de la Administración de Recursos Humanos POA 2010 de la Compañía Segullauri Cía. Ltda.		
2. Realizar los procedimientos necesarios para obtener la evidencia suficiente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía.		
3. Aplicar los indicadores de gestión previstos para las fases de la Administración del Recursos Humanos.		
RECLUTAMIENTO / SELECCIÓN		
4. Realizar la descripción de las disposiciones legales bajo las cuales se encuentra el reclutamiento y selección del personal 5. Solicitar varios expedientes de personal reclutado y seleccionado para evidenciar la aplicación del procedimiento e idoneidad 6. Realizar la evaluación del sistema de control interno con el fin de evaluar el grado de veracidad 7. Elaborar los indicadores de gestión	<u>PT-C1</u> 1-4	
CAPACITACION		
8. Emitir un criterio sobre la capacitación al personal 9. Verificar si los procedimientos y el sistema de Control Interno dan como resultados actividades a lo planeado en la institución. 10. Verificar si la institución cuenta con un plan anual de capacitación 11. Verificar que tipo de cursos se han dictado para capacitar al personal 12. Realizar la evaluación del sistema de Control Interno con el fin de evaluar el grado de veracidad 13. Elaborar los indicadores de gestión	<u>PT-C2</u> 2-4	

<p>ADMINISTRACION DE REMUNERACIONES</p> <p>14. Realizar la evaluación del sistema de Control Interno con el fin de evaluar el grado de veracidad</p> <p>15. Verificar la equidad salarial entre los empleados</p> <p>16. Elaborar los indicadores de gestión</p>	<p><u>PT-C3</u> 3-4</p>	
<p>EVALUACION DE DESEMPEÑO</p> <p>17. Solicitar información de la última evaluación de desempeño realizada en la compañía Segullauri Cía. Ltda.</p> <p>18. Realizar la evaluación del sistema de Control Interno con el fin de evaluar el grado de veracidad</p> <p>19. Solicitar información al personal sobre el resultado de las evaluaciones</p> <p>20. Verificar la existencia de un sistema de evaluación de desempeño y los instrumentos y parámetros de la calificación que se aplica</p> <p>21. Elaborar los indicadores de gestión</p>	<p><u>PT-C4</u> 4-4</p>	

3.3.3 FASE 3

Ejecución.

PROGRAMA DE TRABAJO <u>FASE 3.</u>		
ENTIDAD:	SEGULLAURI CIA. LTDA.	
TIPO DE EXAMEN:	AUDITORIA DE GESTIÓN AL RECURSO HUMANO.	
DESCRIPCIÓN.	REFER ENTE.	Observación
<u>OBJETIVO DE LA FASE 3</u>		
Ejecución propiamente de la Auditoria.		
<u>PROCEDIMIENTOS</u>		
Orden de Trabajo, Notificación y Distribución	C1	
Aplicación del programa de trabajo	C2	
Preparación de papeles de trabajo.	C3	
Realización de hojas de resumen de hallazgos por componente	C4	.
Definición de la estructura del informe.	C5	

Orden de Trabajo**ORDEN DE TRABAJO No 001**

Quito, 02 de mayo de 2011

Sra.
Claudia Carolina Ponce Intriago
Auditora
Presente.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente me dirijo usted con la finalidad de hacerle conocer la orden de trabajo para realizar la Auditoria de Gestión al Recurso Humano de la Compañía Segullauri Cía. Ltda. , la misma que tendrá como objetivo establecer mecanismos de reclutamiento, selección, capacitación, administración de remuneraciones y evaluación de desempeño, con el fin de conocer si existe o no eficiencia, eficacia o economía en la Administración del Recurso Humano, con miras de alcanzar la excelencia.

Al concluir con la labor señalada, procederá a dar a conocer los resultados obtenidos a través del informe correspondiente en donde incluirá sus comentarios.

Particular que ponemos en conocimiento para los fines legales consiguientes.

Atentamente,

MBA. Edgar Sempértegui
Notificación de Inicio de la Auditoria

MEMORANDO CIRCULAR

PARA: Eco. Nilo Montalvo

DE: Claudia Carolina Ponce I.

ASUNTO: Notificación de Inicio de Auditoría

FECHA: 09 de Mayo de 2011

En relación con la Auditoría de Gestión del Sistema de Recursos Humanos, en Segullauri Cía. Ltda., ubicada en Quito, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 y el 31 de diciembre de 2010.

Los objetivos generales son:

- Examinar y evaluar el control interno implementado en el Sistema de Recursos Humano y el cumplimiento de disposiciones legales y normativas relacionadas.
- Examinar el proceso administrativo, las actividades de apoyo y operativas relacionadas con la Gestión de Recurso Humano.
- Examinar el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales, en materia de gestión de Recurso Humano.
- Evaluar si la gestión y el desempeño del Sistema de Recurso Humano se realizó de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia.
- Determinar si los objetivos, metas y procesos del Sistema de Recurso Humano están alineados con los objetivos de la institución.

El equipo de trabajo estará conformado por: Claudia Carolina Ponce Intriago, y su supervisión Ing. Marcio Hernández quienes en forma periódica informará sobre el avance del trabajo y como apoyo técnico especializada.

El tiempo estimado para la ejecución de esta acción de control es de 30 días laborables que incluye la elaboración del borrador del informe y la conferencia final.

Atentamente

Carolina Ponce
Auditora

Distribución de Actividades:

Trabajo a realizar por la Auditora en la fase de Ejecución

Revisión de información del archivo de la Compañía.
Recopilación de información adicional por medio de entrevistas, inspecciones físicas, observación directa de los procesos.
Elaboración y aplicación de indicadores con relación a estándares.
Establecimiento de hallazgos.
Elaboración de las conclusiones y recomendaciones.
Presentación del informe de Auditoría.

Trabajo a realizar por los otros profesionales en la fase de Ejecución.

Indicar a la Auditora cuales son los documentos que servirán para la Auditoría.
Ayudar a la Auditora a interpretar la información que esta obtenga.
Ayudar a la Auditora a elaborar indicadores y estándares para la auditoría.
Estar dispuestos a colaborar con sugerencias a las recomendaciones de la Auditora.

Nota: Detalles de las actividades se establecen en el Memorándum de Planificación

PROGRAMA DE TRABAJO.		
ENTIDAD:	SEGULLAURI CIA. LTDA.	
TIPO DE EXAMEN:	AUDITORIA DE GESTIÓN AL RECURSO HUMANO	
DESCRIPCIÓN.	REF.	MARCA
<u>OBJETIVO DE LA AUDITORIA.</u>		
<ul style="list-style-type: none"> - Medir la eficacia, eficiencia economía con miras a la excelencia - Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos por parte de la Compañía Segullauri Cía. Ltda. como los empleados ante los deberes y atribuciones a ellos encomendados. 		
<u>PROCEDIMIENTOS GENERALES.</u>		
1. Evalúe el Control Interno específicos de las fases de la Administración de Recursos Humanos POA 2010 de la Compañía Segullauri Cía. Ltda.		
2. Realizar los procedimientos necesarios para obtener la evidencia suficiente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía.		
3. Aplicar los indicadores de gestión previstos para las fases de la Administración del Recursos Humanos.		
RECLUTAMIENTO / SELECCIÓN		
22. Realizar la descripción de las disposiciones legales bajo las cuales se encuentra el reclutamiento y selección del personal	<u>PT-C1</u> 1-4	
23. Solicitar varios expedientes de personal reclutado y seleccionado para evidenciar la aplicación del procedimiento e idoneidad		
24. Realizar la evaluación del sistema de control interno con el fin de evaluar el grado de veracidad		
25. Elaborar los indicadores de gestión		
CAPACITACION		
26. Emitir un criterio sobre la capacitación al personal	<u>PT-C2</u> 2-4	
27. Verificar si los procedimientos y el sistema de Control Interno dan como resultados actividades a lo planeado en la institución.		
28. Verificar si la institución cuenta con un plan anual de capacitación		
29. Verificar que tipo de cursos se han dictado para capacitar al personal		
30. Realice la evaluación del sistema de Control Interno con el fin de evaluar el grado de veracidad		
31. Elaborar los indicadores de gestión		
ADMINISTRACION DE REMUNERACIONES		
32. Realice la evaluación del sistema de Control Interno con el fin de evaluar el grado de veracidad	<u>PT-C3</u> 3-4	
33. Verificar la equidad salarial entre los empleados		
34. Elaborar los indicadores de gestión		

<p>EVALUACION DE DESEMPEÑO</p> <p>35. Solicite información de la última evaluación de desempeño realizada en la compañía Segullauri Cía. Ltda.</p> <p>36. Realice la evaluación del sistema de Control Interno con el fin de evaluar el grado de veracidad</p> <p>37. Solicite información al personal sobre el resultado de las evaluaciones</p> <p>38. Verifique la existencia de un sistema de evaluación de desempeño y los instrumentos y parámetros de la calificación que se aplica</p> <p>39. Elaborar los indicadores de gestión</p>	<p><u>PT-C4</u> 4-4</p>	

PT- C1
1- 4**NARRATIVA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL****ENTIDAD:** Segullauri Cía. Ltda.**COMPONENTE:** Recursos Humanos

Dentro de la estructura organizacional no existe un departamento de Recursos Humanos al no existir este no hay un jefe especializado,

El Gerente General lleva también esta responsabilidad:

Dentro del reglamento interno detalla el perfil para ser vigilante, este reglamento interno se encuentra autorizado por el Ministerio Laboral, Comando Conjunto de las fuerzas Armadas y por ende por el Ministerio del Interior y Justicia.

El reclutamiento es externo ya sea por recomendación del mismo personal o por búsqueda del propio gerente

En cuanto al proceso de selección, la compañía realiza dos tipos de selección para la parte administrativa y para la prestación de servicios de vigilancia y seguridad. Se revisó algunos expedientes donde se determina que no se analizan los factores e identifican las funciones por medio del análisis de puestos. No se utilizan los métodos de selección.

Se verificó que no existen Manuales de procedimientos y políticas para el reclutamiento y selección del personal, el único documento en el que se rigen es el reglamento interno de la institución.

CONCLUSIÓN:

El reclutamiento y selección del personal no se realiza adecuadamente por no contar con una persona especializada en el proceso de reclutamiento y selección.

La Compañía posee un archivo del personal reclutado y seleccionado que ayuda cubrir vacantes cuando se presente, mas no garantiza que se seleccione de forma idónea al que va ocupar el puesto que se le ha asignado ya que se lo realiza por intuición del gerente al momento de realizar la entrevista lo cual no avala un proceso eficiente.

<u>TAREA</u>	<u>NOMBRES</u>	<u>FECHA</u>
<u>Ejecución</u>	<u>Sra. Carolina Ponce</u>	<u>09-06-2011</u>
<u>Supervisión</u>	<u>Ing. Marcio Hernández</u>	

NARRATIVA DE CAPACITACION

ENTIDAD: Segullauri Cía. Ltda.

COMPONENTE: Recursos Humanos

Compañía Segullauri tiene como objetivo el de capacitar al personal (dos veces al año) para incrementar los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño excelente de las responsabilidades asignadas; existe fijado el objetivo pero no hay cumplimiento que satisfaga al personal más aún a la calidad del servicio.

No existe reglamento, políticas sin embargo es el Gerente General que da retroalimentación de casos a guardias relacionados a la seguridad de vigilancia, ya sean casos de intentos de o robos, secuestros express entre otros para sacar conclusiones y acciones antes posibles atracos .

Lo mencionado trae como consecuencia que no exista reglas claras para todos los empleados que requieran de la capacitación, existe un plan anual de capacitación el mismo que no se ha llevado a cabo.

CONCLUSIÓN

Se considera que el nivel de gestión en la capacitación del personal en términos de eficiencia, eficacia y economía son bajos, se confirmó con cedula presupuestaria.

<u>TAREA</u>	<u>NOMBRES</u>	<u>FECHA</u>
<u>Ejecución</u>	<u>Sra. Carolina Ponce</u>	<u>09-06-2011</u>
<u>Supervisión</u>	<u>Ing.Marcio Hernández</u>	

NARRATIVA DE ADMINISTRACION DE REMUNERACION

ENTIDAD: Segullauri Cía. Ltda.

COMPONENTE: Recursos Humanos

La remuneración, bonificaciones, beneficios se encuentran en conformidad con el salario sectorial, la misma que el personal percibe una remuneración de acorde con la función que se encuentra desempeñando en la Compañía Segullauri Cía. Ltda.

La Compañía reconoce a sus empleados el derecho de una remuneración equitativa, reconoce los sobre tiempos, se encuentran asegurados, cumple con lo estipulado en el Código Laboral.

CONCLUSIÓN

Se garantiza la estabilidad en el cargo que cada uno de sus empleados se encuentra desempeñando.

<u>TAREA</u>	<u>NOMBRES</u>	<u>FECHA</u>
<u>Ejecución</u>	<u>Sra. Carolina Ponce</u>	<u>09-06-2011</u>
<u>Supervisión</u>	<u>Ing.Marcio Hernández</u>	

NARRATIVA DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

ENTIDAD: Segullauri Cía. Ltda.

COMPONENTE: Recursos Humanos

La evaluación se realiza con el motivo de verificar en qué condiciones se encuentra el empleado si son buenas o malas en caso de ser malas tomar las medidas correctivas de la forma más inmediata.

La Compañía Segullauri no mantienen una evaluación de desempeño de manera formal y escrita para el personal como de sus clientes, el sistema de evaluación es de manera verbal de manera mensual ya sea para una llamado de atención como para felicitarlos, en cuanto a los clientes solo se reciben quejas o solicitudes de manera verbal de acuerdo a sus necesidades.

Las condiciones físicas son adecuadas , no hay rotación frecuente del personal ya sea porque el personal administrativo lo desempeña adecuadamente , y en el caso del vigilante es porque el cliente no lo requiere, complejo este último punto por cuanto la Ley de Vigilante lo exige sin embargo el cliente quien presta el servicio no lo acepta.

CONCLUSIÓN

La evaluación no se está realizando de manera eficiente por cuanto no se formaliza la evaluaciones para obtener un compromiso de mejora por parte de empleado.

<u>TAREA</u>	<u>NOMBRES</u>	<u>FECHA</u>
<u>Ejecución</u>	<u>Sra. Carolina Ponce</u>	<u>09-06-2011</u>
<u>Supervisión</u>	<u>Ing.Marcio Hernández</u>	

INDICADORES DE GESTION RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL
ENTIDAD: Segullauri Cía. Ltda.

COMPONENTE: Recursos Humanos
Subcomponente:

Personal de vigilancia

Reclutamiento / Selección

No. de trabajadores realizado el servicio militar obligatorio

Total de vigilantes contratados

$$\frac{28}{28} \times 100 = 100\%$$

28



Análisis:

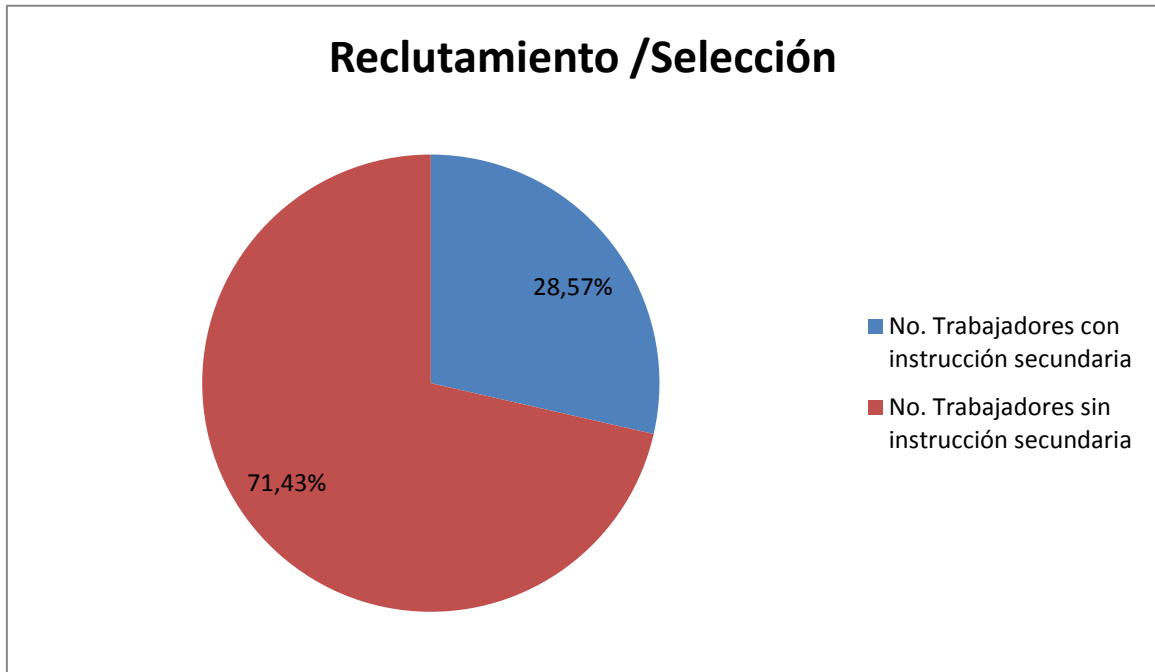
El 100% de los vigilantes cumplen con el servicio militar obligatorio, lo que significa que los vigilantes están preparados para la utilización de armas y reguardar la seguridad para que fue contratado.

No.de trabajadores con instrucción secundaria

Total de vigilantes contratados

$$\frac{20}{28} \times 100 = 71,43\%$$

28



Análisis:

Del personal de vigilancia el 71,43% cumple con uno de los requisitos del ingreso poseen título de bachiller que le permite un aceptable desempeño en su trabajo

No. de vigilantes que ingresan en el 2010

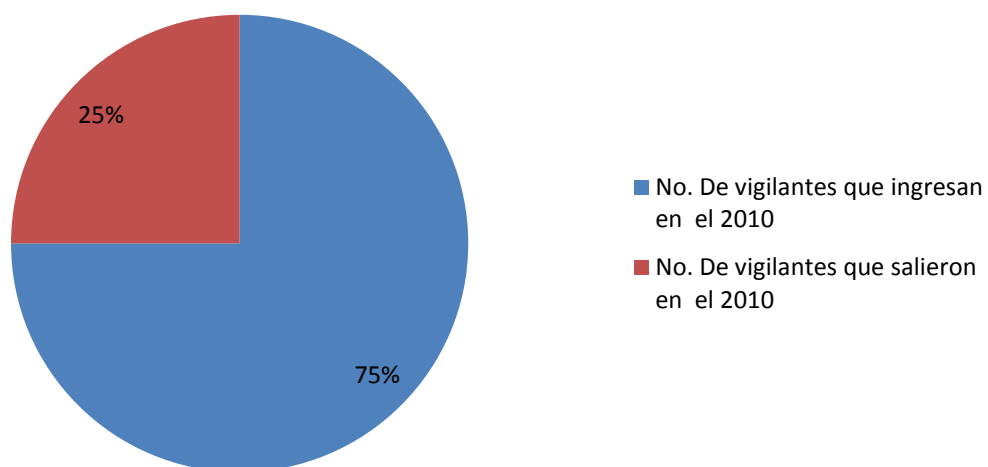
No. de vigilantes que salieron en el 2010

$$\frac{7}{4} \times 100 = 1.75$$

4

$$1.75 = 0.75 \times 100 = 75\%$$

Reclutamiento/ Selección



Análisis:

Permite concluir que hay una rotación de personal durante el año de 75%

<u>TAREA</u>	<u>NOMBRES</u>	<u>FECHA</u>
<u>Ejecución</u>	<u>Sra. Carolina Ponce</u>	<u>09-06-2011</u>
<u>Supervisión</u>	<u>Ing. Marcio Hernández</u>	

INDICADORES DE GESTION CAPACITACION

ENTIDAD: Segullauri Cía. Ltda.

COMPONENTE: Recursos Humanos

Capacitación

Numero de capacitaciones ejecutadas

Numero de capacitaciones programadas

0/0

Análisis.

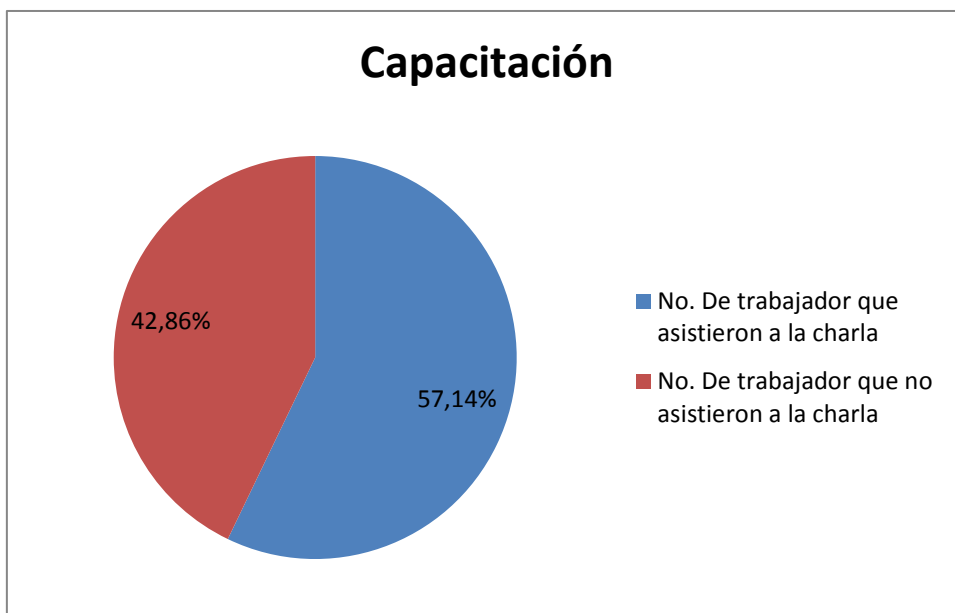
Se determina que la empresa entre sus objetivos no establece dar capacitación a sus empleados lo que ejecuta en el año son charlas de retroalimentación de casos vividos.

No. de trabajador que asistieron a la charla

Total de vigilantes contratados

16 X 100 = 57,14

28



Análisis:

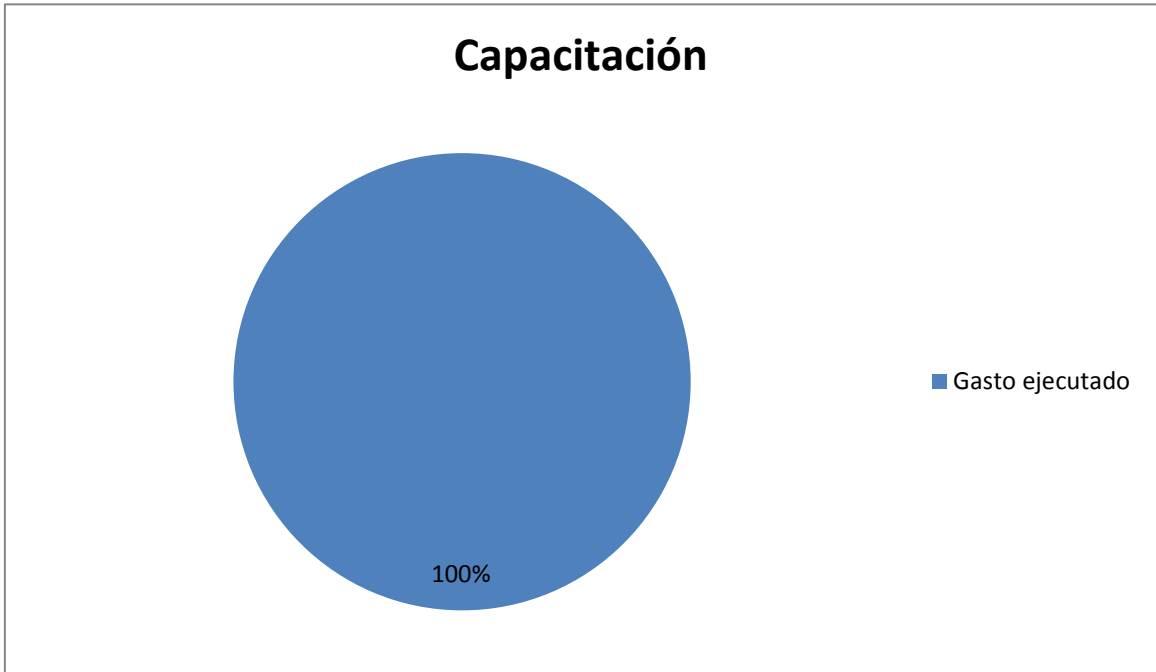
EL 57% recibe una retroalimentación que se lo puede considerar como capacitación el 43% no la recibe por cuanto no asisten por tratarse de una charla en general que no la considera como una capacitación para su mejoramiento en sus funciones.

Gasto ejecutado

Gasto programado para capacitación

800

800



Análisis

Los US\$ 800 son ocupado en un solo recurso en este caso asistió a una capacitación el Gerente General.

Se evidencia la falta de un plan de capacitación

<u>TAREA</u>	<u>NOMBRES</u>	<u>FECHA</u>
<u>Ejecución</u>	<u>Sra. Carolina Ponce</u>	<u>09-06-2011</u>
<u>Supervisión</u>	<u>Ing. Marcio Hernández</u>	

INDICADORES DE GESTION ADMINISTRACION DE REMUNERACIONES

ENTIDAD: Segullauri Cía. Ltda.

COMPONENTE: Recursos Humanos

Administración de Remuneración

No. de trabajadores con sueldos establecidos en el ley
Total de personal contratados

$$\frac{32}{32} \times 100 = 100\%$$

32



Análisis

El 86% del sueldo asignado corresponde al personal de vigilancia y el 14% al personal administrativo, para ambos el sueldo es asignado de acuerdo a la tabla sectorial y cumple con lo establecido en la ley.

No. de trabajadores asegurados contra accidentes de trabajo
Total de trabajadores contratados

$$\frac{32}{32} \times 100 = 100\%$$

32



Análisis:

En un 100% el personal se encuentra asegurado, del cual se nota la preocupación del Gerente hacia sus trabajadores ante un posible accidente de trabajo. Es decir la compañía cumple con lo estipulado por la ley

	<u>NOMBRES</u>	<u>FECHA</u>
<u>TAREA</u>		
<u>Ejecución</u>	<u>Sra. Carolina Ponce</u>	<u>09-06-2011</u>
<u>Supervisión</u>	<u>Ing. Marcio Hernández</u>	

INDICADORES DE GESTION EVALUACION DE DESEMPEÑO

ENTIDAD: Segullauri Cía. Ltda.

COMPONENTE: Recursos Humanos

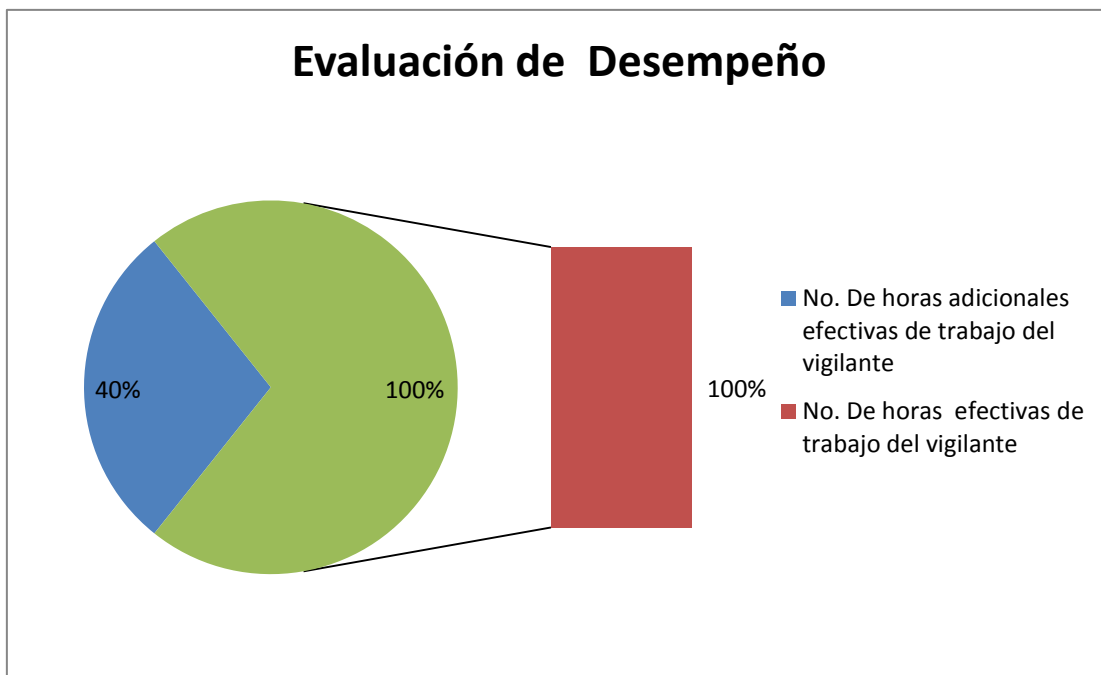
Evaluación de desempeño

No.de horas efectiva de trabajo del vigilante

Total horas obligadas a trabajar del vigilante

$$\frac{56}{140} = 1 - 1.40 = 0.40 \times 100 = 40\%$$

40



Análisis:

Hay un incremento del 40% de acuerdo a las horas obligadas a trabajar, horas que son reconocidas como extras y son pagadas de acuerdo a lo establecido por la ley .

No. de trabajadores evaluados

Total de vigilantes contratados

No existe documentos formales de evaluación hacia al personal

<u>TAREA</u>	<u>NOMBRES</u>	<u>FECHA</u>
<u>Ejecución</u>	<u>Sra. Carolina Ponce</u>	<u>09-06-2011</u>
<u>Supervisión</u>	<u>Ing.Marcio Hernández</u>	

COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS**SUBCOMPONENTE: RECLUTAMIENTO Y SELECCION**

HALLAZGO 1 Manuales de procedimientos y políticas para el reclutamiento y selección no existe, se rigen por intuición y por el reglamento interno de la creación de la compañía

Condición: Dentro de la documentación que solicitamos constaban los manuales de procedimientos y políticas, los mismos que no fueron proporcionados por cuanto la Compañía Segullauri no cuenta con los mismos, el único documento en el que se rigen es con el reglamento interno de la creación de la Compañía.

Criterio: Las Normas Sanas de Administración y de Control Interno indican la importancia de documentar las actividades a través de los manuales de procedimientos y políticas por cuanto son una guías prácticas que se utilizan como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contienen información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Causa: Falta de planificación y organización dentro de la Empresa Segullauri.

Efecto: Ineficacia al realizar el reclutamiento y selección de personal

Conclusión: El proceso de reclutamiento y selección del personal no se realiza adecuadamente por no contar con unas de las herramientas útil la misma que puede convertirse en una barrera para el desarrollo de la organización, esto porque al no contar con manuales de procedimientos y políticas se dificulta la selección de nuevos empleados y de proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones

Recomendación: A la máxima autoridad elaborar y autorizar los manuales de procedimiento y políticas para facilitar la supervisión de trabajo, mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios de los procesos, facilitar la labor de la auditorías, la evaluación de control interno y su vigilancia

HALLAZGO 2 Las condiciones del lugar de trabajo de los vigilantes donde desempeñan sus funciones son favorables

Condición.- El personal de vigilancia cuenta con una caseta de seguridad y servicio higiénico en óptimas condiciones.

Criterio.- Dentro de las exigencias de la proforma de servicio para el contrato de prestación de servicios de seguridad privada se encuentra la obligación de un lugar apropiado para el desempeño de sus funciones

Causa.- No hay desviación se exige condiciones favorables para el desempeño de las funciones

Efecto.- En caso de no contar con un lugar seguro podría correrse el riesgo de no desempeñar adecuadamente sus funciones que es el resguardar y velar por la seguridad de los habitantes de un condominio, local, etc.

Conclusión.- La Compañía motiva la asignación de un lugar seguro para poder desempeñar sus funciones, del cual se nota una preocupación por parte de empleador por sus empleados.

Recomendación.- EL Gerente General debe estipular las condiciones del lugar de trabajo de los vigilantes dentro del contrato de prestación de servicio de seguridad privada.

HALLAZGO 3 La estructura organizacional carece de un jefe especializado en el tema de Talento Humano

Condición.- El reclutamiento y selección del personal no se realiza adecuadamente por no contar con una persona especializada en el proceso de reclutamiento y selección.

Criterio.- Las Normas Sanas de Administración y de Control Interno señalan que el obtener y mantener un grupo humano con las competencias necesarias determina las exigencias y los requisitos del puesto.

Causa.- El Gerente General es quién también desempeña esta función con la finalidad de abaratar costos para la compañía.

Efecto.- Pérdida de imagen, autoridad y nuevas oportunidades por no concentrarse en un solo rol administrativo así como también el de no garantizar que se seleccione de forma idónea al que va ocupar el puesto que se le ha asignado ya que se lo realiza por intuición del gerente general al momento de realizar la entrevista lo cual no avala un proceso eficiente.

Conclusión.- La administración del talento humano existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados garantizando el desempeño y bienestar de cada trabajador.

Recomendación.- El Gerente General debe determinar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evitar los conflictos inter-estructurales, empezando por contratar un jefe de recursos humanos

SUBCOMPONENTE: CAPACITACION

HALLAZGO 4 Falta de metas y estrategias dentro de la Planificación de POA 2010

Condición.- El POA 2010 no considero el total de actividades específicas que determina el Reglamento Interno de la Compañía, y encajan en el área de Recursos Humanos

Criterio.- Prácticas sanas de administración señalan que el Plan Operativo Anual tiene que contener todas las operaciones que realiza la Entidad. Siendo el Reglamento Interno de la Compañía el referente de los fines y actividades institucionales es lógico esperar que sea el POA la herramienta Administrativa que programe el sendero a seguir para hacer real lo establecido en el Reglamento.

Causa.- Falta de conocimientos sobre la elaboración de metas institucionales. Falta de capacitación para elaborar actividades vinculadas con las metas. Falta de esfuerzo e interés Institucional por elaborar un POA suficiente y equilibrado.

Conclusión.- La compañía no incluyo todas las actividades mencionadas en el Reglamento Interno que encajan en el área lo que produjo inseguridad de que el trabajo se esté realizando adecuadamente por parte de los vigilantes de la Compañía se realizan tácitamente sin conexión con ninguna meta institucional.

Recomendación.-El Gerente General deberá definir metas en base a los objetivos planteados en cada uno de los componentes del Recurso Humano.

SUBCOMPONENTE: ADMINISTRACION DE REMUNERACIONES

HALLAZGO 5 Las remuneraciones se encuentran en conformidad con lo dispuesto a la tabla sectorial así como también al día con los derechos y obligaciones del empleador hacia sus empleados.

Condición.- El personal cuenta con remuneración equitativa acorde a las funciones que se encuentran desempeñando.

Criterio.- La Compañía reconoce a sus empleados el derecho de una remuneración equitativa, reconoce los sobre tiempos, se encuentran asegurados, cumple con lo estipulado en el Código Laboral .

Causa.- No hay inconformidad por parte del personal por el salario y de los beneficios que perciben

Efecto.- Si no cuenta con un salario justo ni percibieran los beneficios que exige el Código Laboral, aumentaría la rotación del personal así como también el riesgo de que la compañía pague multa y sanciones por falta del incumplimiento a las exigencias estipuladas por la ley y organismo de control

Conclusión.- EL cumplir con las exigencias del cual se encuentra obligado a cumplir el empleador, garantiza estabilidad en el cargo que cada uno de sus empleados se encuentran desempeñando y es un respaldo para la empresa la continuidad de seguir funcionando .

Recomendación.- EL Gerente General debe seguir predominando la estabilidad de sus empleados como hasta ahora con un salario digno y cumpliendo con sus obligaciones y derecho que tiene como empleador.

.

SUBCOMPONENTE: EVALUACION POR DESEMPEÑO

HALLAZGO 6 Compromisos de mejoras y plan de acción por desempeño del personal no se encuentran documentado de manera formal

Condición.- Dentro de la compañía no se llevan a cabo las evaluaciones de desempeño de manera formal y escrita.

Criterio.- La evaluación se la realiza con la finalidad de verificar y conocer como se encuentran desempeñando las funciones para que de esta manera se puedan tomar mejoras y plan de acción de la forma más inmediata en caso de ser necesario.

Causa.- La falta de una persona especializada para proponer y evaluar al personal a pesar que se ejecuta de una manera informal por parte de Gerente General una vez al mes.

Efecto.- Es posible que la persona esté en un puesto inadecuado donde no puede desarrollar al máximo sus capacidades.

Conclusión.- Un sistema de evaluación de desempeño aporta una fuente de información de suma importancia que repercute en el resto de las siguientes áreas de desarrollo de los recursos humanos

Recomendación.- El Gerente General debe tomar muy en cuenta y documentar la evaluación de desempeño dentro de la Compañía, ya que es la mediación continua del desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado

DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORIA.

C5

Carta de Presentación.

- Capítulo 1. Enfoque de la auditoria
 - Motivo
 - Objetivo
 - Alcance
 - Componentes auditados.
 - Indicadores utilizados

- Capítulo 2. Información de la entidad
 - Misión
 - Visión
 - Valores
 - FODA
 - Base Legal.
 - Estructura Orgánica
 - Objetivo

 - Funcionarios Principales.

- Capítulo 3. Resultados Generales
 - Comentario
 - Conclusión
 - Recomendación.

- Capítulo 4. Resultados Específicos por componente
 - Reclutamiento y Selección (comentarios, conclusiones y recomendaciones)
 - Capacitación (comentarios, conclusiones y recomendaciones)
 - Administración de Remuneración (comentarios, conclusiones y recomendaciones)
 - Evaluación de desempeño (comentarios, conclusiones y recomendaciones)

- Capítulo 5. Anexos
 - Anexos

3.3.4 FASE 4

Comunicación de Resultados.

PROGRAMA DE TRABAJO		
ENTIDAD:	COMPAÑÍA SEGULLAURI CIA. LTDA.	
TIPO DE EXAMEN:	AUDITORIA DE GESTIÓN AL RECURSO HUMANO.	
DESCRIPCIÓN.	REFERENTE.	Observación
<u>OBJETIVO DE LA FASE 4</u> Preparar un informe de Auditoría donde se evidencien hallazgos positivos y negativos de la entidad.		
<u>PROCEDIMIENTOS</u>		
Redacción del Informe de Auditoria	D1	
Comunicación de resultados	D2	

CARTA DE PRESENTACION DEL INFORME DE AUDITORIA

Quito, 08 de Junio del 2011

Sr. Eco.
Nilo Montalvo Cardenas
Gerente General
Compañía Segullauri Cía. Ltda.
Presente.-

De mi consideración:

Hemos realizado la Auditoria de Gestión a la Compañía Segullauri Cía. Ltda., al periodo 2010.

Nuestra Auditoría, fue efectuada tomando como referencia la Normas Auditoria Generalmente Aceptada en el Ecuador y los estándares de Calidad establecido por el CONEA.

Una Auditoria de Gestión requiere de la planificación y ejecución a base de pruebas y evidencias que sustentan los hechos y revelaciones presentadas en el campo administrativo y operativo y obtener certeza razonable e incluye también la evaluación por medio de índices de gestión.

Consideramos que nuestra Auditoria de Gestión provee una base razonable para dar nuestras conclusiones y recomendaciones.

Se analizo como componente al Recurso Humano de donde se desprendieron subcomponentes que son el reclutamiento y selección, capacitación, administración de la remuneración y evaluación de desempeño.

Atentamente,

Director de Auditoria.

INFORME DE AUDITORIA DE GESTION AL TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑÍA SEGULLAURI CIA. LTDA.

Capitulo 1. Enfoque de la auditoria

Motivo de la Auditoria

El motivo de la realización del presente trabajo de Auditoría de Gestión al Talento Humano de la Compañía Segullauri Cía. Ltda., es con el fin de la orden trabajo No. 001 del 2 de mayo del 2011.

Objetivo

- Establecer el grado en que la entidad y los servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendados con relación a los objetivos y metas de la Compañía Segullauri Cía. Ltda., en el área de la Administración del Recursos Humanos en el periodo comprendido entre enero a diciembre del 2010.
- Analizar, evaluar y definir mecanismos de eficiencia, eficacia y economía de las fases de la administración del talento humano como son el reclutamiento y selección, capacitación, administración de remuneración y evaluación de desempeño
- Verificar el cumplimiento de las funciones y atribuciones que tienen tanto el personal de vigilancia y administrativo
- Medir la eficacia, eficiencia economía con miras a la excelencia
- Establecer el grado de confiabilidad de la estructura del control interno
- Elaborar el informe de auditoría que contenga conclusiones, recomendaciones y comentarios

Alcance

La presente auditoría de gestión utilizo para su ejecución 72 días, los componentes a examinar de la Administración del Talento Humano son: Reclutamiento / Selección, Capacitación, Administración de Remuneraciones y Evaluación de Desempeño.

El periodo a examinar es enero a diciembre del 2010.se llevara a cabo a partir del 02 de mayo

Componentes auditados.

Los componentes auditados en la presente auditoría de gestión, fueron los siguientes:

1. Reclutamiento y Selección
6. Capacitación
7. Administración de Remuneraciones
8. Evaluación de desempeño

Indicadores utilizados

Personal de vigilancia

Reclutamiento / Selección

No. de trabajadores realizado el servicio militar obligatorio

Total de vigilantes contratados

No. de trabajadores con instrucción secundaria

Total de vigilantes contratados

No. de vigilantes que ingresan en el 2010

No. de vigilantes que salieron en el 2010

Capacitación

Numero de capacitaciones ejecutadas

Numero de capacitaciones programadas

No. de trabajador que asistieron a la charla

Total de vigilantes contratados

Administración de Remuneración

No. de trabajadores con sueldos establecidos en el ley

Total de personal contratado

No. de trabajadores asegurados contra accidentes de trabajo

Total de trabajadores contratados

Evaluación de desempeño

No. de horas efectiva de trabajo del vigilante

Total horas obligadas a trabajar del vigilante

No. de trabajadores evaluados

Total de vigilantes contratados

Capítulo 2. Información de la entidad

Misión

Consolidarse como una empresa seria y eficiente, brindando servicios y asesorías estratégicas en seguridad privada garantizando protección a la vida y bienes de nuestros clientes de manera ágil y personalizada, contribuyendo de esta manera a la disminución de altos índices de violencia e inseguridad que registra el país.

Visión

Posicionarnos dentro del mercado nacional como la compañía de seguridad privada más confiable y eficiente del país, aplicando los estándares del manejo de riesgos, con elevados índices de calidad, empleando personal capacitado con valores y estructura sólida para mantener el compromiso irrenunciable con la seguridad y orden social.

Valores

- ✓ **DISCIPLINA** en todas nuestras actividades observando fielmente las leyes y reglamentos vigentes.
- ✓ **RESPECTO** mutuo y con los demás
- ✓ **HONRADEZ** procediendo siempre con rectitud e integridad.
- ✓ **EQUIDAD Y JUSTICIA** a través de un trato justo y equitativo para todos.
- ✓ **LEALTAD** siendo siempre fieles con nuestros clientes.
- ✓ **CONFIANZA** Condición necesaria para sobrevivir en un entorno competitivo
- ✓ **RESPONSABILIDAD** en una permanente actitud de cumplir nuestras obligaciones, apoyando el desarrollo social a la Policía Nacional para lograr un mejor país.

FODA

MATRIZ FODA 2010.

❖ Principales Fortalezas y Debilidades.

Fortalezas.	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Interno del Instituto actualizado. • Empresa de seguridad calificada para funcional (ministerio de gobierno y Fuerzas Armadas) • Personal equipado y correctamente uniformado. • Control y supervisión al cumplimiento del trabajo de los vigilantes. • Difundir entre los empleados los procedimientos, políticas, disposiciones y normas actuales. • Armamento calificado en la Policía Nacional. • Seguro privado para personal de guardianía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de recurso humano, • Falta de una estructura organizacional. • Centralización del servicio en el sector norte. • Falta de procedimientos para selección de personal. "intuición" • Escasez de análisis de mercado. • Inadecuados medios de registros y control de asistencia del personal. • Escasez de análisis de mercado • Falta de seguimiento de satisfacción del cliente.

❖ **Principales Oportunidades y Amenazas.**

Oportunidades.	Amenazas.
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de vigilancia calificada por entes acreedores. • Ampliación de mercado. • Unidad de policía cercana. • Colaboración del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad. • Crecimiento de la delincuencia • Poca colaboración de la policía nacional. • Incumplimiento de instrucciones de prevención por parte de cliente.

Base Legal

La Compañía de Seguridad Privada SEGULLAURI CIA. LTDA, se encuentra inscrita en el registro mercantil con No. 1856, con expediente No. 96969 en la Superintendencia de Compañías, afiliada a la Cámara de Comercio con No. 36045, permiso de funcionamiento otorgado por el Comando Conjunto de las FF.AA. con fecha 10 de Enero 2002 según oficio 020964, permiso de operación otorgado por el Ministerio de Gobierno con Acuerdo ministerial No. 0093 de 7 de Abril 2006,

Para establecer procedimientos para la creación, funcionamiento, control y supervisión de las compañías que se dedican a la prestación de servicios de vigilancia y seguridad deben regirse a las siguientes normas:

- Ley de Vigilancia y Seguridad Privada siendo unos de los entes de control el Ministerio de Gobierno y Policía quien otorga al Comando Conjunto de FF.AA.

la autorización de Tenencia de Armas y la Policía Nacional del Ecuador el Permiso de uniformes autorizada

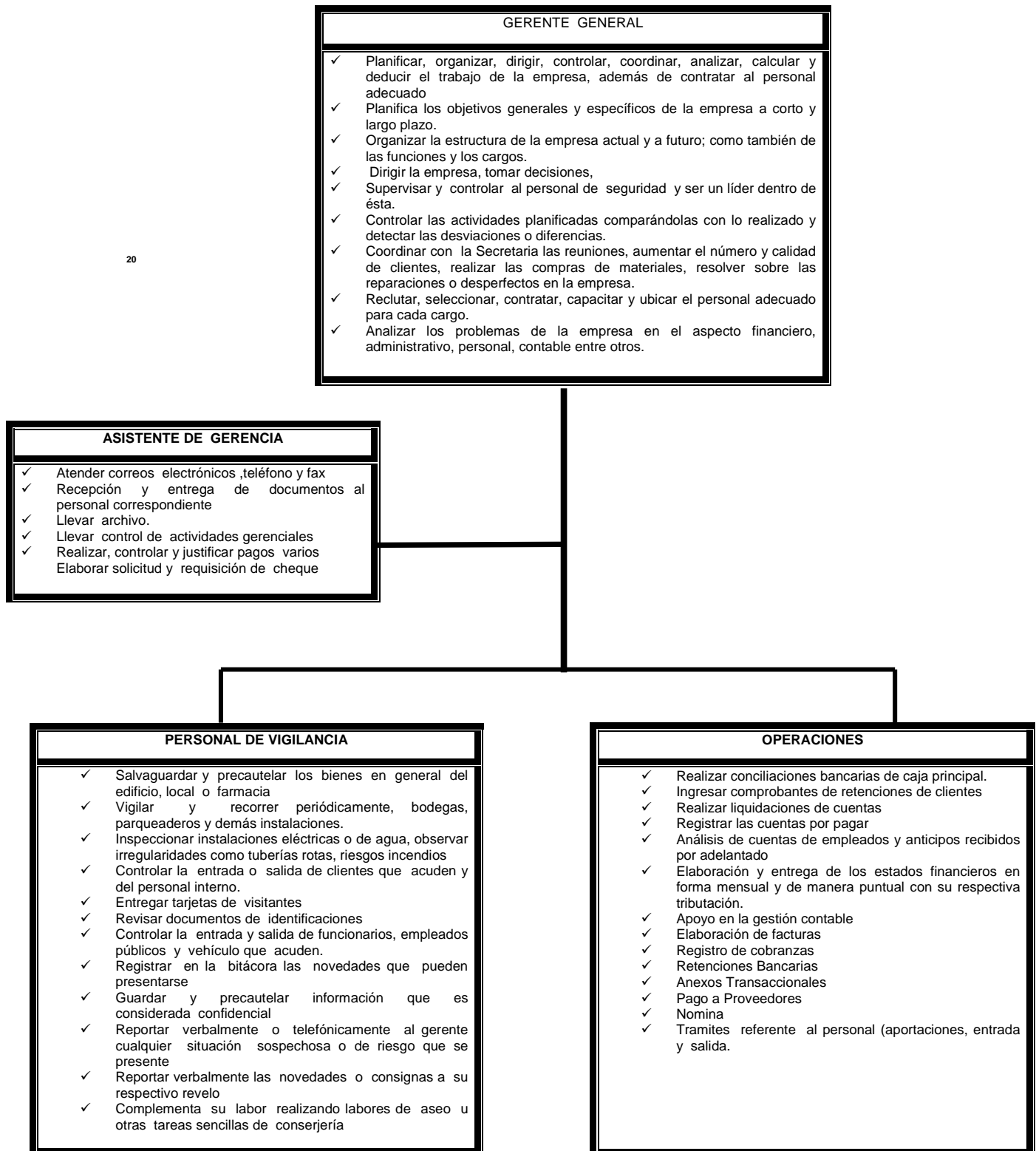
La contratación, beneficios de los empleados de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales en él:

- Código del Trabajo y
- Mandato Constituyente No. 8 publicado en el Registro Oficial No. 330 del 06 mayo del 2008 para obtener la autorización de actividad complementaria dentro de la actividad de Seguridad – Vigilancia.

Entes de control:

- Superintendencia de Compañías quienes controlan el desarrollo confiable y transparente de la actividad societaria y del mercado de valores a través de adecuados sistemas de regulación, control y servicio.
- Servicios de Rentas Internas quienes controlan el tema impositivo tributario del país

Estructura Organizacional



²⁰ Fuente y Elaboración: Carolina Ponce I.

Objetivos

Objetivo General

Prestar seguridad por medio de la vigilancia y protección a puntos y áreas como son: Edificios, instalaciones. Personas, etc., que requieren de concurso y servicios.

Objetivos del Recurso Humano

OBJETIVO ESTRATEGICO

- Reclutar para satisfacer las necesidades del cliente y de crecimiento.
- Fortalecer la comunicación organizacional efectiva.
- Mejorar la capacidad del recurso humano.
- Lograr un clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño de los empleados de la empresa.

OBJETIVOS OPERATIVOS

COMPONENTE:

Reclutamiento / Selección

Establecer los principios y actividades de selección y contratación del RRHH que permitan obtener talentos humanos adecuados conforme a la función que deban desempeñar y con potencial para acompañar al futuro desempeño de la compañía tendiendo a minimizar la rotación.

El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria a concurso interno o externo.

Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección técnica.

Capacitación

Capacitar al personal (dos veces al año) para incrementar los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño excelente de las responsabilidades asignadas.

El personal capacitado servirá para sus propósitos de atención a los clientes mediante la prestación idóneos de apoyo.

Administración de las remuneraciones

Conservar la competitividad en el mercado enmarcados en lo establecido en la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada y en el Código de Trabajo.

Premiar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y de la empresa

Mantener la equidad salarial entre los empleados

Evaluación del desempeño

Comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado.

Funcionarios Principales.

El Recurso Humano que labora en la entidad es:

NOMBRE	CARGO
Eco. Nilo Montalvo	Gerente General
CPA. Antonio Solís	Jefe de Operaciones
Srta. Nila Montalvo	Asistente de Gerencia
28 vigilantes	Personal de Seguridad

Capitulo 3. Resultados Generales

Comentario

Segullauri Cía. Ltda. cuenta con el personal indispensable de acuerdo a las necesidades que requieran contratar terceras personas para los puntos y áreas como: edificios, instalaciones, personas, etc., actualmente presta su servicios de vigilancia a 14 puntos entre edificios, locales y farmacias para las 24 horas del día , puntos que son controlados y supervisados por una autoridad de la compañía (gerente), garantizando un eficaz y correcto desempeño en el trabajo.

Se realizo la matriz de ponderación del componente de Recursos Humanos donde se obtiene como resultado que dentro del Subcomponente de Estructura Organizacional y Planificación el nivel de Riesgo es Moderado y del Subcomponente de Administración de Recursos Humanos como Reclutamiento y Selección, Capacitación , Administración de las Remuneraciones y Evaluación de Desempeño es nivel de Riesgo es Alto.

Normas Sanas de Administración y de Control Interno señalan lo importante de contar con una correcta administración para obtener resultados favorables para el crecimiento de la entidad.

Conclusión

Al finalizar el presente trabajo de investigación referente a la Auditoria de Gestión a la Compañía Segullauri Cía. Ltda., puedo sacar las siguientes conclusiones:

1. La Auditoria de Gestión es aceptada por la Compañía ya que el talento humano es el recurso más importante dentro de la organización, ya que se le debe prestar mucha atención y brindar privilegios antes que los otros recursos que posee la Compañía.}

2. Se realizó la evaluación del reclutamiento/ selección del personal en donde se observó que no cuentan una persona especializada del proceso así como también manuales, procedimientos y políticas y la selección es por intuición del Gerente General.
3. El plan de capacitación no se ejecutó de acuerdo al objetivo planteado para el año 2010, el presupuesto asignado es muy bajo por lo que la Compañía solo realiza retroalimentación de acuerdo a casos que incurren a sus alrededores sin existir ningún tipo de programa de capacitación al personal, la capacitación es muy importante ya que es un motivo de superación no solo para los empleados sino también para la empresa.
4. La Compañía realiza el pago de remuneraciones entre otros beneficios de acuerdo a lo estipulado en el salario sectorial y Código Laboral.
5. De acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño, no se ha llevado a cabo ningún tipo de evaluaciones para verificar en qué nivel se encuentra cada empleado, por lo que se debe tomar muy en cuenta y tomar medidas correctivas.

Recomendación.

Para realizar una Auditoría de Gestión se debe analizar la eficiencia, eficacia, economía con la que manejan los recursos de la Compañía auditada.

Contar con una persona especializada para la evaluación del reclutamiento y selección, así podrá el Gerente General desempeñar las funciones que le corresponde, como el de publicar manuales, procedimientos y políticas para este subcomponente, por cuanto la buena selección del personal puede llegar a cumplir con los objetivos trazados.

Considerar para el año 2011 una buena planificación anual con metas alcanzables y comprometidas priorizando la partida correspondiente para la capacitación, ya que es necesario que el personal se prepare para cada día ser más competitivo, y crezca profesionalmente

La Compañía debe realizar en forma periódica la evaluación de desempeño a todo el personal, para así poder determinar quiénes son acreedores de incentivos o indicar la necesidad de volver a capacitar o la existencia de un potencial no aprovechado.

Capítulo 4. Resultados Específicos por componente

COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

SUBCOMPONENTE: RECLUTAMIENTO Y SELECCION

HALLAZGO 1 Manuales de procedimientos y políticas para el reclutamiento y selección no existe, se rigen por intuición y por el reglamento interno de la creación de la compañía

Condición: Dentro de la documentación que solicitamos constaban los manuales de procedimientos y políticas, los mismos que no fueron proporcionados por cuanto la Compañía Segullauri no cuenta con los mismos, el único documento en el que se rigen es con el reglamento interno de la creación de la Compañía.

Criterio: Las Normas Sanas de Administración y de Control Interno indican la importancia de documentar las actividades a través de los manuales de procedimientos y políticas por cuanto son una guías prácticas que se utilizan como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contienen información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Causa: Falta de planificación y organización dentro de la Empresa Segullauri.

Efecto: Ineficacia al realizar el reclutamiento y selección de personal

Conclusión: El proceso de reclutamiento y selección del personal no se realiza adecuadamente por no contar con unas de las herramientas útil la misma que puede convertirse en una barrera para el desarrollo de la organización, esto porque al no contar con manuales de procedimientos y políticas se dificulta la selección de nuevos empleados y de proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones

Recomendación: A la máxima autoridad elaborar y autorizar los manuales de procedimiento y políticas para facilitar la supervisión de trabajo, mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios de los procesos, facilitar la labor de la auditorías, la evaluación de control interno y su vigilancia

HALLAZGO 2 Las condiciones del lugar de trabajo de los vigilantes donde desempeñan sus funciones son favorables

Condición.- El personal de vigilancia cuenta con una caseta de seguridad y servicio higiénico en óptimas condiciones.

Criterio.- Dentro de las exigencias de la proforma de servicio para el contrato de prestación de servicios de seguridad privada se encuentra la obligación de un lugar apropiado para el desempeño de sus funciones

Causa.- No hay desviación se exige condiciones favorables para el desempeño de las funciones

Efecto.- En caso de no contar con un lugar seguro podría correrse el riesgo de no desempeñar adecuadamente sus funciones que es el resguardar y velar por la seguridad de los habitantes de un condominio, local, etc.

Conclusión.- La Compañía motiva la asignación de un lugar seguro para poder desempeñar sus funciones, del cual se nota una preocupación por parte de empleador por sus empleados.

Recomendación.- EL Gerente General debe estipular las condiciones del lugar de trabajo de los vigilantes dentro del contrato de prestación de servicio de seguridad privada.

HALLAZGO 3 La estructura organizacional carece de un jefe especializado en el tema de Talento Humano

Condición.- El reclutamiento y selección del personal no se realiza adecuadamente por no contar con una persona especializada en el proceso de reclutamiento y selección.

Criterio.- Las Normas Sanas de Administración y de Control Interno señalan que el obtener y mantener un grupo humano con las competencias necesarias determina las exigencias y los requisitos del puesto.

Causa.- El Gerente General es quién también desempeña esta función con la finalidad de abaratar costos para la compañía.

Efecto.- Pérdida de imagen, autoridad y nuevas oportunidades por no concentrarse en un solo rol administrativo así como también el de no garantizar que se seleccione de forma idónea al que va ocupar el puesto que se le ha asignado ya que se lo realiza por intuición del gerente general al momento de realizar la entrevista lo cual no avala un proceso eficiente.

Conclusión.- La administración del talento humano existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados garantizando el desempeño y bienestar de cada trabajador.

Recomendación.- El Gerente General debe determinar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evitar los conflictos inter-estructurales, empezando por contratar un jefe de recursos humanos

SUBCOMPONENTE: CAPACITACION

HALLAZGO 4 Falta de metas y estrategias dentro de la Planificación de POA 2010

Condición.- El POA 2010 no considero el total de actividades específicas que determina el Reglamento Interno de la Compañía, y encajan en el área de Recursos Humanos

Criterio.- Prácticas sanas de administración señalan que el Plan Operativo Anual tiene que contener todas las operaciones que realiza la Entidad. Siendo el Reglamento Interno de la Compañía el referente de los fines y actividades institucionales es lógico esperar que sea el POA la herramienta Administrativa que programe el sendero a seguir para hacer real lo establecido en el Reglamento.

Causa.- Falta de conocimientos sobre la elaboración de metas institucionales. Falta de capacitación para elaborar actividades vinculadas con las metas. Falta de esfuerzo e interés Institucional por elaborar un POA suficiente y equilibrado.

Conclusión.- La compañía no incluyo todas las actividades mencionadas en el Reglamento Interno que encajan en el área lo que produjo inseguridad de que el trabajo se esté realizando adecuadamente por parte de los vigilantes de la Compañía se realizan tácitamente sin conexión con ninguna meta institucional.

Recomendación.-El Gerente General deberá definir metas en base a los objetivos planteados en cada uno de los componentes del Recurso Humano.

SUBCOMPONENTE: ADMINISTRACION DE REMUNERACIONES

HALLAZGO 5 Las remuneraciones se encuentran en conformidad con lo dispuesto a la tabla sectorial así como también al día con los derechos y obligaciones del empleador hacia sus empleados.

Condición.- El personal cuenta con remuneración equitativa acorde a las funciones que se encuentran desempeñando.

Criterio.- La Compañía reconoce a sus empleados el derecho de una remuneración equitativa, reconoce los sobre tiempos, se encuentran asegurados, cumple con lo estipulado en el Código Laboral .

Causa.- No hay inconformidad por parte del personal por el salario y de los beneficios que perciben

Efecto.- Si no cuenta con un salario justo ni percibieran los beneficios que exige el Código Laboral, aumentaría la rotación del personal así como también el riesgo de que la compañía pague multa y sanciones por falta del incumplimiento a las exigencias estipuladas por la ley y organismo de control

Conclusión.- EL cumplir con las exigencias del cual se encuentra obligado a cumplir el empleador, garantiza estabilidad en el cargo que cada uno de sus empleados se encuentran desempeñando y es un respaldo para la empresa la continuidad de seguir funcionando .

Recomendación.- EL Gerente General debe seguir predominando la estabilidad de sus empleados como hasta ahora con un salario digno y cumpliendo con sus obligaciones y derecho que tiene como empleador.

.

SUBCOMPONENTE: EVALUACION POR DESEMPEÑO

HALLAZGO 6 Compromisos de mejoras y plan de acción por desempeño del personal no se encuentran documentado de manera formal

Condición.- Dentro de la compañía no se llevan a cabo las evaluaciones de desempeño de manera formal y escrita.

Criterio.- La evaluación se la realiza con la finalidad de verificar y conocer como se encuentran desempeñando las funciones para que de esta manera se puedan tomar mejoras y plan de acción de la forma más inmediata en caso de ser necesario.

Causa.- La falta de una persona especializada para proponer y evaluar al personal a pesar que se ejecuta de una manera informal por parte de Gerente General una vez al mes.

Efecto.- Es posible que la persona esté en un puesto inadecuado donde no puede desarrollar al máximo sus capacidades.

Conclusión.- Un sistema de evaluación de desempeño aporta una fuente de información de suma importancia que repercute en el resto de las siguientes áreas de desarrollo de los recursos humanos

Recomendación.- El Gerente General debe tomar muy en cuenta y documentar la evaluación de desempeño dentro de la Compañía, ya que es la mediación continua del desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado.

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Acta de la conferencia final de comunicación de resultados

Memorando de conferencia final de Resultados.

PARA: Eco. Nilo Montalvo Cardenas
GERENTE GENERAL DE LA COMPAÑIA SEGULLAURI CIA. LTDA.

ASUNTO: Conferencia Final de Resultados

FECHA: 08 Junio 2011

De nuestras consideraciones:

De conformidad con lo dispuesto ORDEN DE TRABAJO No 001, en relación con la Auditoria de Gestión del Sistema de Recursos Humanos, en Segullauri Cía. Ltda., ubicada en Quito, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 y el 31 de diciembre de 2010, convoco a la conferencia final de resultados, para dar a conocer el borrador del informe de la Auditoria de Gestión.

La conferencia final se llevara a cabo el 09 de junio 2011, en las instalaciones de la Compañía.

Atentamente,

Director de Auditoria.

3.3.5 FASE 5

Seguimiento.

PROGRAMA DE TRABAJO <u>FASE 5.</u>		
ENTIDAD: COMPAÑÍA SEGULLAURI CIA.LTDA. TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN.		
DESCRIPCIÓN.	REFERENTE.	Observación
<u>OBJETIVO DE LA FASE 1</u>		
Realizar el seguimiento correspondiente de la Auditoría Implementada. .		
<u>PROCEDIMIENTOS</u>		
Seguimiento al término de la Auditoría (1 o 2 meses después).	E1.	El procedimiento no se puede efectuar por no haber transcurrido el plazo señalado Sin embargo se presenta el Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones
Seguimiento 1 o 2 años después de la Auditoría		El procedimiento no se puede efectuar por no haber transcurrido el plazo señalado.

CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES.

E1

1/2

Nro.	RECOMENDACIÓN	DIRIGIDA A:	RESPONSABLE.	T/EJECUCIÓN.
1	Considerar para el año 2011 una buena planificación anual con metas alcanzables y comprometidas priorizando la partida correspondiente para la capacitación, ya que es necesario que el personal se prepare para cada día ser más competitivo, y crezca profesionalmente	Gerente General	Junta General de Accionistas	Desde: 08/01/2011 Hasta: 31/01/2011
2	Realizar en forma periódica la evaluación de desempeño a todo el personal, para así poder determinar quiénes son acreedores de incentivos o indicar la necesidad de volver a capacitar o la existencia de un potencial no aprovechado.	Gerente General	Junta General de Accionistas.	Desde: 11/08/2011 Hasta: 31/08/2011
3	Elaborar y autorizar los manuales de procedimiento y políticas para facilitar la supervisión de trabajo, mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios de los procesos, facilitar la labor de la auditorías, la evaluación de control interno y su vigilancia	Gerente General	Junta General de Accionistas	Desde: 11/08/2011 Hasta: 30/12/2011
5	Determinar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evitar los conflictos inter-estructurales, empezando por contratar un jefe de recursos humanos	Gerente General	Junta General de Accionistas	Desde: 11/08/2011 Hasta: 29/08/2011

6	Definir metas en base a los objetivos planteados en cada uno de los componentes del Recurso Humano	Gerente General	Junta General de Accionistas.	Desde: 01/09/2011 Hasta: 30/09/2011
7	Seguir predominando la estabilidad de sus empleados como hasta ahora con un salario digno y cumpliendo con sus obligaciones y derecho que tiene como empleador.	Gerente General	Junta General de Accionistas.	Desde: 08/08/2011 Hasta: 29/08/2011
8	Documentar la evaluación de desempeño dentro de la Compañía, ya que es la mediación continua del desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado.	Gerente General	Junta General de Accionistas.	Desde: 01/08/2011 Hasta: 30/08/2011
				2/2

De conformidad con lo pactado con la Compañía Segullauri Cía. Ltda., las recomendaciones que constan en el Cronograma aceptado por la entidad, se aplicaran en el tiempo programado.

Atentamente:

Director de Auditoria

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La auditoría de gestión permitió por primera vez evaluar las actividades que desarrollan los funcionarios de la Compañía Segullauri Cía. Ltda., permitiendo determinar las falencias por las cuales no pueden lograr sus objetivos empresarial.
- La auditoría de gestión permitió determinar y sacar a la luz las actividades que desarrollan los funcionarios y la importancia que tiene el Recurso Humano dentro de la Compañía Segullauri Cía. Ltda., las mismas que consta en el Plan Operativo Anual sin metas definidas, de esta manera demuestra que no se cumple con la totalidad de las tareas y responsabilidades que tienen el personal administrativo (Gerente General, Jefe Operativos, etc.)
- La auditoría de gestión permitió evaluar adicionalmente a las actividades establecidas que se establece en el POA, el marco legal que rige a la Compañía, determinando la falta de actualización y narración en algunos casos de los reglamentos, políticas y procedimientos.
- El proceso administrativo de la Compañía Segullauri Cía. Ltda. evidencia incumplimiento de lo establecido respecto a la planificación, organización, ejecución y control; no se ha alcanzado la meta prevista en el POA para evaluar la gestión de recursos humanos.
- El programa de capacitación al personal así como el proceso de selección es inadecuado (no se evalúa el perfil del aspirante) componentes necesarios para mejorar la calidad del servicio.
- La Compañía Segullauri Cía. Ltda. cuenta con una misión, visión y una estructura organizacional definida, que no se cumple a cabalidad los procesos establecidos, afectando al adecuado funcionamiento de la Compañía, así como al cumplimiento de sus objetivos institucionales; el mejoramiento de sus sistemas de control administrativo les permitirá ser más eficientes lo que se vería reflejado en mejores resultados.

RECOMENDACIONES

- Evaluar anualmente el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Compañía y determinar las debilidades por las cuales no los alcanzaron.
- Estructurar un programa que le permita establecer índices de gestión para todos los sub - componentes del recurso humano ya que es la única forma de mejorar la eficiencia , la calidad y la productividad creando estándares y luchar por superarlos.
- Actualizar y redactar en los casos que aplique la base documental que rige a la Compañía y difundir entre sus funcionarios para que todos tengan una visión de que es lo que persigue la Compañía Segullauri Cía. Ltda.
- Estructurar un plan de capacitación en beneficio del personal de vigilancia y de la compañía el mismo que tiene que ser programado y ejecutado a corto plazo.
- Es importante que la Compañía oriente sus esfuerzos en el fortalecimiento de sus sistemas de control internos e indicadores de manera que la gestión de la organización sea más transparente, productiva y eficiente lo cual ayudará a crear un ambiente de

confianza y credibilidad, interno y externo de la organización para beneficio del recurso humano y del cliente que adquiere el servicio de seguridad.

- Implementar un análisis FODA a fin de mejorar el plan administrativo y operativo de la empresa en bienestar del recurso humano y para conseguir los objetivos estratégicos definidos.

BIBLIOGRAFÍA

Maldonado K.Milton, 2006 Auditoria de Gestión. Economía, ecología, eficiencia Quito – Ecuador.

Arter Dennis, 1996 Auditoria de calidad para mejorar la efectividad de una empresa, Ediciones Panorama.

Contraloría General del Estado 2010, Manual de Auditoría de Gestión, Quito- Ecuador

Harold Koontz y otros, 1998 Administración una perspectiva global 11va edición México D.F. McGraw-Hill

Guízar Montufar Rafael 2008 Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones 3ra edición México D.F. McGraw-Hill

Chiavenato Idalberto 2002 Gestión del Talento Humano, Bogotá D.C., Colombia. . McGraw-Hill

Whittington.Pany 2005, Principios de Auditoria 14ta edición México D.F. McGraw-Hill

Estupiñan Gaitán Rodrigo, 2006 Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna Bogotá D.C.ECOE Ediciones

Chiavenato Idalberto 1998. Administración de Recursos Humanos Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

THOMPSON, A y otros, (2007) Administración Estratégica. Teoría y casos México McGraw- Hill

Manual del Participante, Curso de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado, 2000, pág. 8.

Graig-Cooper Michael, De Backer Philippe; Auditoría de Gestión, 1994, Ediciones Folio, pag.37

Auditoria con enfoque Integral, Audite 2.1, Contraloría de la República de Colombia

Academia Mexicana de Auditoría Integral, A.C.; Comisión de Normas y Procedimientos; Boletín No.1

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, NO. 2002-73, R.O.595 de 2002-06-12, art.21

Manual del Participante, Curso de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado, 2000, pág. 8.

Manual del Participante, Curso de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado, 2000, pág. 10

Manual del Participante, Curso de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado, 2000, pág. 10

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Ecuador, NO. 2002-73, R.O.595 de 2002-06-12

Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo 031CG - Contraloría General del Estado, 2002, pág. 37

Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo 031CG - Contraloría General del Estado, 2002, pág. 38

Auditoria con enfoque Integral, Audite 2.1, Contraloría de la República de Colombia.

ANEXOS

