

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa a la obtención del Título de:
INGENIERO COMERCIAL CON ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA

TEMA:
“DISEÑO Y APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS
DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA COTECNA DEL
ECUADOR S.A”

AUTORA:
PAOLA FERNANDA RAMOS SAMUEZA

DIRECTOR:
DR. GERMÁN GÓMEZ IÑIGUEZ

Quito, Junio 2012.

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo Paola Fernanda Ramos S. declaro que el trabajo de tesis presentado a continuación es de exclusiva responsabilidad de mi autoría.

Quito, Junio 2012.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primero a Dios por darme la oportunidad de culminar una etapa más en mi vida y por darme una familia maravillosa, quienes me han brindado a cada momento su apoyo incondicional pues la ilusión de su vida ha sido convertirme en persona de provecho.

A quienes nunca podré pagar todos sus desvelos ni aún con las riquezas más grandes del mundo porque sólo la superación de mis ideales, me han permitido comprender cada día, la difícil posición de ser padres, mis conceptos, mis valores morales y mi superación se las debo a ustedes; esto será la mejor de las herencias.

También quiero agradecer al Dr. Germán Gómez Iñiguez quien me ha ayudado con el desarrollo de mi trabajo de tesis por medio de sus recomendaciones y su apoyo.

Por todo esto no me queda más por decir GRACIAS.

ÍNDICE

	Introducción	1 - 2
CAPÍTULO UNO		
1.1	Auditoría de Gestión conceptos, objetivo	2 – 4
1.2	Tipos de Auditoría	5 – 8
1.3	Objetivos de Auditoría de Gestión	9-10
1.4	Procedimientos de Auditoría de Gestión	10-11
1.5	Características	11-12
1.6	Normas de Auditoría de Gestión	12-13
1.7	Alcance de Auditoría de Gestión	13-15
1.8	Principios Fundamentales de Auditoría de Gestión	15-18
1.9	Ventajas de Auditoría de Gestión	18
1.10	Enfoque General hacia la Auditoría de Gestión	18
1.11	Etapas de la Auditoría de Gestión	19 - 23
CAPÍTULO DOS		
COTECNA DEL ECUADOR S.A. EMPRESA DE SERVICIOS ADUANEROS, CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR		
2.1	Empresas de Servicios aduaneros en el Ecuador	24
2.1.1	Importancia y actualidad del sector.	24
2.1.2	Competencia Directa (Mercado actual	24-25
2.2	Diagnóstico de Cotecna del Ecuador S.A	
2.2.1	Historia	25
2.2.2	Antecedentes	25-27
2.2.3	Objetivos	28
2.2.4	Misión y Visión	29
2.2.5	Filosofía	29
2.3	Análisis ambiental	
2.3.1	<i>Macro análisis del sector</i>	30
	FODA. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y	
2.3.2	Amenazas)	32
2.3.3.	FODA de estrategias	33
2.4	Departamento de Recursos Humanos	
2.4.1.	Concepto	33

2.4.2	Objetivo	33
2.5	Organigrama	34
2.6	Uso de herramientas de gestión del Departamento	35
2.7	Empleados por Cotecna	36
2.7.1.	Listado de Personal	36
2.7.2	Tipo de Empleados	37
2.8.	Contratos	38
2.8.1	Tipos de Contratos	38-41
2.9	Beneficios Sociales	41-53

CAPÍTULO TRES

METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA COTECNA DEL ECUADOR S.A.

3.1	Alcance de Auditoría	53
3.2	Planificación de Auditoría	53
3.2.1	Evaluación Preliminar	54
3.2.2	Contacto Inicial.	55
3.2.3	Viabilidad de Auditoría	55
3.2.4	Información complementaria	55-56
3.2.5	Formalización del Encargo	56-57
3.2.6	El Plan Global de Auditoría	57-59
3.2.7	Programación de la Auditoría	59
3.2.8	Reunión Preparatoria	60
3.2.9	Coordinación del calendario de actuaciones	60
3.2.10	Designación del Equipo auditor	60
3.2.11	Normas a aplicar en la Auditoría	61
3.3	Ejecución de Auditoría	
3.3.1	Solicitud y recepción de la documentación	63
3.3.2	Revisión de la documentación	63
3.3.3	Cotejos de documentos	63
3.3.4	Estudio y alcance del sistema de gestión interno	63-68
3.3.5	Papeles de Trabajo	68-83
3.4	Matriz de Hallazgo	83-88
3.5	Desarrollo de hallazgos o examen profundo de áreas críticas	88-93
3.6	Comunicación de Resultados	94-95
	Monitoreo Estratégico de Recomendaciones junto con la Administración	95-96

CAPÍTULO CUATRO

APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA COTECNA DEL ECUADOR S.A.

4	Generalidades	97
4.1	Programa de Auditoría de la Propuesta	98
4.1.2	Cuestionario Preliminar a la empresa	99
4.1.3	Propuesta entregada a la empresa	100-101
4.1.4	Carta de Encargo de Auditoría	102
4.1.5	Carta de Requerimientos	103-104
4.1.6	Informe de Entrega de Documentos	105-107
4.1.7	Inspección a las Instalaciones	108
4.1.9	Memo de Planificación	109-112
4.2	Programa de Auditoría de Control Interno	113
4.2.1	Cuestionario de Control Interno	114-116
4.2.2	Entrevistas al personal	117-119
4.2.3	Narrativa y Flujograma de las Operaciones	120-156
4.2.5	Evaluación de Control Interno	157
4.3	Programa de Auditoría de Áreas Críticas	158
4.3.1	Carta de Solicitud de Inspección	159
4.3.2	Revisión de files y documentos	160
4.3.3	Indicadores de Gestión	161-163
4.3.4	Resumen de Hallazgos de Gestión	164-166
4.4	Informe Final	167-169

CAPÍTULO CINCO

5.1	Conclusiones	170
5.2	Recomendaciones	171
6	Anexos	172-176

ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO		
REF.	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	PAG.
	Generalidades	97
PC 1	Programa de Auditoría de la Propuesta	98
PA 1	Cuestionario Preliminar a la empresa	99
PA 2	Propuesta entregada a la empresa	100-101
PA 3	Carta de Encargo de Auditoría	102
PA 4	Carta de Requerimientos	103-104
PA 5	Informe de Entrega de Documentos	105-107
PA 6	Inspección a las Instalaciones	108
PA 7	Memo de Planificación	109-112
PC 2	Programa de Auditoría de Control Interno	113
CI 1	Cuestionario de Control Interno	114-116
CI 2	Entrevistas al personal	117-119
CI 3	Narrativa y Flujograma de las Operaciones	120-156
CI 4	Evaluación de control interno	157
PC 3	Programa de Auditoría de Áreas Críticas	158
AC 1	Carta de Solicitud de Inspección	159
AC 2	Revisión de files y documentos	160
AC 3	Indicadores de Gestión	161-163
AC 4	Resumen de Hallazgos de Gestión	164-166
	Informe Final	167-169

INTRODUCCIÓN

Cotecna es una empresa líder en Inspecciones Comerciales, Seguridad Operacional, Certificación y Servicios prestados a los Gobiernos. Tiene más de 30 años de experiencia y son reconocidos globalmente por su calidad e integridad, tiene una red de especialistas y laboratorios situados alrededor del mundo, asegura que los términos contractuales se cumplan, ajustándose a las normativas indicadas.

Ofrece sus servicios a todos los segmentos de mercado del sector agrícola – desde granos, legumbres, oleaginosas y subproductos hasta cargas líquidas, azúcar, fibras, fruta, café, fertilizantes y más.

En base a lo mencionado y a su estructura tan compleja se decidió realizar una auditoría a sus departamentos entre los cuales está el Departamento de Recursos Humanos del cual vamos a presentar a continuación.

El trabajo a continuación se ha preparado con el objeto de determinar cuáles son las normas y políticas que los colaboradores de Cotecna no están cumpliendo, para de esta manera rectificar la falta de control y su deficiencia en la administración, este va a componerse de las siguientes partes:

Capítulo uno vamos a encontrar todo lo referente a los conceptos básicos de auditoría que nos ayudarán a tener una base sólida del trabajo a realizar, para de esta manera conocer más a fondo todo lo que comprende este proceso.

Capítulo dos podemos conocer a la empresa y la importancia del servicio que brinda en la sociedad, es decir, su estructura tanto interna como externa, que comprende parámetros misión, objetivos, sobre todo de su departamento de recursos humanos a quien va encaminado este trabajo.

Capítulo tres reconoceremos la metodología que se aplicará en el proceso de auditoría la cual será detallada paso a paso con el fin de conocer la composición de una auditoría de gestión y como la podemos emplear en una empresa.

Capítulo cuatro aplicaremos todo el planteado anteriormente, determinando cual es la situación actual de su departamento de recursos humanos y como incide en el proceso de la empresa, además de demostrar por medio de documentos cuales son los problemas que generalmente se pueden encontrar, es indispensable que el trabajo realizado sea fundamentado en principios como son la Integridad y la Objetividad de lo contrario la opinión o en este caso la recomendación que se dé en el Informe estaría comprometida y no reflejaría la realidad.

Capítulo Cinco claramente podremos sacar nuestras conclusiones y recomendaciones del trabajo presentado.

El alcance del documento involucra a todo el personal de Cotecna siendo la inquietud permanente de la compañía el mantener óptimas relaciones con su personal. Las recomendaciones dadas en el presente documento, serán objeto de continuas revisiones con el fin de actualizarlos, mejorarlos y complementarlos, de acuerdo a las circunstancias, objetivos y crecimiento de la Institución.

Cabe resaltar que el trabajo presentado va a ser aplicado directamente en la empresa, con el fin de mejorar sus procesos y por ende la calidad de sus servicios, los cuales se amplían cada vez más.

CAPÍTULO UNO

1.1. Auditoría de Gestión conceptos, objetivo.

Una auditoría de gestión al Departamento de Recursos Humanos de la empresa tiene como propósito evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos y procedimientos disponibles que utiliza este, al realizar un examen crítico, sistemático y detallado del área y sus controles al área de Recursos Humanos.

“Es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.”¹

Por medio de la auditoría se impulsa la supervivencia y el crecimiento de este departamento, que se ha visto afectado por los cambios de su Supervisor, desarrollando un plan estratégico que involucre a todos los niveles de responsabilidad con el fin de evaluar y garantizar el crecimiento al corregir falencias en los procesos y controles.

Para cumplir esto se procede a examinar y valorar los métodos de desempeño en toda el área abarcando el factor económico, la adecuada utilización de personal y equipo además de los sistemas de funcionamiento, determinando las deficiencias, cuellos de botellas, irregularidades y fricciones entre los empleados.

Por medio del trabajo realizado se reconoce a las necesidades específicas que posee la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos del Departamento, siendo la responsabilidad ayudar y respaldar al mismo en la corrección de los procesos erróneos por medio de una valoración definida que permita implantar mejores técnicas de trato y manejo de las actividades.

Cabe resaltar que el análisis de los métodos y desempeños del Departamento, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y que acompañado de la eficiencia operativa se puede determinar mediante una comparación de las condiciones vigentes el mejor camino a seguir en el logro de resultados.

¹ MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, Primera Edición, pág. 14.

En dicho sector, el objeto de análisis no es muy común, sin embargo al ser una de las compañías más reconocidas dedicadas a la inspección aduanera podría ser punto partida para un nuevo proceso de análisis debido a que al pertenecer a una multinacional del sector el sistema de análisis de los procesos serian aplicados a nivel global.

Para entender mejor el enfoque a seguir primero debemos entender el concepto de Auditoría y Auditoría de Gestión según varios autores:

*“El Objeto de una auditoria de estados financieros es facilitar al auditor el expresar una opinión sobre si los estados financieros están preparados, en todos los aspectos importantes, de acuerdo a un marco de referencia para informes financieros identificado o a otros criterios.”*²

*Verificación que realiza el auditor sobre los aspectos típicos de su profesión en una empresa o entidad para llegar a formarse una opinión profesional sobre la situación de la misma que le pueda conducir con la emisión de su informe técnico.*³

Según Price Waterhouse.- *“La auditoría integral es la ejecución de exámenes estructurados de programas, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de medir e informar sobre la utilización económica y eficiente de sus recursos y el logro de sus objetivos operativos”.*

La Auditoría Interna la podemos entender como una *“Actividad de evaluación dentro de una entidad como un servicio a la entidad. Sus funciones incluyen entre otras cosas, examinar, evaluar y monitorear la idoneidad y efectividad de los sistemas de control contables e internos”*⁴.

La Auditoría de Cumplimiento *“Depende de la existencia de datos verificables y de criterios o normas reconocidas, como las leyes y regulaciones o las políticas y procedimientos de una organización”*⁵.

La Auditoría Operacional *“Es el estudio de una unidad específica de una empresa con el propósito de medir su desempeño”*⁶

² Normas Internacionales de Auditoría.

³ AMEZ , Fernando, Diccionario de Contabilidad y Finanzas, Cultural S.A. Edición 2002, Pág. 17

⁴ Normas Internacionales de Auditoría.

⁵ WHITTINGTON, Ray, Principios de Auditoría, Décimocuarta edición, Pág. 10.

⁶ Ibid, Pág. 10.

El Consejo Técnico de la Contaduría Pública en su pronunciamiento No. 7 presenta la siguiente definición de Auditoría de Gestión:

“La Auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente.”⁷”

En base a lo anterior mencionado podemos decir que:

La auditoría de gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos involucrando una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos.

1.2. Tipos de Auditoría:

Los tipos de Auditoria son los siguientes:

- Auditoría Interna
- Auditoría de Gestión
- Auditoría de Gestión Ambiental
- Auditoría Informática de Sistemas
- Auditoría de Legalidad
- Auditoría de Cumplimiento
- Due Diligence (DD)
- Vendor Due Dilegence (VDD)
- La responsabilidad Social de las Empresas (RSE) o Corporativa (RSC)

Auditoría Interna.-

El Código de Ética y Normas Técnicas del Instituto de Auditores Internos la define como “una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejoras las operaciones de una organización”.

⁷ BAS Emilio, Practicum de Auditoría laboral de Legalidad, Edita La ley, Primera Edición, Pág. 43,

Como señalan Sonsoles Rubio Reinoso y Alberto Martínez señalan “la auditoría interna ayuda a la organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”⁸.

Auditoría de Gestión:

“También denominada auditoría operacional, auditoría del desempeño, auditoría del rendimiento, auditoría de valor a cambio de dinero o auditoría administrativa, se define como un examen sistemático y evaluación profesional independientes de las actividades evaluación profesional independientes de las actividades realizadas en un sector entidad, programas, proyectos u operación con el fin, dentro del marco legal, de determinar su grado de eficiencia, eficacia, economía, equidad, calidad de impacto y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración de los recursos”⁹.

Auditoría de Gestión Ambiental:

Según Bass Emilio en su libro *Prácticum de Auditoría Laboral de Legalidad* dice “la creciente necesidad de controlar el impacto ambiental que generan las actividades humanas ha hecho que dentro de muchos sectores industriales se produzca un incremento de la sensibilización respecto del medio ambiente. Esta auditoría permite estructurar e integrar todos los aspectos medioambientales, coordinando los esfuerzos que realiza la empresa para llegar a sus objetivos previstos”¹⁰.

Auditoría Informática de Sistemas:

Se ocupa de analizar la actividad que se conoce como técnica de sistemas en todas las facetas. La importancia creciente de las telecomunicaciones ha propiciado que las líneas y redes de las instalaciones informáticas se auditen por separado, aunque formen parte del entorno general de sistemas.

⁸ BAS Emilio, Obra citada, Pág. 43

⁹ Ibid, Pág. 24.

¹⁰Ibid, Pág. 48

“Su finalidad es el examen y análisis de los procedimientos y de los sistemas de control interno de la entidad auditada. Al finalizar el trabajo realizado, los auditores exponen en su informe aquellos puntos débiles que hayan podido detectar, así como las recomendaciones sobre los cambios convenientes a introducir, en su opinión, en la organización de la compañía”¹¹.

Auditoría de Legalidad

Consiste en la revisión, examen y evaluación que se práctica a las dependencias y entidades privadas y del sector público presupuestario con la finalidad de determinar si sus acciones y operaciones se realizaron de conformidad con lo que establecen las leyes, reglamentos, decretos y demás ordenamientos que las regulan.

Se utiliza como técnica de control y transparencia de una actividad intelectual coincidente con otras actividades: informes legales, dictámenes jurídicos, sentencias judiciales, etc, por participar de los mismos requerimientos metodológicos, fijación de los hechos objetivos de control y delimitación del Derecho aplicable¹²

Auditoría de Cumplimiento

Tiene por objeto la comprobación o examen de operaciones financieras, administrativas, económicas o de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables¹³.

“La auditoría depende de la existencia de datos verificables y de criterios o normas reconocidas, como las leyes y regulaciones o las políticas y procedimientos de una organización”¹⁴.

Due Diligence (DD):

Aunque lo más habitual es utilizar la expresión anglosajona due diligence, su traducción literal es “diligencia debida”, y la expresión que más se aproximaría a su objetivo, la de auditoría de riesgos”.

¹¹ BAS Emilio, Prácticum de Auditoría laboral de Legalidad, Edita La ley, Primera Edición, , Pág. 48

¹² Ibid, Pág. 49

¹³ Ibid, Pág. 49

¹⁴ WHITTINGTON, Ray , Principios de Auditoría, Mc Grall Hill, Décimocuarta edición, Pág. 11.

Consiste en una actuación de investigación y análisis detallado de las actividades financieras y operativas de una entidad, normalmente en procesos de adquisición de empresas o toma de participación, de ahí su denominación también de auditoría de compra,” con el objeto de proporcionar información veraz, clara y detallada a la entidad compradora, de modo que pueda conocer y evaluar los posibles riesgos y debilidades que se presenta la entidad objetivo, le sirva de base o soporte fiable para tomar decisiones, básicamente las de confirmar o desestimar la compra, o negociar el precio.¹⁵

Vendor Due Diligence (VDD)

Si bien existen evidentes similitudes entre ambas, mientras la Due Diligence (DD) es el procedimiento habitual previo a la decisión de compra o toma de participación en una empresa, la Vendor Due Diligence (VDD) consiste, por el contrario en el procedimiento más recomendable u en boga para su venta¹⁶.

La responsabilidad Social de las Empresas (RSE) o Corporativa (RSC)

Según Emilio del Basc el concepto por su propia complejidad, no dispone a día de hoy ni de una denominación, ni de una definición comúnmente aceptada.

“Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio-ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) “El compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”.

Para Business for Social Responsibility, (BSR), “Es una visión de negocios que integra armónicamente a la estrategia empresarial el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente.

¹⁵BAS Emilio, Obra citada, Pág.52.

¹⁶BAS Emilio, Obra Citada, Pág. 53.

1.3. *Objetivos de la auditoría de Gestión:*

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz.

Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

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

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

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones.

La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

Los objetivos principales de la auditoría de gestión los siguientes:

- Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los programas, proyectos u operaciones de los departamentos sujetos a control.
- Establecer si la entidad adquiere, asigna, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- Determinar si la entidad, programa o proyecto ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables.
- Detectar y advertir las prácticas antieconómicas ineficientes e ineficaces.
- Establecer la eficacia de los controles que tiene la entidad sobre las actividades y operaciones para el cumplimiento de sus propósitos¹⁷.

1.4. *Procedimientos de la Auditoría de Gestión:*

La auditoría de gestión consiste en las revisiones y evaluación de dos elementos mayores de la administración:

- Política de la corporación. Determinación de la existencia, lo adecuado y comprensivo de la política así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales. Valorización de los efectos de la ausencia de políticas; o recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos formalizados.
- Controles administrativos. Determinación de la existencia, y lo adecuado de controles administrativos u operacionales como tales, y como respaldo a los objetivos de productividad de la gerencia; el grado de cumplimiento en las áreas de funcionabilidad mayor; y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación.

¹⁷ BAS Emilio, Prácticum de Auditoría laboral de Legalidad, Edita La ley, Primera Edición, , Pág. 47.

- Evaluación de los efectos de la acción de controles administrativos u operacionales en áreas significativas, y recomendaciones para la adopción o modificación de tales controles.

La índole y función de los controles administrativos u operacionales, por lo tanto, para el efectivo control administrativo son fundamentales, ellos representan procedimientos, rutinas, y otros requisitos obligatorios, o lineamientos específicos, que indican cómo y por qué medio debe de ejercerse o canalizarse la auditoría operativa.

También puede tomar la forma de documentos o informe que actúen como controles de sí mismos, o que están diseñados como medida de la efectividad como funcionan otros controles operacionales. Desde un punto de vista funcional, son los medios de implantar los objetivos de políticas de una corporación.

A la inversa, la ausencia de instructivos de política vital, o de controles operacionales efectivos en áreas funcionales significativas puede ejercer un enorme efecto adverso en la productividad global.

Al iniciar una auditoría de gestión, el auditor prepara datos importantes que sirven como antecedentes respecto al cliente, entre los cuales se tiene las utilidades históricas, recuperación sobre inversión, clases de productos usuales de distribución, características mercantiles inusitadas en el ramo del mercado, el volumen aproximado de ventas anuales, el activo y la influencia de pedidos a la orden o contratos para la diferencia sobre la planeación y operaciones generales. Estos datos pueden suplir con inspecciones a las plantas y otros servicios, a fin de evaluar las condiciones físicas, y localizar indicios de posibles áreas de problemas.

El auditor también puede aplicar técnicas de análisis financiero para estadísticas de operación, que también puede sugerir áreas de problemas, o condiciones que influyen una recuperación desfavorable sobre la inversión, o estadística de operación adversa.

1.5. Características:

Se consideran las siguientes características:

- Un comentario se sustenta en hallazgos importantes encontrados cuando se analiza las áreas auditadas.

- El criterio puede ser la inobservancia de disposiciones legales, reglamentarias y el grado de cumplimiento de las metas y objetivos previstos en los planes.
- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- Concentra el análisis hacia actividades y procesos productivos o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión realizada.
- Mide la contribución de la entidad en el desarrollo de la comunidad, estableciendo el beneficio o pérdida social.
- Determina el comportamiento de las cifras durante un período de análisis y sus variaciones significativas.
- Verifica tendencias, desviaciones y participaciones.
- Contribuye a que las entidades públicas mejoren la eficiencia administrativa y financiera en el manejo de los recursos asignados para su funcionamiento.
- Garantiza vigilancia permanente a la delegación que hace el estado de la función administrativa.
- Evalúa el impacto que genera el bien o servicio que produce o presta la entidad, en la comunidad que lo recibe¹⁸

1.6. Normas de la auditoría de Gestión:

Las normas de auditoría son los requisitos mínimos que debe cumplir el auditor en el desempeño de su actuación profesional para expresar una opinión técnica responsable¹⁹.

¹⁸ SUBIA Jaime, Auditoría de gestión de la calidad, Editorial de la Universidad de Loja, Primera edición.

¹⁹ FERNÁNDEZ Adolfo, Auditoría y control Interno, Editorial MMVI, Pág. 17.

- *Normas Generales.-*

La auditoría realizará una persona o personas que tengan una formación técnica adecuada y competencia como auditores.

En todos los asuntos concernientes a ellas, el auditor o auditores mantendrían su independencia de actitud mental.

Debe ejercerse el debido cuidado profesional al planear y efectuar la auditoria y al preparar el informe.²⁰

- *Normas de Ejecución del Trabajo:*

El trabajo se planeará adecuadamente y los asistentes deben ser supervisados rigurosamente.

Se obtendrán conocimiento suficiente del control interno, a fin de planear la auditoria y determinar la naturaleza, el alcance y la extensión de otros procedimientos de auditoría.

Se obtendrán evidencia suficiente y competente, mediante la inspección, la observación y la confirmación, con el fin de tener una base razonable para emitir una opinión.

- *Normas de Información:*

Las revelaciones informativas se consideraran razonablemente adecuadas.

El Informe especificaría las circunstancias en que los principios no se observan consistentemente en el periodo actual respecto al periodo anterior.

1.7. Alcance de Auditoría de Gestión:

La auditoría de gestión puede ser realizada de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como: especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión,

²⁰ FERNÁNDEZ Adolfo, Obra citada, pág. 17.

contracción e integración; también podría incluir los factores de producción, puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.²¹.

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis, y evaluación son los siguientes: planes y objetivos, estructura orgánica, políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, formas de operación y recursos materiales y humanos.

El objeto de la auditoría de gestión las siguientes:

Auditoría de la gestión del sistema global de la empresa:

- Evaluación de la posición competitiva
- Evaluación de la estructura organizativa
- Balance Social
- Evaluación del proceso de la dirección estratégica
- Evaluación de los cuadros directivos

Auditoría de la gestión del sistema comercial:

- Análisis de la estrategia comercial
- Oferta de bienes y servicios
- Sistema de distribución física
- Política de precios
- Función publicitaria
- Función de ventas
- Promoción de ventas

Auditoría de la gestión del sistema financiero:

- Capital de trabajo
- Inversiones

²¹ MALDONADO, Milton Auditoría de gestión, Primera Edición. Pág. 18.

- Financiación a largo plazo
- Planificación Financiera
- Área internacional

Auditoría de la gestión del sistema de producción:

- Diseño del sistema
- Programación de la producción
- Control de calidad
- Almacén e inventarios
- Productividad técnica y económica
- Diseño y desarrollo de productos

Auditoría de la gestión del sistema de recursos humanos:

- Productividad
- Clima laboral
- Políticas de promoción e incentivos
- Políticas de selección y formación
- Diseño de tareas y puestos de trabajo

Auditoría de la gestión de los sistemas administrativos:

- Análisis de proyectos y programas
- Auditoría de la función de procesamiento de datos
- Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales

1.8. Principios Fundamentales de Auditoría de Gestión

Los Principios Fundamentales que debe seguir la auditoría de gestión son:

- Verificar tendencias y desviaciones, así como las acciones correctivas, para que el administrador al tomar decisiones, tenga todos los elementos de juicio en forma objetiva, clara y oportuna.
- La búsqueda permanente de una mayor eficacia y eficiencia en la ejecución del control fiscal.
- Mide el grado de cumplimiento de objetivos y metas predeterminados para cada Entidad.
- Contribuye a que las entidades mejoren la eficiencia financiera y administrativa en el manejo de los recursos públicos.
- Corroborar a que las entidades cumplan con la misión para la cual fueron constituidas.
- Vela para que la delegación que hace el Estado de las funciones, se cumpla y llegue a los beneficiarios del bien o servicio.
- Verifica que el máximo de productividad se logre con el mínimo de costo, al hacer un uso adecuado de la capacidad.

La insuficiencia del presupuesto para el control de la gestión de los recursos, ha motivado la aparición de criterios como los de economía, eficiencia y eficacia para evaluar la actividad económica financiera, criterios que han ido recogidos en nuestro ordenamiento legal, veamos cómo se definen estos principios:

Economía: significa la adquisición, al menor costo y en el momento adecuado, de recursos financieros, humanos y físicos en cantidad y calidad apropiadas.

Es decir:

- Los recursos idóneos
- En la calidad y cantidad correcta.
- En el momento previsto.
- En el lugar indicado y precio convenido.

El auditor deberá comprobar si la entidad invierte racionalmente los recursos, al saber si utilizan los recursos adecuados, según los parámetros establecidos, ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo.

Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria. Si se cumplen óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

Eficiencia: relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios.

“Capacidad para utilizar los medios que se dispone de la forma más eficaz posible en la consecución de los objetivos planteados. Realización de una actividad económica de forma que minimicen los costes y se utilicen los recursos disponibles óptimamente”.²² Una actividad eficiente maximiza el resultado.

“Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales sobre la utilización económica y eficiente de sus recursos y el logro de sus objetivos operativos”.²³

Entre otros debe lograr:

- Que las normas sean correctas y la producción los servicios se ajusten a las mismas.
- Mínimos desperdicios en el proceso productivo o en los servicios prestados.
- Que los trabajadores conozcan la labor que realizan y que esta sea la necesaria y conveniente para la entidad.
- Que se cumplan los parámetros técnicos productivos en el proceso de producción o de servicios que garantice la calidad.

Eficacia: poder para obrar o para conseguir unos determinados objetivos. Términos equivalente en el ámbito administrativo.²⁴

Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos²⁵.

Significa el logro, en el mejor grado, de los objetivos u otros efectos perseguidos de un programa, una organización o una actividad es decir:

²² AMEZ Fernando, Diccionario de contabilidad y auditoría, Cultural S.A. Edición 2002, Pág. 88.

²³ MALDONADO, Milton k, Auditoría de Gestión, Primera Edición, Pág., 16.

²⁴ AMEZ Fernando, Obra citada, Pág. 87.

²⁵ MALDONADO, Obra citada, 16.

- Cumplimiento de la producción y los servicios en cantidad y calidad.
- El producto obtenido y el servicio prestado, tiene que ser socialmente útil.
- El auditor comprobará el cumplimiento de la producción o el servicio y hará comparaciones con el plan y períodos anteriores para determinar progresos y retrocesos.

1.9. *Ventajas de Auditoría de Gestión:*

- Facilita una ayuda primordial a la dirección al evaluar de forma independiente los sistemas de organización y de administración.
- Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.
- Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa.
- Contribuye eficazmente a verificación de los datos contables y financieros.
- evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrollan en las grandes empresas.
- Favorece la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.

1.10. *Enfoque General hacia la Auditoría de Gestión:*

El trabajo del auditor al efectuar una auditoría es similar a la de los estados financieros pero existen algunas diferencias significativas. Su enfoque es positivo, tendiente a obtener

mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental.²⁶

Los pasos a seguir son los siguientes:

- Definición del Propósito
- Familiarización
- Estudio Preliminar.
- Desarrollo del programa.
- Trabajo de Campo.
- Formulación de un informe cerca de los hallazgos.
- Seguimiento.

1.11. *Etapas de la Auditoría de Gestión:*

En la ejecución del Control de Gestión se establece la aplicación de diferentes metodologías complementarias, las cuales permiten obtener resultados positivos para el mejoramiento de la organización:

ETAPA DE PLANEACIÓN:

En esta etapa se busca obtener información general sobre la entidad en relación a su normatividad, antecedentes, organización, misión, objetivos, funciones, recursos y políticas generales, procedimientos operativos y diagnósticos o estudios existentes sobre la misma.

Así mismo se determina los procedimientos a seguir para la ejecución del control de gestión como la cobertura, el periodo de análisis y la elaboración de los papeles de trabajo (formatos, base y anexos) en los que se reclasificará la información financiera.

Esta información permite apreciar las áreas críticas de la entidad, sirviendo de apoyo para la elaboración de las diferentes metodologías aplicables en el control de gestión, el cronograma de actividades, distribución del trabajo y el tiempo de ejecución.

²⁶ MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, Primera edición, pág. 19.

Primera fase:

Inducción y Conocimiento de la Entidad. Con el fin de establecer el objeto social, funciones y contextos macroeconómicos de las entidades, se debe recopilar información, tanto de la Entidad como complementaria, mediante entrevistas, inspección ocular, consulta de archivos, recopilando la siguiente información:

- Normas de creación, modificaciones y reglamentación.
- Naturaleza Jurídica.
- Estructura organizacional.
- Manuales de funcionamiento y procedimientos
- Normatividad interna y externa.
- Objetivos
- Reglamentos internos.
- Financiera (balance, estado de pérdidas y ganancias con sus respectivas notas y anexos)
- Presupuestal (inicial y ejecutado)
- Técnica
- Estadística
- Plan de desarrollo con programas y subprogramas
- Plantas de personal discriminada en: número total de empleados operativos y administrativos, número de pensionados.
- Características y especificaciones en precios y cantidades de los bienes o servicios prestados.

De acuerdo al tipo de actividad desarrollada por la entidad se solicita la información que considere necesarias: encuestas, entrevistas, visitas, pruebas de recorrido, verificación de registros, cálculos y diseños (indicadores): información que debe ser reclasificada y analizada. Informe de Gerencia, Control Interno y de Revisoría Fiscal.

Segunda Fase:

Manejo de la información. Una vez determinado el objeto social y funciones de la entidad, se procede a la reclasificación de la información financiera en los formatos bases y

anexos. Establecer tendencias y desviaciones. Dichos anexos sirven como herramientas en las metodologías a plantearse en el transcurso.

En el desarrollo del control de gestión es importante aclarar el criterio de evaluación de las empresas públicas, el cual difiere sustancialmente frente a las empresas privadas, puesto que en estas últimas la razón principal es la búsqueda de utilidades, mientras que en la empresa pública influyen factores de diferentes índole, que impiden analizarlas bajo la óptica del análisis financiero tradicional, como:

Su función es social.

Contablemente algunos rubros que para la empresa privada representan costos, para la pública corresponden a mecanismos de distribución del superávit (impuestos, transferencias, pago de intereses y donaciones).

Parte de los ingresos registrados en los estados financieros no corresponden al producto del desarrollo de su objeto social, por lo tanto se excluyen como: los dividendos y participaciones en otras sociedades, ganancias de capital, transferencias presupuestales y utilidades en operaciones cambiarias.

El capital de trabajo se evalúa en términos de costos de oportunidad.

El denominador del indicador principal sólo tiene en cuenta los activos en operación.

ETAPA DE EJECUCIÓN

A la información recopilada y procesada, se le aplican las metodologías determinadas para la mediación de la Eficiencia, Eficacia, Economía y Equidad; los cuales estarán explicados a partir de los capítulos siguientes.

- Eficiencia.
- Análisis financiero
- Examen de los costos
- Rentabilidad Pública
- Índice de productividad
- Economía.

- Indicadores de asignación de recursos
- Indicadores Financieros
- Análisis de las variables del excedente Público
- Evaluación económica
- Eficacia.
- Indicadores Específicos
- Indicadores complementarios
- Equidad.
- Valor agregado
- Distribución del excedente total
- Resultados de operación frente a los usuarios.

ETAPA DE ELABORACIÓN DEL INFORME

En el informe sobre control de gestión se plasman los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros mencionados, con el fin de entregar un dictamen de la gestión de la administración de un período determinado.

El informe es el producto final de una auditoría de gestión de calidad deberá ser preparado por el líder del equipo, el mismo que debe proporcionar un registro completo de la auditoría, ser preciso conciso y claro.²⁷

El informe deberá contener:

- Índice del contenido, identificando los capítulos y títulos de la información.
- Introducción (finalidad del trabajo y referencia de los puntos tratados).
- Reseña histórica de la Entidad (breve descripción de la entidad).
- Análisis por capítulo (Eficiencia, Eficacia, Economía y Equidad).
- Conclusiones

²⁷ SUBIA Jaime, Auditoría de Gestión de la Calidad, Editorial Universidad de Loja, pág. 27.

- Observaciones y recomendaciones

Carta de Presentación:

Es la primera hoja del informe y está dirigida a las directivas de la Entidad, firmada por el señor Contralor donde se resume los aspectos de mayor relevancia encontrados en el desarrollo del trabajo, estableciendo si el uso de los recursos públicos ha sido manejado con eficiencia económica. Asimismo, la óptima utilización de los recursos como la eficacia social en el cumplimiento de su finalidad y el impacto en la sociedad por medio de una distribución equitativa del bien o servicio prestado.

Para concluir puedo decir que el proceso de auditoría me permitirá emitir sugerencias constructivas, y recomendaciones a la empresa a la cual prestó servicios con el fin de mejorar la productividad del Departamento de Recursos Humanos de la compañía con el fin de ayudar al área gerencial a tener una administración eficaz pues este tiene que ver directamente con el funcionamiento de la entidad.

CAPÍTULO II

COTECNA DEL ECUADOR S.A. EMPRESA DE SERVICIOS ADUANEROS, CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR.

2.1. Empresas de Servicios aduaneros en el Ecuador.

Las empresas que brindan servicios aduaneros en el Ecuador son pocas debido a sus características de servicios particulares, sin embargo, debemos resaltar que el mercado al cual tratan de llegar este tipo de compañías es limitado pues dependen de las exportaciones o las características del producto.

Estas empresas tienen generalmente tratos directos con la aduana del Ecuador u otras entidades del estado, además empresas que requieren servicios de monitoreo, inspección del producto como son camarón, banano, cacao, entre otros.

También deben estar calificadas por entidades como la Organización Acreditación Ecuatoriana (OAE), Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE), entre otras, que validen su presencia tanto a nivel nacional como mundial, debido a que en la actualidad tienen un papel preponderante en el mercado por lo cual es necesario conocer bien las características y sectores del mismo pues de lo contrario se puede perder negocios.

2.1.1. Importancia y actualidad del sector.

Es importante resaltar que las empresas que brindan servicios de certificación son necesarias pues entregan a la empresa interesada la certificación del envío o del producto, demostrando la confiabilidad y calidad de los procesos realizados en la compañía, además de validar el trabajo de la misma.

2.1.2. Competencia Directa (Mercado actual).

Entre la competencia directa de COTECNA se encuentran las siguientes empresas:

- *Bureau Veritas*: es líder en el diseño e implementación de soluciones formativas orientadas a incrementar el valor económico de las organizaciones. Aportamos soluciones acordes con las necesidades de las pequeñas y medianas empresas, los grandes grupos internacionales y las instituciones de administración pública.
- *Société Générale de Surveillance. (S.G.S)*: El núcleo de sus servicios lo constituyen sus Servicios de Inspección para la verificación de la cantidad, el peso y la calidad de los productos comercializados, los Servicios de Ensayos para probar que la calidad y el funcionamiento de los productos cumple con diferentes normativas de seguridad y salud, Servicios de Certificación para garantizar que los productos, sistemas o servicios cumplen con los requisitos de las normativas establecidas por los gobiernos, entidades normativas o los clientes de SGS, y Servicios de Verificación para probar que los productos y servicios cumplen con las normativas tanto locales como globales.
- *Intertek Testing Services. (I.T.S.)*: es uno de los nombres mas respetados de pruebas analíticas y servicios de exportacion de productos en el Ecuador.

2.2. Diagnóstico de Cotecna del Ecuador S.A.

Cotecna es una empresa internacional líder en servicios de inspección comercial, seguridad y certificación que lleva 35 años siendo una autoridad mundial en esta industria y combina una tecnología de punta y la transferencia de conocimientos con servicios innovadores hechos a la medida para mejorar y proteger los intercambios comerciales en todo el mundo.

2.2.1. Historia.

Según su página web Cotecna ha sido una verdadera autoridad global en temas de supervisión comercial, verificación y certificación durante más de 35 años. Su fundador, E. G. Massey, era pionero en esta industria. Originalmente desarrolló soluciones de inspección para países de Oriente Medio según las necesidades de estos últimos, pues otras empresas no habían logrado proporcionar servicios que estuvieran a la medida y que cumplieran con los requisitos específicos de esta región²⁸.

La familia Massey ha permanecido al timón de la empresa, asegurando que todos los

²⁸ MASSEY Robert, Manual de Cotecna, Ginebra.

negocios de Cotecna se lleven a cabo con una dedicación personalizada.

Hoy en día, el Grupo Cotecna cuenta con una plantilla de aproximadamente 4.000 empleados y agentes en casi 100 oficinas. Ofrecemos los mismos estándares rigurosos en la ejecución de servicios tanto para organizaciones comerciales como gubernamentales.

Durante la década de los 70, nuestra prioridad comercial inicial era la inspección de bienes de comercialización internacional a favor de las empresas privadas y los gobiernos nacionales.

En los años 80, Cotecna pasó a ser proveedor de una gama más amplia de servicios exigidos por el gobierno, incluida la inspección pre-embarque, lo cual viene a ser una contribución fundamental para limitar la evasión del control de divisas, aumentando así los ingresos de las aduanas en los estados nacionales.

En los últimos cinco años, el Grupo Cotecna ha crecido a un ritmo colosal. Estamos convencidos de que esto refleja nuestra profesionalidad, nuestro compromiso por obtener resultados que sean lo más rentables posible para nuestros clientes y nuestra disposición para soportar los esfuerzos de modernización en el área de las aduanas.

Para cumplir con las especificaciones y demandas de nuestra base principal de clientes – en constante crecimiento - combinamos productos tecnológicos innovadores con la transferencia de conocimientos y un enfoque personalizado propio de nuestros servicios hechos a medida²⁹.

La década de los 70

Cotecna S.A. es fundada en Friburgo, Suiza, en 1974. Un año más tarde mudamos nuestras oficinas centrales a Ginebra y se crea Cotecna Inspection S.A.

Nuestros primeros contratos de supervisión comercial consisten en mandatos y contratos técnicos para el gobierno iraní, además de la supervisión de contratos en Nigeria y Marruecos.

²⁹ MASSEY Robert, Manual de Cotecna, Ginebra.

La década de los 80

Damos inicio a una larga y estable relación con las Naciones Unidas. Desde entonces venimos trabajando con agencias de las Naciones Unidas tales como la OMS, la FAO y la ACNUR, en el marco de las inspecciones de compras de bienes y equipos médicos, incluyendo productos farmacéuticos.

En 1984 se firma con Nigeria nuestro primer contrato de inspección pre-embarque, permitiéndonos desarrollar nuestra red mundial de inspección.

La década de los 90

Cotecna consolida su presencia mundial en el mercado de la inspección previa al embarque gracias a la firma de numerosos contratos gubernamentales, convirtiéndose en una empresa líder en este sector.

En 1994, SGS compra un interés mayoritario en Cotecna.

En 1998 la familia Massey recompra la posición de SGS en Cotecna.

La presente década

Cotecna diversifica su gama de servicios, introduciendo sofisticados servicios en el campo del control y la facilitación aduanera, entre ellos la inspección en destino, la administración de riesgo aduanero, la inspección no intrusiva mediante escáneres de rayos X, la administración de colaterales y el monitoreo del tránsito aduanero. Igualmente se amplía la gama de servicios incluyendo el campo de la certificación de normas de calidad y la seguridad del comercio internacional.

El gobierno estadounidense designa a Cotecna como la única empresa no americana apta para participar en su programa de seguridad nacional “Operation Safe Commerce”, encargo que venimos ejecutando actualmente.

2.2.2. Antecedentes

Cotecna es líder en Inspecciones Comerciales, Seguridad Operacional, Certificación y Servicios prestados a los Gobiernos. Tenemos más de 30 años de experiencia y somos reconocidos globalmente por nuestra calidad e integridad. Hoy contamos con más de 100 Oficinas alrededor del mundo³⁰.

Nuestra misión es proveer soluciones innovadoras y servicios prestados a medida para mejorar y asegurar las operaciones comerciales, permitiéndonos, al mismo tiempo, entregar valor agregado a nuestros Clientes.

En nuestro empeño por realizar nuestra misión, hemos expandido nuestra red significativamente en los últimos 3 años, especialmente en Asia, donde ya tenemos 12 Oficinas.

En China, Cotecna y Sinotrans Ltd., una de las Empresas de Logística más importante y con mayor experiencia, han creado una Unión Transitoria de Empresas llamada Sinoswiss Inspection Co. Ltd. (SSIC). Esta UTE provee un amplio espectro de servicios en las áreas de Monitoreo de Inspección y Control, Facilitación en las Operaciones Comerciales, Logística y Negocios Financieros, Adecuación a las Normas Internacionales y Seguridad.

Cotecna provee experiencia y conocimiento en los siguientes campos:

1. Inspecciones de Commodities (productos agrícolas, minerales, metales, petróleo).
2. Control de plagas y fumigación
3. Inspecciones marítimas (marine surveys)
4. Inspecciones de maquinarias en plantas industriales
5. Inspecciones de productos textiles y de aquellos destinados al consumo
6. Warrants y contratos de administración de garantías y verificación de existencias
7. Garantía de Peso.
8. Test y análisis de laboratorio
9. Seguridad en el traslado mercadería
10. Certificación y capacitación³¹

³⁰ MASSEY Robert, Manual de Cotecna, Ginebra.

³¹ Ibid.

2.2.3. Objetivos

- Elevar el nivel de satisfacción del cliente externo al 97% anual.
- Elevar el clima laboral al 90 % anual.
- Cumplir los presupuestos de venta de COINS 890.000; COEC 3'300.000.
- Lograr una utilidad operativa de COINS 466.000 y COEC 500.000³²

2.2.4. Misión y Visión

Nuestra visión

“Llegar a ser el mejor proveedor mundial de servicios de seguridad y facilitación del comercio”³³.

Nuestra misión

“Proporcionar soluciones innovadoras y servicios hechos a la medida, que mejoren y protejan el comercio internacional, generando valor agregado para nuestros clientes”³⁴.

2.2.5. Filosofía

Creemos que solo mediante la excelencia profesional, la imparcialidad y una dedicación exclusiva a nuestros clientes podremos cumplir nuestra misión y realizar nuestra visión.

La filosofía de Cotecna sitúa la ética empresarial por encima de los intereses comerciales. Para poner en práctica esta filosofía, Cotecna aplica las siguientes convenciones:

Somos neutrales desde el punto de vista político, e independientes desde el punto de vista financiero y comercial.

Ofrecemos un servicio autofinanciado, rápido y personalizado respecto a nuestras prestaciones de inspección, a la vez que compartimos nuestros conocimientos con nuestros clientes.

³² MASSEY Robert, Manual de Cotecna, Ginebra

³³ Ibid.

³⁴ Ibidem.

Proporcionamos servicios fiables y profesionales para cumplir con las normas internacionales tales como nuestra certificación de gestión multisitio ISO 9001 (Geneva Head Office QMS policy), nuestro sistema de gestión de las inspecciones ISO / IEC 17020, nuestro sistema de gestión de los certificados así como nuestro sistema de gestión de los laboratorios ISO / IEC 7025.

Cumplimos con dedicación el código internacional sobre las prácticas de inspección y el Acuerdo de la OMC sobre la inspección previa al embarque.

Aplicamos un estricto Código de Conducta y Ética Empresarial en toda nuestra organización.³⁵

2.3. Análisis ambiental.-

2.3.1 Macro análisis del sector

El mercado aduanero en el Ecuador está delimitado por innumerables factores históricos, socio-políticos y económicos que influyen de manera directa en el mismo; sin embargo, se debe considerar ciertos aspectos que influyen en el comportamiento de este mercado y que marcan la pauta del desarrollo de este sector, como son:

- Incrementar la competitividad.
- Interacción positiva entre participantes del sector.
- Desempeño adecuado de los servicios.
- Capitación y satisfacción.

El incremento de la competitividad comprende factores como la economía y la política que influyen de manera directa; sin embargo el ser competitivo es sinónimo de presencia y estrategia la misma que debe estar orientada hacia la generación de mayores ingresos y la presentación y un uso del servicio de calidad que no solo logre situarse en un mercado sino mantenerse y acrecentar sus estándares de servicio.

³⁵ MASSEY Robert, Manual de Cotecna, Ginebra

Otro aspecto sumamente importante es la interacción entre compañías del sector, ya que tanto clientes como empresas buscan asociarse para construir un panorama sólido con los cuales se negocian diferentes tipos de servicios.

Un desempeño adecuado de los servicios solo se puede cristalizar al demostrar que los procedimientos y procesos establecidos son los más idóneos para llevar a la organización al éxito y a demostrar un servicio de primera.

La Capacitación y Satisfacción nos indica si la compañía en sí no es armónica, sus integrantes no están satisfechos, y la motivación no es uno de valores corporativos la industria no tendrá un desempeño eficiente y decaerá poco a poco; en muchos casos llevando a la desaparición de la organización.

2.3.2 FODA. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Este Sistema se ha establecido en base a estudios preliminares de la empresa es decir entrevistas y otro tipo de estudios más profundos.

Primero se ha procedido a realizar entrevistas al personal clave con el fin de conocer la necesidad de la empresa de realizar una auditoría y en qué departamento tiene más problemas la organización las cuales podemos ver en su Anexo 1.

Además también se hizo un cuestionario preliminar al personal de Recursos Humanos (Anexo 2) con el fin de determinar problemas específicos que pudieran tener, en base, a lo mencionado anteriormente pudimos hallar lo siguiente.-

FODA DE COTECNA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ser reconocida a nivel internacional • Cumple con leyes y normas • Esta al día con sus obligaciones. • Tiene oficinas en varias ciudades del país • Ser considerada una empresa seria • Haber forjado con el paso del tiempo una buena reputación con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos con el gobierno • Contratación de nuevo personal • El ser una empresa Multinacional
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No alcanzar con el cumplimiento de las metas determinadas en el mes. • Poca capacitación a todo el personal. • Retrasos en los procesos de pago de finiquitos y contratos. • Files de los empleados incompletos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Terminación de contratos con el gobierno • Pagar multas y sanciones por falla en contratos

2.3.3 FODA de estrategias (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

FODA DE ESTRATEGIAS		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<u>Factores Internos</u>	<p>Conocimiento del auditor para la elaboración del trabajo.</p> <p>Estudio preliminar de la empresa y su actividad.</p> <p>Se cuenta con toda la información necesaria</p>	<p>El poco tiempo para desarrollar el trabajo requerido.</p> <p>Los empleados no son completamente sinceros por miedo a que sean tomadas represalias</p> <p>Retardo en la entrega de la información por acumulación de actividades por parte de los empleados</p>
<u>Factores Externos</u>	FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES (FO)	DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES (DO)
<u>OPORTUNIDADES</u>		
<p>Las empresas de este tiempo se están enfocando en la calidad de los procesos por medio de estas auditorías</p> <p>Sentar una base de referencia para otras empresas del trabajo realizado</p>	<p>Obtener resultados reales que fortalezcan a los procedimientos de la empresa</p>	<p>Platicar ampliamente con los empleados con el fin de que puedan ver en que le ayuda a la empresa esta evaluación</p>
AMENAZAS	FORTALEZAS Y AMENAZAS	DEBILIDADES Y AMENAZAS
<p>Empresas con mayor experiencia en el mercado</p> <p>Cambien factores políticos o sociales que impidan ver resultados en la empresa</p>	<p>Realizar una planeación estratégica completa que fortalezca el proceso de auditoría</p>	<p>Revisar el modelo planteado con el fin de no incomodar al personal con el proceso a seguir</p>

2.4. Departamento de Recursos Humanos.

2.4.1. Concepto.

El Departamento determina las normas y políticas que COTECNA y sus colaboradores deben cumplir, para llevar a cabo una buena administración de Recursos Humanos.

Aquí se involucra a todo el personal de COTECNA siendo la inquietud permanente de la compañía el mantener óptimas relaciones con su personal.

2.4.2. Objetivos

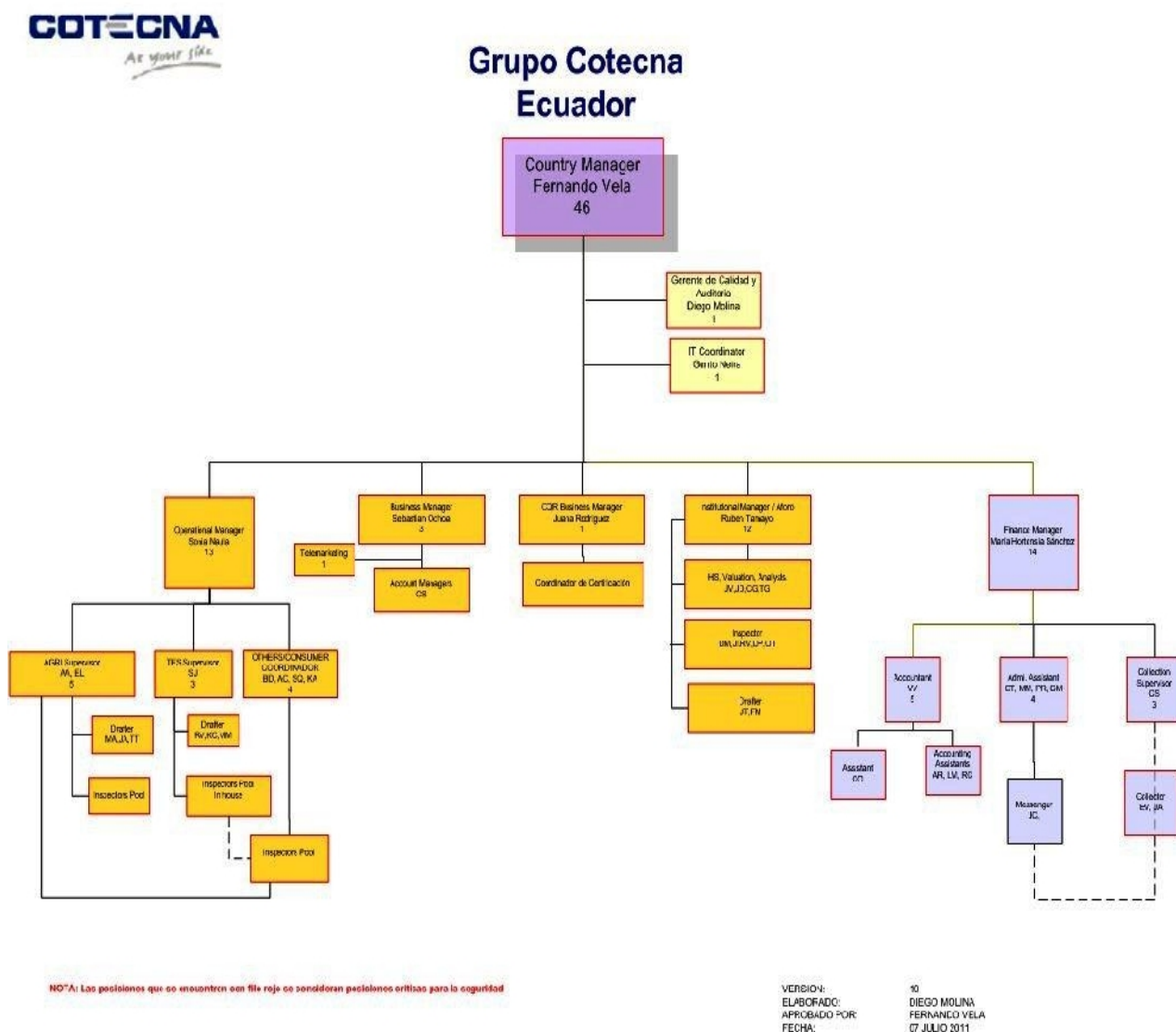
Según el manual de Cotecna los objetivos establecidos por el Departamento son:

- Establecer claramente las tareas, funciones y responsabilidades de todas las posiciones de cada área, y determinar los perfiles adecuados para cada cargo, esto es, características, conocimientos y competencias requeridas.
- Contar en todas nuestras áreas con empleados con conocimientos técnicos y competencias idóneas, para lograr un óptimo desempeño organizacional.
- Controlar que todas las personas que inicien una relación laboral con COTECNA cumplan con los requisitos exigidos por la ley, y por nuestras políticas internas.
- Entregar al nuevo colaborador información amplia y suficiente sobre COTECNA, sus políticas y su personal, a fin de facilitar su integración a su nuevo cargo en el menor tiempo posible.
- Orientar y contribuir a desarrollar eficazmente las competencias de nuestro personal, proporcionándole permanente información sobre sus fortalezas y debilidades en el desempeño de su trabajo actual.
- Suministrar información para planear su desarrollo de carrera sobre necesidades de capacitación y para tomar decisiones sobre promociones e incrementos de las remuneraciones.
- Preparar y desarrollar las competencias de los colaboradores y equipos de trabajo para alcanzar mejores niveles de desempeño.
- Preparar a nuestros colaboradores para que puedan asumir nuevas responsabilidades, adaptarse a los cambios de la organización y alcanzar objetivos de desarrollo profesional, aumentando los niveles de satisfacción y ofreciendo perspectivas reales sobre su potencial en la organización.
- Crear un ambiente de equidad interna, que nos permita retener a nuestros colaboradores, controlando costos, pero manteniendo la competitividad con el mercado.
- Establecer normas coherentes y apropiadas a nivel nacional sobre los horarios de trabajo para el personal de COTECNA tanto en áreas administrativas y operativas.

- Compensar al personal de COTECNA con un descanso merecido después de efectuada su labor por un tiempo definido.
- Otorgar a nuestros colaboradores beneficios adicionales con la finalidad de motivar a nuestro personal dentro de su labor.
- Proveer de un mecanismo que asegure que frente a la decisión de retiro, el empleado afectado sea tratado con la consideración y el respeto que merece su posición.³⁶

2.5. Organigrama.

El Organigrama que presenta la empresa estará presentado a continuación.



Fuente: MASSEY Robert, Manual de Cotecna, Ginebra.

³⁶ MASSEY Robert, Manual de Cotecna, Ginebra.

2.6. Uso de herramientas de gestión del Departamento.

El Departamento de Recursos Humanos utiliza en COTECNA herramientas como:

- Data-life sistema de pago de nomina de Recursos Humanos
- Navision (sistema contable).
- Sistema de calidad de Cotecna.
- Políticas de Recursos Humanos.
- Formatos o check list de requerimiento de Recursos Humanos.

2.7. Empleados de COTECNA.

2.7.1. Listado de Personal.

Debido a la confidencialidad del personal no se podrá presentar los nombres completos de cada uno sin embargo con el fin de poder ver el número de empleados a estudiar vamos a presentar un cuadro sistematizado por departamentos del mismo.

DEPARTAMENTOS	NUM
ADMINISTRACIÓN	6
CALIDAD	1
FINANZAS	10
GERENCIA	1
OPERACIONES	201
PERSONAL CON DISCAPACIDAD	8
SISTEMAS	2
VENTAS	2
Grand Total	231

2.7.2. Tipo de Empleados:

Según el Art. 9 el Concepto de trabajador.- La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Los empleados de Cotecna para la siguiente auditoría se consideran así son:

- Staff.
- Inspectores
- Freelance.

Empleados de Staff.- Se considera al personal que pertenece a la empresa nomina de la entidad

Empleados Inspectores.- es el personal que tiene un contrato por tarea en la empresa y es únicamente operativo.

Empleados Freelance.- Se denomina trabajador *freelance* o *freelancer* (o trabajador autónomo, cuenta propia e independiente) a la persona cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma autónoma, para terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas, que generalmente le abonan su retribución no en función del tiempo empleado sino del resultado obtenido, sin que las dos partes contraigan obligación de continuar la relación laboral más allá del encargo realizado

2.8. Contratos

Cabe resaltar que según el Art. 20.- Autoridad competente y registro.- Los contratos que deben celebrarse por escrito se registrarán dentro de los treinta días siguientes a su suscripción ante el inspector del trabajo del lugar en el que preste sus servicios el trabajador, y a falta de éste, ante el Juez de Trabajo de la misma jurisdicción. En esta clase de contratos se observará lo dispuesto en el Art. 18 de este Código.

Art. 21.- Requisitos del contrato escrito.- En el contrato escrito deberán consignarse, necesariamente, cláusulas referentes a:

- La clase o clases de trabajo objeto del contrato;
- La manera como ha de ejecutarse: si por unidades de tiempo, por unidades de obra, por tarea, etc.;
- La cuantía y forma de pago de la remuneración;
- Tiempo de duración del contrato;
- Lugar en que debe ejecutarse la obra o el trabajo; y,

La declaración de si se establecen o no sanciones, y en caso de establecerse la forma de determinarlas y las garantías para su efectividad.

2.8.1. Tipos de contratos

Contrato Eventual

Se realiza para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente, en cuyo caso, en el contrato deberá justificar la ausencia. También se podrá celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de seis meses.

Art. 17.- Contratos eventuales, ocasionales, de temporada y por horas.- Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma³⁷.

También se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días. Si la circunstancia o requerimiento de los servicios del trabajador se repite por más de dos períodos anuales, el contrato se convertirá en contrato de temporada.

Son contratos ocasionales, aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador, y cuya duración no excederá de treinta días en un año.

Son contratos de temporada aquellos que en razón de la costumbre o de la contratación colectiva, se han venido celebrando entre una empresa o empleador y un trabajador o grupo

³⁷ Código de Trabajo. Capítulo I

de trabajadores, para que realicen trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores, gozando estos contratos de estabilidad, entendida, como el derecho de los trabajadores a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada que se requieran. Se configurará el despido intempestivo si no lo fueren.

Corresponde al Director Regional del Trabajo, en sus respectivas jurisdicciones, el control y vigilancia de estos contratos. Son contratos por hora aquellos en que las partes convienen el valor de la remuneración total por cada hora de trabajo. Este contrato podrá celebrarse para cualquier clase de actividad. Cualquiera de las partes podrá libremente dar por terminado el contrato.

El contrato de trabajo por horas no podrá coexistir con otro contrato de trabajo con el mismo empleador, sin perjuicio de lo cual el trabajador sí podrá celebrar con otro u otros empleadores, contratos de trabajo de la misma modalidad.

El valor mínimo a pagarse por cada hora de trabajo durante el año 2000, será de 0.50 dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en moneda de curso legal, se entenderá que con su pago, quedan cancelados todos los beneficios económicos legales que conforman el ingreso total de los trabajadores en general, incluyendo aquellos que se pagan con periodicidad distinta de la mensual.

Desde el año 2001 en adelante el valor del incremento de esta remuneración se hará en el mismo porcentaje que el CONADES establezca anualmente para la remuneración básica mínima unificada.

Los trabajadores contratados por hora serán obligatoriamente afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el que expedirá la resolución para regular el cálculo de las aportaciones patronales y determinar los requisitos para el goce de las prestaciones del Seguro Social Obligatorio.

El empleador no estará obligado a pagar el fondo de reserva ni a hacer aporte sobre las remuneraciones de los trabajadores a favor del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas -IECE-. El pago de las aportaciones de estos trabajadores se hará por planillas separadas.

El empleador que mantuviere contratos de trabajo bajo otras modalidades previstas en la ley, no podrá trasladarlos a la modalidad de pago por horas.

El empleador que mantuviere contrato de trabajo bajo otras modalidades previstas en la ley, no podrá convertirlas a contratación por hora.

Contrato por Tiempo Indefinido.

No tienen duración predeterminada por las partes o por la naturaleza de que se trata. La duración mínima de estos contratos es un año, este contrato podrá renovarse cuantas veces sea necesario.

Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.- Establéese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes

Contrato por Tarea.

Celebrado entre un empleador y un trabajador para que realice trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores, gozando estos contratos de estabilidad, entendida, como la preferencia a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada que se requieran. Se configurará el despido intempestivo si no lo fuere.

Art. 16.- Contratos por obra cierta, por tarea y a destajo.- El contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla. En el contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea³⁸.

³⁸ Código de Trabajo. Capítulo I

En el contrato a destajo, el trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y, en general, por unidades de obra, y la remuneración se pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor.

Contrato Freelance.

Un contrato free lance es un contrato que como bien se ha comentado es de la categoría de autónomos para la cual no hay ningún perfil similar al de infografía, diseño asistido por ordenador o cualquier cosa similar.

Se tiene el derecho de facturar como una empresa ya que realmente en este apartado es lo mismo.

No tenemos contrato, por lo tanto las obligaciones no son más que las que nos marcamos o dejamos marcar. Ni 15 días para dejar el trabajo ni nada de eso. Por otra parte se factura por horas o por trabajo realizado. Por eso no hay ni pagas dobles ni vacaciones pagadas. Facturando o no, debes declarar y pagar los impuestos.

No cotiza para la jubilación. En el caso de que se te ofrezca un trabajo fijo pero con contrato de autónomo, puedes acceder, pero es ilegal por parte de la empresa contratar a alguien en calidad de autónomo si va a realizar un trabajo de contrato.

2.9. Beneficios Sociales.

Décimo Tercer Sueldo.

Estos valores corresponden a una doceava parte del total de ingresos del empleado, se calcula desde el 1 de diciembre del año anterior, hasta el 30 de noviembre del año en que se procede al pago, se cancela hasta el 24 de diciembre de cada año.

Según el Art. 11 del código de trabajo el Derecho a la decimatercera remuneración o bono navideño.- Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario remuneración a que se refiere el inciso anterior se calculará de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 95 de este Código.

El Art. 112 referente a la exclusión de la decimatercera remuneración.- El goce de la remuneración prevista en el artículo anterior no se considerará como parte de la remuneración anual para el efecto del pago de aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ni para la determinación del fondo de reserva y jubilación, ni para el pago de las indemnizaciones y vacaciones prescritas en este Código. Tampoco se tomará en cuenta para el cálculo del impuesto a la renta del trabajo.

La legalización y presentación de la documentación se realizará considerando el noveno dígito del Registro Único de Contribuyentes (RUC) o la cédula de ciudadanía del empleador, de acuerdo al cronograma que se ha estipulado.

Las personas naturales e instituciones deben realizar los siguientes pasos para legalizar la decimocuarta remuneración: Comprar una especie valorada, en la oficina del ministerio de Relaciones Laborales; Ingresar a la página web www.mrl.gob.ec; escoger la opción generar registros de salarios en línea dentro del Vice ministerio de Trabajo y Empleo; ingresar el número de Ruc en el caso de ser empresa o persona jurídica o número de cédula de ciudadanía si es persona natural, y debe ingresar el número de la especie valorada.

El sistema presentará tres opciones: declaración para servicio doméstico; empresas de uno a diez trabajadores; o empresa de once o más empleados. El interesado cargará un archivo con el formato establecido por el ministerio.

Concluido el ingreso de información, debe imprimir el informe individual del pago. Este documento firmarán los trabajadores que han recibido el pago, para finalizar el registro y legalizar el pago debe presentar toda la documentación en la oficina regional del Trabajo.

Décimo Cuarto Sueldo.

Este bono equivale a la doceava parte de un salario mínimo vital general (SMVG) y es una ayuda económica que recibe cada empleado para el ingreso de sus hijos cuando inician clases, se paga en marzo para la región costa y en agosto para la región sierra, cabe anotar que este bono reciben todos por igual, independientemente de si tienen hijos o no.

Según el Art. 113 del código de trabajo dice con respecto al - Derecho a la decimocuarta remuneración que los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación adicional anual

equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular; y, hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Oriente.

Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales y se calculará en la región Insular desde el 1 de marzo hasta el 28 de febrero y en la región Sierra desde el 1 de Agosto hasta el 31 de Julio.

La bonificación a la que se refiere el inciso anterior se pagará también a los jubilados por sus empleadores, a los jubilados del IESS, pensionistas del Seguro Militar y de la Policía Nacional.

Si un trabajador, por cualquier causa, saliere o fuese separado de su trabajo antes de las fechas mencionadas, recibirá la parte proporcional de la decimocuarta remuneración al momento del retiro o separación.

Además el Art. 114.- Garantía de la decimocuarta remuneración dice la remuneración establecida en el artículo precedente gozará de las mismas garantías señaladas en el artículo 112 de este Código.

La legalización y presentación de la documentación se realizará tomando en cuenta el noveno dígito del registro único de contribuyentes RUC o cédula de ciudadanía del empleador.

Las empresas, personas naturales e instituciones de carácter social para legalizar la decimocuarta remuneración, deben realizar los siguientes pasos: Comprar una especie valorada, en cualquiera de las dependencias del ministerio de relaciones laborales a nivel nacional; ingresar a la página web: www.mrl.gob.ec; escoger la opción generar registros de salarios en línea dentro del vice ministerio de Trabajo y Empleo; ingresar el número de RUC en el caso de ser empresa o persona jurídica o número de cédula de ciudadanía en caso de ser persona natural e ingresar el número de la especie valorada.

El sistema presentará tres opciones: declaración para servicio doméstico; declaración empresas de uno a diez trabajadores; declaración de empresas de once o más trabajadores:

el interesado cargará una plantilla con el formato establecido por el ministerio de relaciones laborales.

Una vez concluido el ingreso de la información, deberá imprimir “el informe individual sobre el pago de la decimocuarta remuneración”. En este documento deberán firmar los trabajadores que han recibido la decimocuarta remuneración en pago directo.

Para finalizar el registro y legalizar la decimocuarta remuneración se debe presentar toda la documentación en el ministerio de relaciones laborales o en sus diferentes dependencias a nivel nacional.

Este nuevo servicio es parte del proyecto de automatización que se viene dando en el ministerio de relaciones laborales. El objetivo institucional es automatizar todos los servicios que presta esta cartera de estado y brindar una mejor atención al usuario.

Vacaciones.

Todo trabajador tiene derecho a 15 días continuos de vacaciones cuando haya cumplido un año de trabajo en la misma entidad, el pago corresponde a la 24ava parte del total de ingresos, se cancela antes de que el trabajador salga en goce de sus vacaciones anuales.

Art. 72.- Vacaciones anuales irrenunciables.- Las vacaciones anuales constituyen un derecho irrenunciable que no puede ser compensado con su valor en dinero. Ningún contrato de trabajo podrá terminar sin que el trabajador con derecho a vacaciones las haya gozado, salvo lo dispuesto en el artículo 74 de este Código.

Art. 73.- Fijación del período vacacional.- En el contrato se hará constar el período en que el trabajador comenzará a gozar de vacaciones. No habiendo contrato escrito o tal señalamiento, el empleador hará conocer al trabajador con tres meses de anticipación, el período en que le concederá la vacación.

Art. 74.- Postergación de vacación por el empleador.- Cuando se trate de labores técnicas o de confianza para las que sea difícil reemplazar al trabajador por corto tiempo, el empleador podrá negar la vacación en un año, para acumularla necesariamente a la del año siguiente.

En este caso, si el trabajador no llegare a gozar de las vacaciones por salir del servicio, tendrá derecho a las remuneraciones correspondientes a las no gozadas, con el ciento por ciento de recargo.

Art. 75.- Acumulación de vacaciones.- El trabajador podrá no hacer uso de las vacaciones hasta por tres años consecutivos, a fin de acumularlas en el cuarto año.

Art. 76.- Compensación por vacaciones.- Si el trabajador no hubiere gozado de las vacaciones tendrá derecho al equivalente de las remuneraciones que correspondan al tiempo de las no gozadas, sin recargo. La liquidación se efectuará en la forma prevista en el artículo 71 de este Código.³⁹

Fondos de Reserva.

A este fondo tiene derecho todo empleado cuya permanencia en una misma empresa sea superior a un año; es decir gana a partir del treceavo mes y corresponde a la doceava parte del total de ingresos.

Según el Art. 275 de la ley de Seguridad Social dice que los fondos de reserva El IESS será recaudador del Fondo de Reserva de los empleados, obreros, y servidores públicos, afiliados al Seguro General Obligatorio, que prestaren servicios por más de un (1) año para un mismo empleador, de conformidad con lo previsto en el Código del Trabajo y otras leyes sobre la misma materia, y transferirá los aportes recibidos en forma nominativa a una cuenta individual de ahorro obligatorio del afiliado, que será administrada por la empresa adjudicataria administradora de fondos previsionales respectiva, a elección del afiliado. La misma norma se aplicará a la Superintendencia de Bancos y Seguros y a las instituciones financieras sometidas a su control.

El Fondo de Reserva administrado por la empresa adjudicataria administradora de fondos previsionales respectiva se sujetará a las mismas reglas de colocación, rendimiento mínimo y garantías del régimen de jubilación por ahorro individual obligatorio.

Según el Capítulo XI Código de Trabajo con respecto a los el fondo de reserva, de su disponibilidad dice:

³⁹ Código de Trabajo.

Art. 196.- Derecho al fondo de reserva.- Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios.

Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado. El trabajador no perderá este derecho por ningún motivo.

Art. 197.- Caso de separación y de retorno del trabajador.- Si el trabajador se separa o es separado antes de completar el primer año de servicio, no tendrá derecho a este fondo de reserva; más, si regresa a servir al mismo empleador, se sumará el tiempo de servicio anterior al posterior, para el cómputo de que habla el artículo precedente.

Art. 198.- Responsabilidad solidaria en el pago del fondo de reserva.- Si el negocio o industria cambiare de dueño o tenedor como arrendatario usufructuario, etc., el sucesor será solidariamente responsable con su antecesor por el pago del fondo de reserva a que éste estuvo obligado para con el trabajador por el tiempo que le sirvió.

El cambio de persona del empleador no interrumpe el tiempo para el cómputo de los años de servicio del trabajador.

Art. 199.- Efectos del pago indebido de fondo de reserva.- El trabajador no podrá disponer del fondo de reserva sino en los casos expresamente determinados en este Código. Toda transacción, pago o entrega que quebrantare este precepto será nulo y no dará al empleador derecho alguno para reclamar la devolución de lo pagado o entregado.

Art. 200.- Garantías para el fondo de reserva.- El fondo de reserva no podrá ser embargado, cedido o renunciado en todo o en parte, ni se admitirá compensación ni limitación alguna, salvo los casos siguientes:

1. El empleador tendrá derecho a retener la suma equivalente a las indemnizaciones que le deba el trabajador por abandono del trabajo o por sentencia judicial en caso de delito del trabajador.

2. El fondo de reserva será compensable, en la cuantía que fije el reglamento respectivo, con los préstamos concedidos de conformidad con el párrafo segundo de este capítulo.

Art. 202.- Pago directo al trabajador del fondo de reserva.- Al trabajador que no se hallare afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ni en los casos previstos en el artículo 200, el empleador le entregará directamente a separarse del servicio el trabajador reclamante, por cualquier motivo que tal separación se produzca, el valor total de su fondo de reserva, además de los intereses del seis por ciento anual sobre cada uno de los fondos devengados a partir de la fecha en que fueron causados, siempre que el trabajador no hubiere hecho uso anticipado de ellos en la forma que la ley lo permite.

No obstante lo dispuesto en el inciso anterior, mientras se establezca el sistema obligatorio de seguridad social para los trabajadores agrícolas, los empleadores continuarán depositando en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social el fondo de reserva que, de conformidad con este Código, corresponde a dichos trabajadores.

Si para recaudar los fondos de reserva el trabajador tuviese que proponer acción judicial y la sentencia la aceptare en todo o en parte, el empleador pagará el monto correspondiente, más el cincuenta por ciento de recargo en beneficio del trabajador.

Art. 203.- Derecho de los deudos del trabajador al fondo de reserva.- Por el fallecimiento del trabajador tendrán derecho al fondo de reserva sus deudos, debiendo observarse lo dispuesto en el párrafo que habla de las disposiciones comunes relativas a las indemnizaciones correspondientes al Título "De los riesgos del trabajo".

Art. 204.- Base para la liquidación del fondo de reserva.- Cuando no pudiere fijarse por medio de prueba plena el monto de lo adeudado al trabajador, se tomará como base para la liquidación el promedio de los tres últimos años de servicio.

Art. 205.- Facultad para destinar el fondo de reserva a préstamos hipotecarios.- Los empleadores que no tuvieren la obligación de depositar en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social el fondo de reserva, están facultados para conceder, a pedido de la mayoría de los trabajadores de la empresa o institución, y con cargo a las sumas acumuladas para atender el pago de este fondo y el de cualquier otro fondo adicional destinado a

beneficios sociales y a préstamos hipotecarios a favor de sus trabajadores que tengan derecho a fondo de reserva.

Art. 206.- Fines para los que se concederán los préstamos hipotecarios.- Los préstamos hipotecarios a los que se refiere el artículo anterior no podrán ser concedidos sino para uno de los siguientes fines:

- Adquisición o construcción de casa de habitación para el trabajador que no la tuviere;
- Adquisición de finca agrícola para el trabajador que no la tuviere; y,
- Reparación, ampliación o mejora de la casa de habitación del trabajador, de la de su cónyuge o conviviente en unión de hecho, o de la de sus ascendientes o descendientes.

Art. 207.- Tipo de interés y fines de inversión.- Los intereses que se estipulen no podrán ser mayores del seis por ciento anual. Se invertirán en beneficio exclusivo de los mismos trabajadores de la empresa.

El reglamento para el pago o devolución del fondo de reserva por parte del instituto ecuatoriano de seguridad social dice:

Art. 1.- Derecho del trabajador o servidor.- El trabajador o servidor público con relación de dependencia, tendrá derecho al pago mensual del Fondo de Reserva por parte de su empleador, en un porcentaje equivalente al ocho coma treinta y tres por ciento (8,33%) de la remuneración aportada al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, después del primer año de trabajo.

En el caso de trabajadores de la construcción, el empleador está obligado a remitir al IESS, junto con las demás aportaciones mensuales, cualquiera fuese el tiempo de trabajo, el valor equivalente a la doceava (1/12) parte del salario percibido por concepto de Fondo de Reserva. De conformidad con lo establecido en el artículo 3 de la Ley s/n, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 644 de 29 de julio del 2009, el IESS devolverá mensualmente los Fondos de Reserva a los trabajadores de la construcción, sin perjuicio del número de aportaciones que tenga en su cuenta individual.

Art. 2.- Depósito del Fondo de Reserva en el IESS.- Cuando el trabajador o servidor público solicitare por escrito, a través del aplicativo informático, que su Fondo de Reserva sea depositado en el IESS, el empleador consignará dicho rubro mensual, conjuntamente con la planilla de aportes. Estos valores se registrarán en la cuenta individual del afiliado para su posterior devolución. De no depositarse el Fondo de Reserva dentro de los primeros quince (15) días del mes siguiente al que corresponda, causará mora con los recargos y multas correspondientes.

Art. 3.- Casos para la devolución del Fondo de Reserva.- De conformidad con lo establecido en el artículo 280, reformado, de la Ley de Seguridad Social, el afiliado podrá solicitar la devolución de hasta el ciento por ciento (100%) de su Fondo de Reserva, incluidos sus intereses capitalizados, en los siguientes casos:

- Que el afiliado registre en el Sistema de Historia Laboral treinta y seis (36) o más aportaciones acumuladas mensuales.
- Que el afiliado demuestre con su último aviso de salida, encontrarse cesante por dos (2) meses o más, cualquiera sea el tiempo de imposiciones.
- Que el afiliado hubiere cumplido la edad mínima de jubilación establecida en la Ley de Seguridad Social, sin importar el tiempo de imposiciones.
- Por el fallecimiento del afiliado.
- Que el afiliado acredite derecho para las prestaciones de invalidez o vejez.

Art. 4.- Libre disponibilidad del Fondo de Reserva.- El afiliado que acredite derecho para las prestaciones de invalidez o vejez, tendrá derecho, de manera inmediata, a la libre disponibilidad del saldo acumulado en la cuenta individual del Fondo de Reserva.

Art. 5.- Devolución del Fondo de Reserva a derechohabientes.- En caso de fallecimiento del asegurado, se devolverá a los beneficiarios el capital acumulado de su Fondo de Reserva, incluidos los intereses capitalizados a la fecha de la solicitud, cualquiera sea el tiempo de imposiciones del causante.

El saldo acumulado en la cuenta individual por Fondo de Reserva integrará el haber hereditario del causante, y su distribución se hará en favor de todos los herederos del afiliado fallecido, de manera equitativa, en partes iguales y en forma separada, salvo autorización a favor de uno de ellos. Para el efecto, se presentará solicitud de cualquiera de los beneficiarios o sus representantes, a la que se adjuntará la partida de defunción del causante, original y copia de los documentos de identificación de los derechohabientes y copia certificada de la posesión efectiva de los bienes del causante.

Cuando el cónyuge o conviviente con derecho concorra con hijos de cualquier edad, tendrá derecho a una cuota equivalente a un hijo.

Art. 6.- Devolución del Fondo de Reserva a través de mandatario.- Se podrá solicitar al IESS la devolución de Fondos de Reserva a través de mandatario, acreditando poder conferido ante Notario Público u Oficina Consular del Ecuador, documento que será debidamente convalidado por el IESS. Previa verificación del derecho en el Sistema Historia Laboral, se devolverán los valores que correspondieren, mediante transferencia a una cuenta bancaria acreditada para el efecto.

Art. 7.- Prohibiciones.- Prohíbese la devolución, utilización o retiro, parcial o total del Fondo de Reserva, fuera de los casos previstos en la Ley de Seguridad Social y en el presente reglamento.

Disposiciones generales

Primera.- Procedimiento general para la devolución del Fondo de Reserva.- El afiliado podrá solicitar al IESS, mediante solicitud electrónica, la devolución total o parcial de sus Fondos de Reserva, incluidos los intereses capitalizados. Para el efecto, previamente deberá obtener en el IESS una clave de acceso informático personal, a través de los aplicativos instalados, a fin de procesar su solicitud y acreditará una cuenta activa en una entidad del sistema financiero nacional.

Una vez receptada la solicitud, el IESS transferirá los valores solicitados por el afiliado en la cuenta acreditada, hasta por el ciento por ciento (100%) de su Fondo de Reserva, en un plazo no mayor a tres (3) días laborables a partir del día siguiente a la fecha de registro de la solicitud.

Si el beneficiario solicitare la entrega parcial de sus Fondos de Reserva, el IESS le devolverá el valor solicitado, en el que se incluirá la totalidad de los intereses a los que tenga derecho a la fecha de liquidación. El valor restante se acreditará en su cuenta personal del Sistema Historia Laboral, con derecho a los intereses correspondientes a partir de esa fecha, diferenciando esos valores a fin de que el interesado pueda solicitar su devolución a futuro.

Segunda.- Pagos extemporáneos del Fondo de Reserva.- Cuando los empleadores hicieran pagos extemporáneos o vencidos al IESS por valores correspondientes al Fondo de Reserva de sus trabajadores, el afiliado podrá solicitar su devolución incluidos los intereses, si cumpliere las condiciones previstas en el artículo 280 reformado de la Ley de Seguridad Social, tomando en consideración el período al que correspondieron las aportaciones y de acuerdo al procedimiento establecido en el presente reglamento.

De existir convenio de pago por mora del Fondo de Reserva suscrito entre el IESS y los empleadores, el afiliado tendrá derecho a la devolución de su Fondo e intereses; sin embargo, en estos casos, le corresponde al empleador asumir el pago de los recargos e intereses generados por la mora.

Tercera.- Créditos a favor del IESS.- El afiliado que mantenga créditos con el IESS que no se encuentren en mora de pago, podrá solicitar la devolución de los excedentes del Fondo de Reserva acumulado, si los hubiere, con sus respectivos intereses. Sin embargo, si se encontrare en mora de pago por obligaciones contraídas con el IESS, previo a la devolución de su Fondo de Reserva, el asegurado deberá cancelar o autorizar al IESS el cobro de los valores adeudados.

Cuarta.- Acumulación de Fondos de Reserva.- La opción de acumulación de Fondos de Reserva se aplicará en todos los casos, inclusive en el de aquellos afiliados que tienen más de un empleador o laboran mediante contrato a tiempo parcial. El plazo de acumulación regirá para todos los aportes de fondos de reserva de sus empleadores.

Quinta.- Control de pagos de Fondos de Reserva.- Los directores provinciales, en sus respectivas jurisdicciones, hará el control permanente del depósito en el IESS de los valores por Fondos de Reserva de los trabajadores que hubieren solicitado al IESS su

administración. De existir mora, se hará la recaudación mediante la acción coactiva de conformidad con la ley.

Aporte Patronal

Este valor corresponde al 12,15% del total de ingresos de cada empleado que debe asumir el patrono y se debe pagar junto con el valor que por concepto de aportes IESS se descuenta a los empleados en el rol, estos valores se pagan al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) hasta el día 15 del mes siguiente.

Según el Art. 160.- Recaudación y destino del aporte.- se acreditará inmediatamente en el Fondo Presupuestario del Seguro General de Riesgos del Trabajo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA COTECNA DEL ECUADOR S.A.

Se define *Auditoría de Recursos Humanos* como el proceso por el cual se evalúa la eficacia y la eficiencia de las políticas de gestión de Recursos Humanos, con la finalidad de indicar las prácticas adecuadas, los posibles fallos y problemas, y proponer soluciones y sugerencias de mejora.

3.1. Alcance de la Auditoría

La Auditoría de Gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico pudiéndose extender a casos similares. No existen principios de gestión generalmente aceptados que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión.

Puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.⁴⁰

Las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al área examinada, analizando las causas de las ineficacias y sus consecuencias.

En la Auditoría de Gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad.

3.2 Planificación de la Auditoría.-

La planificación de la auditoría debe incluir tanto las actividades necesarias para su programación y ejecución, como la previsión de recursos de todo tipo de los plazos establecido⁴¹.

⁴⁰ MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, Edición Primera, Pág. 18.

⁴¹ BAS Emilio, Prácticum de auditoría laboral de legalidad, Edición Primera, 2007, Pág 88.

La planificación integral de la auditoría se puede visualizar desde la siguiente metodología PLANIFICAR – HACER- VERIFICAR – ACTUAR que propone la versión español de la citada Norma UNE – EN ISO 19011:2002 proporcionando una visión global de todo el proceso, podemos verlo en la siguiente grafica.



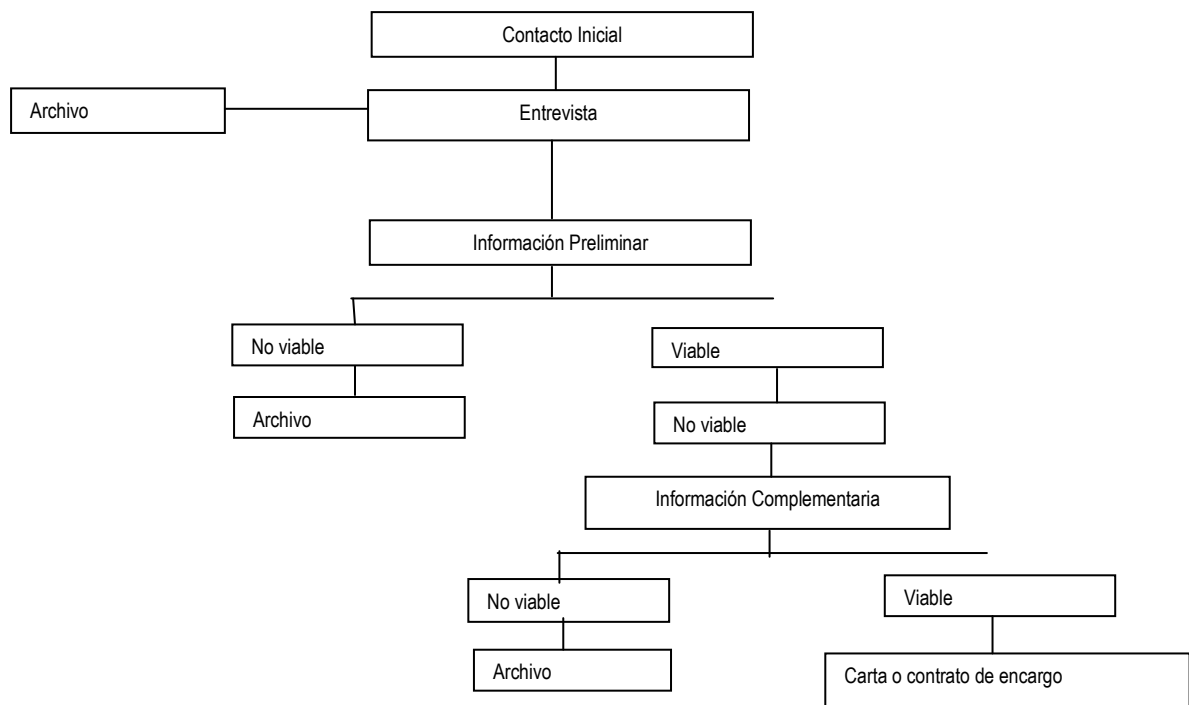
Fuente.- Libro de BAS Marfa Emilio, Prácticum de auditoría laboral de legalidad, Edición Primera, 2007

3.2.1. Evaluación Preliminar.-

En este proceso se deben familiarizarse con la entidad esto puede ser por medio de un recorrido en las instalaciones y el conocimiento de las actividades principales (sustantivas) de la entidad. Además de la revisión de legislación y normatividad brevemente, por lo cual no se debe tomar más de dos días, por parte del auditor en jefe de equipo, quien debe actuar solo en esta fase o apoyando por un auxiliar en caso de que la documentación sea muy voluminosa⁴².

Se debe conocer la entidad por medio de medios como entrevista para saber si es factible la realización de la misma, según Emilio del Bas el proceso es:

⁴² MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, Primera Edición, Pág. 33.



Fuente.- Libro de BAS Marfa Emilio, Prácticum de auditoría laboral de legalidad, Edición Primera, 2007

3.2.2. Contacto Inicial.

En contacto inicial el auditor debe pedir información con el fin de tener un conocimiento que oriente de las circunstancias generales y particulares que permitan valorar la viabilidad, para esto se puede emplear un cuestionario⁴³.

3.2.3. Viabilidad de Auditoría

En base a la información entregada por la entidad se puede ver si es factible llevar a cabo el proceso de auditoría para esto existen los siguientes factores según⁴⁴:

- Información suficiente y apropiada para planificar la auditoría.
- La cooperación por parte del auditado.
- El tiempo y los recursos adecuados.

3.2.4. Información complementaria:

El auditor con el fin de poder realizar un trabajo que garantice el cumplimiento del mismo puede ampliar la información en los siguientes aspectos:

⁴³ BAS Marfa Emilio, Prácticum de auditoría laboral de legalidad, Edición Primera, 2007

⁴⁴ Ibid.

- Evaluación primaria del sistema de gestión y control interno
- Identificación de la información, situaciones, conductas y procedimientos objeto de la auditoría.
- Determinación estricta del alcance
 - Materias o áreas de riesgo a auditar.
 - Periodo temporal a auditar
 - Selección de muestras.
- Identificación de las fuentes de evidencias disponibles.
- Revisión en su caso de informes de auditorías anteriores
- Estimación del tiempo a emplear.

3.2.5. Formalización del Encargo.

Con el fin de prestar los servicios profesionales se siguen las siguientes referencias:

Objetivo:

El propósito de la auditoría es establecer las acciones que se deben desarrollar para instrumentar en forma secuencial y ordenada tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para lograr en tiempo y forma los objetivos establecidos.

Información y responsabilidad de la entidad.-

Se realiza con el fin de no limitar el ingreso del auditor a la documentación, información y registros.

Gestión Interna.-

Es el estudio y evaluación del sistema de gestión interno para de esta manera poder determinar el alcance para la planificación, naturaleza y pruebas.

Declaraciones de la dirección.-

Se debe hacer constar que se entregará al final de todo el proceso al auditor una Carta con las Manifestaciones de la Dirección, firmada por la persona a cargo.

Responsabilidad del auditor.-

Se debe sujetar al contrato o estipulaciones.

Independencia del auditor:-

Se debe velar para no comprometer el trabajo del auditor y no haya situaciones de conflictos de intereses.

Plazos y Planificación.-

Se debe entregar plazos de la auditoria, así como documentación y registros de la firma además de determinar una fecha de entrega del informe.

Informe y Colaboración.-

Se debe identificar a que personas se les va a entregar el informe y la ayuda que se espera recibir de ellos.

Prohibición de publicación parcial.-

Se debe determinar según sea el caso la prohibición o no de la publicación del informe.

Indicadores sobre información

Debe ser secreto del auditor la custodia de los papeles de trabajo.

Honorarios profesionales y tiempo de dedicación.-

Indicación del cronograma de actividades par la realización del trabajo.

3.2.6. El Plan Global de Auditoría.-

El plan de auditoría varía según su alcance y el tamaño de la entidad, las pautas según el CEAL son:



Fuente.- Libro de BAS Marfa Emilio, Prácticum de auditoría laboral de legalidad, Edición Primera, 2007

Conocimiento del negocio y entidad

El conocimiento es una ventaja competitiva debido a que las ideas, datos, debidamente agrupados, clasificados, formateados y procesados se convierten en información abriendo la posibilidad de separar, analizar, comparar y validar para convertirlos en conocimiento informativo, que evaluados, se convierten en conocimiento productivo, el cual finalmente, sometido a un proceso de decisión adquiere valor para llevar a la acción.

El conocimiento involucra aspectos tanto sociales como técnicos debido a que están relacionados con la cultura organizacional, agregando valor con los procesos.

Con el fin de de conocer el negocio de manera acertada podemos:

1.- Realizar un breve programa: con el fin de poder conocer a la empresa por medio de:⁴⁵

- Recorrido de instalaciones
- Entrevista con directivos
- Actualización de archivos permanentes.

2. Fuentes de Información.- tener en cuenta cuáles son las fuentes de información que posee la empresa entre ellas tenemos:

Internas:

- Órganos de Gobierno
- Órganos de Control Interno
- Socios
- Niveles de la organización
- Unidades estratégicas de negocio
- Órganos colegiados y equipos de trabajo
- Sistemas de información

⁴⁵ MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, Edición Primera, pag. 34.

Externas:

- Órganos normativos (oficiales y privados)
- Competidores actuales y potenciales
- Proveedores actuales y potenciales.
- Clientes o usuarios actuales y potenciales.
- Grupos de interés
- Organización líderes en el mismo grupo industrial o en otro.
- Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias y de calidad
- Redes de información en el mercado global.

Plan Global

Con toda la información recopilada se puede realizar el Plan Global el mismo que debe tener lo siguiente:

- Términos del encargo de auditoría y responsabilidades correspondientes.
- Normas socio – laborales, normas técnicas de auditoría, leyes, convenio y demás concordantes.
- La identificación de la documentación o aéreas significativas de gestión que puedan requerir una atención especial.
- La determinación de materias objeto de auditoría.
- La identificación del riesgo de materias objeto de auditoría
- La identificación del riesgo o probabilidad detectada por la auditoría.
- El grado de adecuación y valorización que se espera atribuir a los sistemas de gestión socio – laboral y al control interno.
- La naturaleza de las pruebas de auditoría a aplicar y el sistema de determinación y selección de muestras
- La participación de otros auditores en la auditoria de filiales y/o sucursales de la entidad.
- La participación de expertos
- Ayudas que se espera recibir de la entidad.
- Necesidades logísticas
- Pautas de revisión y modificación del plan.

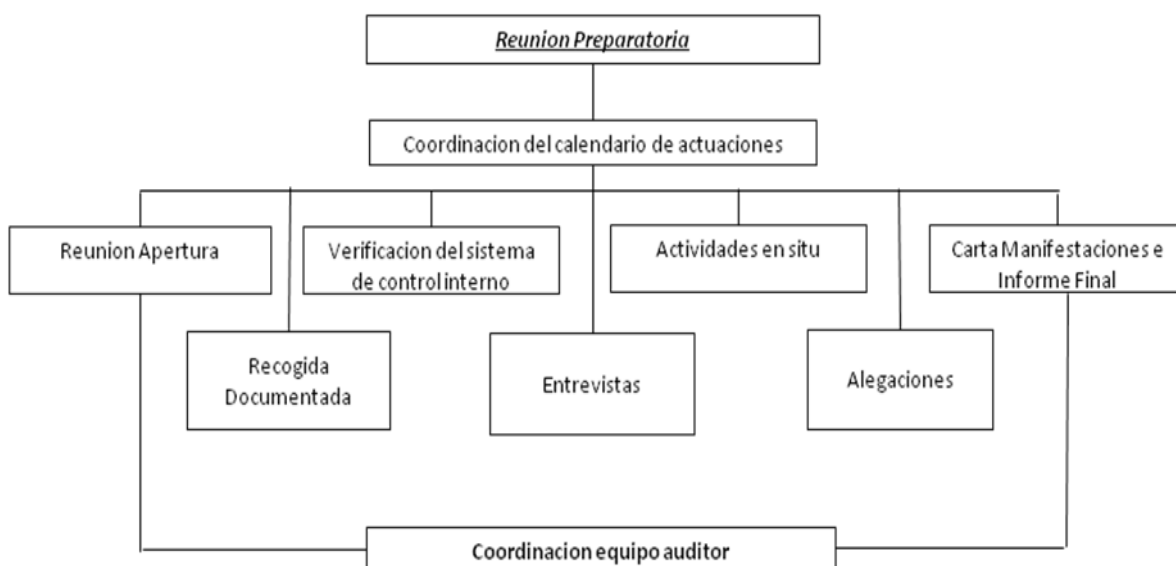
3.2.7. Programación de la Auditoría.-

Es la agrupación de las pruebas y procedimientos para cumplir los objetivos del cargo.
Anexo.

La norma Técnica de Centro Europeo de Auditores Socio-Laborales (CEAL) describe los siguientes aspectos que deben ser contemplados en el plan de auditoría.

- Los objetivos de la auditoría para cada área, lo suficientemente detallados para que sirva, en su caso, como documento de asignación de trabajos a los profesionales del equipo auditor, así como medio de control de la adecuada ejecución de los mismos, las pruebas a realizar y la extensión de las mismas.
- En su caso la coordinación interna del equipo del auditor
- La coordinación de las ayudas comprometidas por la entidad.
- En su caso la coordinación de la participación de otros auditores en la auditoria de filiales o sucursales.
- En su caso la participación de expertos.
- Las partes de revisión y modificación del programa de auditoría.

Programación de la Auditoría



Fuente.- Libro de BAS Marfa Emilio, Prácticum de auditoría laboral de legalidad, Edición Primera, 2007

3.2.8. Reunión Preparatoria.-

Es la reunión entre el grupo de auditores con el fin de establecer la comunicación, confirmar el equipo y la persona a cargo del mismo, además de determinar que documentos van a ser solicitados.

3.2.9. Coordinación del calendario de actuaciones.-

Es la coordinación con la dirección de las fechas, horas de la realización de las actividades por parte del grupo de auditores hasta el final de la misma.

Además de solicitar la documentación, también se fija la realización de entrevistas, pruebas de control y contraste.

3.2.10. Designación del Equipo auditor.-

Cuando las actividades del auditor abarcan muchas actividades se puede realizar un concurso para formar un sólido equipo de trabajo sin embargo cuando solo es un auditor este viene a realizar todas las tareas del auditor líder.

3.2.11. Normas a aplicar en la Auditoría.-

La norma ISO 19011 para la determinación del equipo auditor toma en cuenta los siguientes factores:

- Los objetivos, el alcance, los criterios y la duración estimada.
- Si la auditoría es combinada o conjunta.
- La competencia profesional global del equipo auditor necesaria para conseguir los objetivos.
- La normativa legal, reglamentaria, contractual, etc, aplicable.
- Asegurar la independencia del equipo del auditor para evitar conflictos de intereses.
- La capacidad de los miembros del equipo auditor para interactuar eficazmente con la entidad auditada y trabajar conjuntamente.
- El idioma de la auditoría y la comprensión de las características sociales y culturales particulares de la entidad auditada.

El equipo auditor puede completarse con expertos técnicos si necesariamente se requiriera.

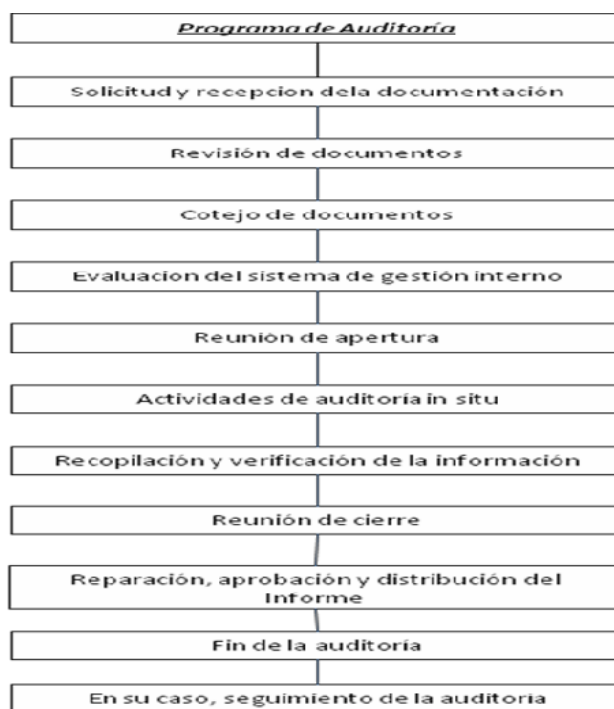
El Centro Europeo de Auditores Socio-Laborales CEAL relaciona las funciones principales de supervisión, dependiendo del grado de complejidad del trabajo y la capacidad de los profesionales de su equipo debe asumir al auditor líder a lo largo del proceso:

- Facilitar las instrucciones a su equipo de colaboradores, incluyendo con suficiente detalle las pruebas de auditoría que se presenten.
- Mantenerse informado de los problemas importantes que se presenten.
- Revisar el trabajo efectuado
- En su caso, variar el programa de trabajo de acuerdo con los resultados que se vayan obteniendo.
- Resolver las diferencias de criterio entre los profesionales de su equipo.

Es indispensable si fuera el caso dar a conocer la identificación de los miembros del equipo de auditoría.

3.3. Ejecución de la Auditoría:

La ejecución de la auditoría podemos sintetizar de la siguiente manera:



Fuente.- Libro de BAS Marfa Emilio, Prácticum de auditoría laboral de legalidad, Edición Primera, 2007

3.3.1. Solicitud y recepción de la documentación.-

“Se realiza el listado de la documentación que se va a solicitar a la entidad la cual vendrá determinada por el objeto y alcance de la auditoría, con el fin de evitar confusiones y gastos innecesarios en este paso deben requerir información por escrito consignando la fecha de la solicitud del auditor”.⁴⁶

3.3.2. Revisión de la documentación.-

“La revisión de la documentación debe tener en cuenta el tamaño, la naturaleza y la complejidad de la organización, así como los objetivos y alcance de auditoría. En el caso de la revisión si encuentra que la documentación es inadecuada debe suspender formalmente los trabajos hasta que los déficits de subsanen”.⁴⁷

3.3.3. Cotejos de documentos.-

El líder del equipo del auditor debe revisar y firmas en la fotocopias de los documentos que se consideren papeles de trabajo para esto se puede integrar también un sello de goma.

3.3.4. Estudio y alcance del sistema de gestión interno.-

“Este sistema está compuesto por el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos establecidos en la entidad para de esta manera mantener una adecuada aplicación de las normas laborales”.⁴⁸

Es la coexistencia de un correlativo sistema de control interno, de vital importancia para garantizar la correcta gestión de la entidad.

“En la evaluación del sistema de control interno se aplican cuestionarios de control interno pero orientado a evaluar los asuntos administrativos. El auditor debe alejarse totalmente de los cuestionarios y entrevistas utilizados en la auditoría o exámenes

⁴⁶ BAS Marfa Emilio, Prácticum de auditoría laboral de legalidad, Edición Primera, 2007

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

especiales con orientación financiera, porque el objetivo de la auditoría es totalmente diferente”.⁴⁹

“Las herramientas para valorar los riesgos y actividades de control se pueden basar directamente en hojas de trabajo además se puede emplear un Manual de referencia que este diseñado para ayudar en la identificación de los objetivos por niveles de actividades, analizar los riesgos y determinar qué condiciones son las que deben ser tomadas y actividades de control poner en su lugar.”⁵⁰

“Pueden aplicarse cuestionarios de control interno pero orientado a evaluar los asuntos administrativos. El auditor debe alejarse totalmente de los cuestionarios utilizados en auditoría o exámenes especiales con orientación financiera, porque el objetivo de la auditoría es totalmente diferente”⁵¹.

Una herramienta de control sirve para servir como resumen de los resultados y conclusiones de cada uno de los componentes, y para facilitar el repaso de los resultados preliminares por los socios ejecutivos y la nueva información.

Para esto analizamos:

Ambiente de control.- los puntos a enfocar integridad y valores éticos son⁵²:

La existencia e implementación de códigos de conducta y otras políticas considerando de negocios, conflictos de interés o supuestos estándares de comportamiento ético y moral.

Por ejemplo, considerando si:

- Los códigos son entendibles dirigidos a conflictos de interés, pagos incorrectos o ilegales, principios anticompetitivos y entradas comerciales.
- Los códigos son periódicamente reconocidos por todos los empleados.
- Los empleados comprenden que comportamiento es aceptado o no y saben qué hacer cuando se enfrentan a uno de ellos.

⁴⁹ MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, Edición Primero, pag 35.

⁵⁰ MANTILLA, Samuel, Control Interno Informe Coso, Tercera edición, pag 185.

⁵¹ MALDONADO, Milton, Auditoría de gestión. Primera Edición. Pág 39

⁵² MANTILLA, Samuel, Obra citada, pag 187

Relaciones con los empleados, proveedores, clientes, inversionistas, acreedores, aseguradoras, competidoras y auditores.

Conveniencia de las acciones tomadas en respuesta para partir desde políticas y procedimientos aprobados o violaciones del código de conducta. Una extensión de la acción remedial es comunicada o de lo contrario se convierte en algo conocido por la entidad. Por ejemplo:

- La dirección comprende a las violaciones de los estándares de comportamiento.

La actitud de la dirección frente a la intervención o frente a los dominantes controles establecidos. Por ejemplo:

- La intervención de la dirección es documentada y apropiadamente explicada.

Desviaciones de las políticas establecidas son investigadas y documentadas.

Valoración de Riesgos.-

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales debe valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.

Riesgo: es importante previo la evaluación de la estructura del control interno en la Auditoría de Gestión⁵³.

Según Carlos Sloose podemos considerar al riesgo como:

“Posibilidad de emitir un informe incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe.”

⁵³ Maldonado Milton, Auditoría de Gestión, Primera Edición, Pag. 46.

“La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis e intensidad de riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso⁵⁴, es decir, el análisis de riesgos constituye una herramienta muy importante para el trabajo del auditor y la calidad del servicio, por cuanto implica el diagnóstico de los mismos para velar por su posible manifestación o no.

Aquí suele medirse en los siguientes parámetros:

- Mínimo
- Medio
- Bajo
- Alto.

Esta evaluación es subjetiva y depende muchas veces del criterio, capacidad y experiencia de auditor.

Los elementos del riesgo son⁵⁵:

- La significatividad del componente.
- La existencia de factores de riesgo y su importancia relativa.
- La probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades básicas obtenida del conocimiento y experiencia anterior.

Riesgo Inherente.- es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una expresión errónea que pudiera ser de carácter significativo, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no controles internos relacionados⁵⁶.

Riesgo de Control.- es el riesgo de que de una exposición errónea que pudiera ocurrir en el saldo de una cuenta o clase de transacciones y que individualmente pudiera ser de carácter significativo o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otros saldos o clases, no sea evitado o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.

⁵⁴ Ibid, Pag. 52.

⁵⁵ Maldonado Milton, Auditoría de Gestión, Primera Edición, Pág. 52.

⁵⁶ Ibid, Pág. 48.

“Es el riesgo de que los sistemas de control estén capacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.”⁵⁷

Riesgo de Detección.- es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una exposición errónea que existe en el saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de carácter significativo, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otras clases de saldos⁵⁸.

Las claves para la valoración son:⁵⁹

Extensión en la cual los objetivos globales de la entidad proveen orientaciones y declaraciones ampliamente suficientes lo que la entidad desea conseguir, y son lo suficientemente específicos como para relacionarse con la entidad.

Por ejemplo si la dirección ha establecido los objetivos globales.

Efectividad con la cual los objetivos globales de la entidad son comunicados a los empleados y al consejo de directores.

Relación y consistencia de las estrategias con los objetivos globales de la entidad. Por ejemplo considerando si el plan estratégico apoya a los objetivos globales de la entidad.

Consistencia de los planes y presupuestos de los negocios de la entidad, planes estratégicos y condiciones actuales.

Actividades de control.-

Las actividades de control abarcan un gran rango de las políticas y procedimientos relacionados con la implementación, los puntos que debemos revisar según Mantilla son:

- Existencia de las políticas apropiadas y los procedimientos necesarios con respecto a cada una de las actividades de la empresa.
- Identificación de las actividades de control para que sean usadas apropiadamente.

Información y Comunicación:

La información es capturada, procesada y reportada por el sistema de información esta requiere de:

⁵⁷ Ibid, Pág. 49

⁵⁸ Maldonado Milton, Auditoria de Gestión, Primera Edición, Pag. 50

⁵⁹ MANTILLA, Samuel, Control Interno Informe Coso, Tercera edición, pag 187

La obtención de información externa e interna y la administración por medio de reportes de la entidad puede establecer los objetivos.

Suministro de información a los empleados claves con tiempo suficiente y bien detallado de manera que puedan cumplir con sus responsabilidades en una forma eficiente y efectiva.

Revisión de los sistemas de información basada en planes estratégicos-enlazados estrategias generales de la entidad y respondiendo a los objetivos a nivel de la actividad.

El apoyo de la dirección en el desarrollo de los sistemas de información necesarios es demostrado por el comportamiento en los recursos humanos y financieros.

3.3.5. Papeles de Trabajo.-

Los papeles de trabajo significan el material preparado por y para, u obtenido o retenido o retenido por el auditor en conexión con la realización de la auditoría. Los papeles de trabajo pueden ser en la forma de datos almacenados en papel, microfilm, medios electrónicos u otros medios⁶⁰.

Según la NIA 230 la documentación de auditoría significa el registro de procedimientos de auditoría desempeñados, la evidencia de auditoría relevante obtenida y las conclusiones a las que llegó el auditor.⁶¹

La documentación puede registrarse en papel o en forma electrónica u otros medios, e incluye, programas de auditoría, análisis, memorandos de asuntos, resúmenes de asuntos importantes, carta de confirmación y representación, listas de verificación y correspondencia correspondientes a asuntos importantes.

Los papeles de trabajo tienen la siguiente función:

- Ayudan en la planificación y realización de la auditoría.
- Ayudan en la supervisión y revisión del trabajo de auditoría.
- Registran la evidencia de auditoría resultante del trabajo de auditoría efectuado, para apoyar a la opinión del auditor.

⁶⁰ Normas Internacionales de Auditoría.

⁶¹ Ibid.

Los papeles de trabajo tienen que elaborarse según los siguientes requerimientos⁶²:

- Identificación de la auditoría.
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo.
- Anotaciones sobre información relevante.
- Ajustes realizados durante su ejecución
- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación
- Reporte de posibles irregularidades.

Los papeles de trabajo deben ser la base para fundamentar su juicio personal o emitir un informe de opinión por lo que deben ser⁶³:

Completos y exactos, de manera que se puedan documentar los hechos probados, los juicios y conclusiones y mostrar la naturaleza y alcance de la auditoría. Deben permitir identificar:

- Cada de papel de trabajo con un adecuado sistema de referencias.
- Su objetivo
- El auditor que realiza el trabajo
- La fecha de realización.
- La fuente de documentación examinada y explicar las marcas de comprobación utilizadas.
- Indicar las verificaciones efectuadas, el resultado obtenido y las conclusiones alcanzadas.

Claros, comprensibles y detallados, de forma que no necesiten aclaraciones adicionales para que cualquiera pueda entender su finalidad, sus fuentes y las conclusiones alcanzadas por quien las preparo. Debe observarse:

- Buena ortografía
- Un lenguaje correcto

⁶² FRANKLIN Benjamín, Auditoría Administrativa, Segunda edición, 2009, pág., 88.

⁶³ BAS Emilio, Prácticum de auditoría laboral de legalidad, Primera edición, 2009, pág. 171.

- Nombre de empresas, lugares y personas bien expresados.
- Referencias lógicas y simples.
- Reducido número de marcas de comprobación.
- No agrupar excesiva información de espacios mínimos.

Concisos y relevantes, es decir, que solamente incluyan aquellos asuntos de importancia para el objetivo que se pretende alcanzar, evitando escritura innecesaria y diferenciando de lo no esencial.

Entre las ventajas que proporcionan unos buenos papeles de trabajo, además de la principal de poder comprobar que la opinión emitida será respaldada por la evidencia obtenida, se encuentran las siguientes:

- Evaluar la calidad de trabajo realizado.
- Coordinar el trabajo del equipo de auditoría.
- Entrenar a los auditores en formación
- Establecer una guía para trabajar futuros.

La cantidad, la forma y el contenido de los papeles de trabajo variarán según las circunstancias de cada caso, aunque la mayoría de ellos son susceptibles, de normalización.

La NIA dice que el auditor deberá preparar la documentación de auditoría de modo que facilite que un auditor con experiencia, que no tenga una conexión previa con la auditoría, entienda.⁶⁴

- La naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos de auditoría desempeñados para cumplir con las NIA y los requisitos legales y de regulación aplicables.
- Los resultados de los procedimientos de auditoría y la evidencia de auditoría obtenida.
- Los asuntos importantes que se originan durante la auditoría y las conclusiones alcanzadas en la misma.

⁶⁴ Normas Internacionales de Auditoría.

La forma, contenido y extensión de la documentación de auditoría dependen de factores como:

- La naturaleza de los procedimientos de auditoría que se van a desempeñar.
- Los riesgos identificados de representación errónea de importancia relativa
- El grado de juicio que se requiere para desempeñar el trabajo y evaluar los resultados.
- La importancia de la evidencia de auditoría obtenida.
- La naturaleza y extensión de las excepciones identificadas.
- La necesidad de documentar una conclusión o la base para una conclusión no fácilmente determinable, con la documentación del trabajo desempeñado o la evidencia de auditoría obtenida.
- La metodología y herramientas de auditoría empleadas.

Sin embargo, no es ni necesario ni factible documentar cualquier asunto que considere el auditor durante la auditoría.

Según la NIA 230 la documentación de las características que identifican a partidas o asuntos específicos que se someten a prueba⁶⁵.-

Para documentar la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos de auditoría desempeñados, el auditor deberá registrar las características que identifican a las partidas o asuntos específicos que se someten a prueba.

Registrar las características sirve para un número de propósitos. Por ejemplo posibilita al equipo de auditoría a rendir cuentas por su trabajo y facilita la investigación de excepciones o inconsistencias. Las características de identificación variarán con la naturaleza de procedimiento de auditoría y de la partida o asunto que se someten a prueba. Por ejemplo:

- Para una prueba detallada de órdenes de compra generadas por la entidad el auditor puede identificar los documentos seleccionados para prueba por sus fechas y números de orden de compras únicos.

⁶⁵ Normas Internacionales de Auditoría.

Juzgar la importancia de un asunto requiere un análisis objetivo de los hechos y las circunstancias. Los asuntos de importancia incluyen, entre otros:

Asuntos que dan origen a riesgos importantes como el entendimiento de la entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa.

Resultados de procedimientos de auditoría que indican:

- Que la información financiera pudiera ser una representación errónea de importancia relativa, o
- Una necesidad de revisar la evaluación previa del auditor de los riesgos de representación errónea de importancia relativa y las respuestas del auditor a esos riesgos.
- Circunstancias que causan una dificultad importante al auditor para aplicar.
- Los procedimientos de auditoría necesarios.
- Recomendaciones que pudieran dar como resultado una modificación al dictamen del auditor.

El auditor puede considerar provechoso preparar y retener como parte de la documentación de auditoría un sumario (conocido a veces como un memorando de terminación) que describa los asuntos importantes identificados durante la auditoría y cómo se trataran o que incluya referencias cruzadas con otra documentación de auditoría de soporte relevante que proporcione esa información.

Este sumario puede facilitar revisiones e inspecciones efectivas y eficientes de la documentación de auditoría; particularmente para auditorías grandes y complejas. Además, la preparación de este sumario puede ayudar a la consideración del auditor de los asuntos importantes. .

El auditor deberá documentar oportunamente las discusiones de asuntos importantes con la administración y con otros.

La documentación de auditoría incluye registros de los asuntos importantes que se discutieron, y cuándo y con quién tuvieron lugar las discusiones. No se limita a registros preparados por el auditor, sino que puede incluir otros registros apropiados, como minutas

acordadas de reuniones, preparadas por el personal de la entidad. Otros con quienes el auditor puede discutir asuntos importantes incluyen a los encamados del gobierno corporativo, otro personal dentro de la entidad y partes externas, como personas que presten asesoría profesional a la entidad.

Si el auditor ha identificado información que contradiga o sea inconsistente con la conclusión final del auditor respecto de un asunto importante, deberá documentar cómo manejó la contradicción o inconsistencia al formar la conclusión final.

Sin embargo, la documentación de cómo manejó el auditor la contradicción o inconsistencia no implica que el auditor necesite retener documentación que sea incorrecta o que se haya reemplazado.

Documentación de desviaciones de los principios básicos o procedimientos esenciales

Los principios básicos y procedimientos esenciales de las NIA se diseñan para ayudar al auditor a cumplir el objetivo general de la auditoría. En consecuencia, de no ser en circunstancias excepcionales, el auditor cumple con cada principio básico y procedimiento esencial que sea relevante en las circunstancias de la auditoría⁶⁶.

Cuando, en circunstancias excepcionales, el auditor juzga necesario apartarse de un principio básico o de un procedimiento esencial que sea relevante en las circunstancias de la auditoría, deberá documentar cómo lograr el objetivo de la auditoría, los procedimientos alternativos de auditoría desempeñados y, a menos que sean claras de otro modo, las razones para la desviación. Esto implica que el auditor documente cómo los procedimientos alternativos de auditoría desempeñados fueron suficientes y apropiados para reemplazar dicho principio básico o procedimiento esencial.

El requisito de documentación no se aplica a principios básicos y procedimientos esenciales que no sean relevantes en las circunstancias; es decir, cuando no se aplican las circunstancias consideradas en el principio básico o procedimiento esencial especificado.

Identificación del preparador y del revisor

⁶⁶ Normas Internacionales de Auditoría.

Al documentar la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos de auditoría desempeñados, el auditor deberá registrar:

- Quién desempeñó el trabajo de auditoría y la fecha en que se terminó ese trabajo.
- Quién revisó el trabajo de auditoría desempeñado y la fecha y extensión de dicha revisión?

El requisito de documentar quién revisó el trabajo de auditoría que se desempeñó no implica la necesidad de que cada papel específico del trabajo incluya evidencia de la revisión. La documentación de auditoría, sin embargo, da evidencia de quién

El párrafo 26 de la NIA 220 establece el requisito de que el auditor revise el trabajo de auditoría desempeñado mediante el examen de la documentación de auditoría, lo cual implica que el auditor documente la extensión y oportunidad de las revisiones.

El párrafo 25 de la NIA 220 describe la naturaleza de una revisión del trabajo desempeñado y cuándo revisó elementos especializados del trabajo de auditoría que se desempeña.

El auditor deberá completar oportunamente la compilación del archivo final de la auditoría después de la fecha del dictamen del auditor.

La NICC (ISQC) 1 requiere que las firmas establezcan políticas y procedimientos para la determinación oportuna de la compilación de los archivos de la auditoría.

Como indica la NICC 1, 60 días después de la fecha del dictamen del auditor es ordinariamente un límite apropiado dentro del cual completar la compilación del archivo final de la auditoría.

Completar la compilación del archivo final de la auditoría después de la fecha del dictamen del auditor es un proceso administrativo que no implica el desempeño de nuevos procedimientos de auditoría ni la elaboración de nuevas conclusiones.

Sin embargo, es posible hacer cambios a la documentación de auditoría durante el proceso final de compilación, si son de naturaleza administrativa. Los ejemplos de estos cambios incluyen:

- Suprimir o desechar la documentación reemplazada.
- Seleccionar, cotejar y hacer referencias cruzadas de los papeles de trabajo.
- Dar por terminadas las listas de verificación relativas al proceso de compilación del archivo.
- Documentar la evidencia de auditoría que el auditor ha obtenido, discutido y acordado con los miembros relevantes del equipo de auditoría antes de la fecha del dictamen del auditor.

Después de completarse el archivo final de la auditoría, el auditor no deberá suprimir o descartar documentación de auditoría antes del final de su periodo de retención.

Cuando el auditor encuentra necesario modificar la documentación de auditoría existente o añadir nueva documentación después de que la compilación del archivo final de la auditoría se ha terminado, sin importar la naturaleza de las modificaciones o adiciones, el auditor deberá documentar.

- Cuándo y quién hizo y revisó (cuando sea aplicable) estas modificaciones
- Las razones específicas para hacerlas, y
- Su efecto, si lo hay, en las conclusiones del auditor.

Cuando surgen circunstancias excepcionales después de la fecha del dictamen del auditor que requieran que este profesional desempeñe procedimientos de auditoría nuevos o adicionales o que lo, lleven a alcanzar nuevas conclusiones, el auditor deberá documentar:

- Las circunstancias que se encuentran.
- Los procedimientos de auditoría nuevos o adicionales que se desempeñaron, la evidencia de auditoría obtenida y las conclusiones alcanzadas.
- Cuándo y quién hizo y revisó los cambios resultantes a la documentación de auditoría.

Estas circunstancias excepcionales incluyen el descubrimiento de hechos respecto de la información financiera auditada que existía a la fecha del dictamen del auditor, las cuales podrían haber afectado el dictamen si el auditor hubiera tenido, entonces, conocimiento de ellas.

Directrices para preparar los documentos de trabajo⁶⁷.-

Se debe preparar un documento identificado para cada tema, esto se logra con un encabezado que incluya el nombre del cliente, con una descripción clara de la información y con la fecha o el periodo abarcados. Si el personal del cliente lo elaboró debidamente, se le pondrá las siglas PPC (preparado por el cliente) y se pondrá con las técnicas adecuadas.

Una buena práctica en los documentos consiste en identificar completa y específicamente los que se examinan, entrevistar a los empleados y el visitar los sitios. El que los prepara debe fecharlos, firmarlos o inicializarlos: han de incluirse la forma o las iniciales de los funcionarios de más alto rango, del ejecutivo o socio que los revisaron.

Los documentos se cotejan y remiten a la balanza de comprobación de trabajo o a la hoja resumen correspondiente. Cuando se necesita referenciarlos entre ellos, debe haber referencias cruzadas adecuadas.

En cada uno se indicará el tipo de verificación que los auditores llevaron a cabo. Por ejemplo, la revisión de las facturas de compras pagadas se complementará inspeccionando las órdenes relacionadas y los documentos de recepción para verificar la autenticidad de las facturas examinadas; una descripción del procedimiento de comprobación se incluirá en los documentos ciertos pasos en el trabajo realizado. Estos símbolos, llamados marcas de comprobación, son un medio muy conciso de indicar los procedimientos de auditoría aplicados a ciertos montos. Siempre que se utilicen deben incluir comentarios por los auditores que indiquen sus conclusiones.

Los documentos deben incluir comentarios por los auditores que indiquen sus conclusiones sobre cada aspecto del trabajo. En otras palabras los auditores han de expresar claramente la opinión que se formaron a raíz de los procedimientos de auditoría sintetizados en ellos.

Instructivo de papeles de trabajos.-

Para el programa de auditoría se debe colocar lo siguiente:

⁶⁷ Whittington Pany, Principios de auditoría, decimocuarta edición, pág. 144

Programa de Auditoría.-

Para iniciar el proceso primero debemos tener claro que el Programa de auditoría es la base para el comienzo del trabajo por lo cual debemos poner mucha atención es las acciones a realizar y cómo vamos a distribuir el trabajo.

- Primero debemos colocar el nombre del Documento en mayúsculas en este caso deberá ir PROGRAMA DE AUDITORÍA.
- Colocamos la referencia que le corresponde en función del esquema que vamos llevando por ejemplo PA que corresponde a su nombre programa de auditoría y el número de hojas que nos va a llevar realizar el documento 1/1.
- Colocamos el Nombre del cliente o empresa a la cual le vamos a realizar el proceso de auditoría.
- Debemos colocar el alcance del documento es decir, a que área se enfoca el documento como puede ser control interno.
- Ponemos el periodo o la fecha de elaboración del documento a presentar con el fin de poder controlar las actividades con el cronograma presentado al principio de la auditoría.
- Colocamos los objetivos del proceso a realizar en este caso debemos basarnos en el alcance de las actividades que vamos a realizar a continuación.
- Con el fin de detallar en el programa las actividades a detallar procedemos a basarnos en los siguientes campos:

Referencia: es el número que se va a dar a los documentos descritos en la siguiente sección

Descripción del procedimiento.- vamos a detallar cual va a realizar posteriormente.

Página.- cuantas páginas vamos a realizar de ese procedimiento.

*Tiempo presupuestado.-*Es el tiempo que nos proyectamos a realizar en la elaboración del documento

Tiempo real.- Es el tiempo que nos realizar el documento.

Fecha de finalización.- Es la fecha que terminamos la realización del documento.

- Después de colocar los campos anteriores en el proceso de auditoría en al caso que haya habido algún tipo de situación especial que tomo la atención del auditor podemos colocarlo en el programa de auditoría para que quede sentado como reseña.
- Al final colocamos el nombre de las personas que elaboraron el documento y lo revisaron con el fin de tener el respaldo del trabajo del auditor quedando el documento ejemplificado de la siguiente manera:

<u>PROGRAMA DE AUDITORÍA</u>					
<i>Cliente</i>					
<i>Alcance</i>					
<i>Período</i>					
<i>Objetivos</i>					
REF.	DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	PAG	TIEMPO PRESUPUESTADO	TIEMPO REAL	FECHA DE FINALIZACION
<i>OBSERVACIONES:</i>					
Elaborado por:			Aprobado por:		

Cuestionario Preliminar.-

En el caso del cuestionario al ser un documento que debe realizarse en función de obtener más información de la empresa y conocer su situación real vamos a elaborarlo de la siguiente manera:

- Primero vamos a colocar el nombre del documento en este caso es CUESTIONARIO.
- A continuación colocamos la referencia según el código correspondiente en base a todos los papeles de trabajo anteriores.
- Seguido de este ponemos el nombre de la empresa a la cual estamos llevando el proceso de la auditoría.
- Además colocamos la persona de contacto de la empresa, es decir, quien nos está ayudando directamente con la entrega de información o tenemos que tratar directamente en este proceso, puede ser personal clave para la organización como el contador, el gerente financiero o el gerente general, dependiendo del área a que vaya enfocado el documento.
- También colocamos la fecha en la cual de realización.
- A continuación escogemos las preguntas a con el fin, de llegar a conocer a la empresa en su totalidad u obtener información importante que fortalezca el trabajo de auditoría para esto nos podemos realizar preguntas cerradas o abiertas con el fin de llegar a conocer más a fondo los problemas que puede tener la organización.
- Estas preguntas deben ser preparadas con anterioridad con el fin de ganar tiempo y llegar a obtener la información deseada, además dependiendo de la persona a la cual se le va a realizar este proceso y del área deben ir las mismas con el fin de obtener confiable.
- Al final de este proceso ponemos la persona que elaboro el cuestionario y quien lo aprobó con el fin de que vaya en función del proceso correcto de auditoría.
- Las fechas de elaboración del documento y aprobación del mismo las colocamos al final con el fin de dejar sentado el tiempo que se ocupó en el mismo.

A continuación podemos ver un ejemplo:

CUESTIONARIO PRELIMINAR

Entidad:	
Persona de Contacto	
Fecha de Entrevista	

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<i>Forma jurídica:</i>	
<i>Órgano de administración:</i>	
<i>Organigrama:</i>	
<i>Adquisiciones, fusiones o escisiones:</i>	
<i>Actividad Principal:</i>	
<i>Actividades Secundarias :</i>	
<i>Convenio/s colectivo/s aplicados:</i>	
<i>Pactos empresa:</i>	
<i>Encargado interesado:</i>	

Elaborado por:	Aplicado por:
Fecha:	Fecha :

Cuestionario de control Interno.-

Es un documento que debe realizarse para obtener más información de los controles internos que posea la empresa y por ende su situación real y falencias en su sistema:

Para realizar el cuestionario vamos a realizarlo de la siguiente manera

- Primero vamos a colocar el nombre del documento en este caso es CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.
- A continuación colocamos la referencia según el código correspondiente en base a todos los papeles de trabajo anteriores.
- Seguido de este ponemos el nombre del área de la empresa a la cual estamos llevando el proceso de la auditoría.
- Además colocamos el nombre de la persona a la cual estamos aplicando el cuestionario en este caso es opcional solo si la persona desea, seguido de la fecha de realización del mismo.
- A continuación colocamos las preguntas con el fin, de llegar a conocer a la empresa en su totalidad u obtener información importante que fortalezca el trabajo de auditoría para esto nos podemos realizar preguntas cerradas con respuestas como SI o NO. Además también se puede colocar junto a las columnas de respuestas una columna de observaciones

- Estas preguntas deben ser preparadas con anterioridad con el fin de ganar tiempo y llegar a obtener la información deseada, además dependiendo de la persona a la cual se le va a realizar este proceso y del área deben ir las mismas con el fin de obtener confiable.
- Al final de este proceso ponemos la persona que elaboro el cuestionario y quien lo aprobó con el fin de que vaya en función del proceso correcto de auditoría.
- Las fechas de elaboración del documento y aprobación del mismo las colocamos al final con el fin de dejar sentado el tiempo que se ocupo en el mismo.

Podemos ver un ejemplo:

CI 1
1/3

COTECNA DEL ECUADOR S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DESCRIPCION	RESPUESTA	
	SI	NO
La empresa brinda un servicio de capacitación continúa		X
Puede comunicarse con su Supervisor acerca de sus necesidades.	X	
Le entregaron una copia de su contrato de trabajo	X	
Considera que su ambiente de Trabajo es apto para laborar	X	
La empresa proporciona todos los suministros necesarios para trabajar	X	
Considera que tiene estabilidad laboral en su trabajo.		X
Está satisfecho con los beneficios que le otorga la empresa.		X
El Departamento de Recursos Humanos atiende sus requerimientos a tiempo	X	
Piensa que este departamento es eficiente?		X
Usted recibió una inducción al momento de ingresar a la empresa a trabajar		X
Recibió algún documento que se relacione con reglas de comportamiento		
- Personal		
- Ético	X	

- Profesional	X	
- Cívico		
Sabe que debe manejar confidencialidad con la información que maneja	X	
Cree usted que se filtra información de la Institución a terceras personas.		X
Conoce las normas disciplinarias en caso de quebramiento de las normas establecida por la entidad.		X
Las normas disciplinarias de la Entidad constan en un documento formal.	X	
Existen controles para reducir tentaciones que puedan existir de alguna u otra manera.	X	

Flujogramas.-

EL Flujograma es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

Para este documento primero procedemos a realizarlo de la siguiente manera:

- Colocamos el nombre de la entidad a la cual vamos aplicar el flujograma.
- Ponemos el nombre del área de la empresa a la cual se aplica la auditoría.
- A continuación va el nombre del documento en este caso FLUJOGRAMA.
- Para ejemplificarlo de la mejor manera y poder entender el proceso a detallar lo podemos realizar de la siguiente manera:
 - Descripción de las actividades: aquí detallamos las actividades en letras que vamos a colocar en el gráfico.
 - Persona del área que corresponda: en estos dos espacios vamos a enunciar quien está a cargo de las actividades que vamos a detallar en la parte inferior siempre tomando en cuenta la siguiente simbología:

Óvalo o Elipse: Inicio y término (Abre y/o cierra el diagrama).

Rectángulo: Actividad (Representa la ejecución de una o más actividades o procedimientos).

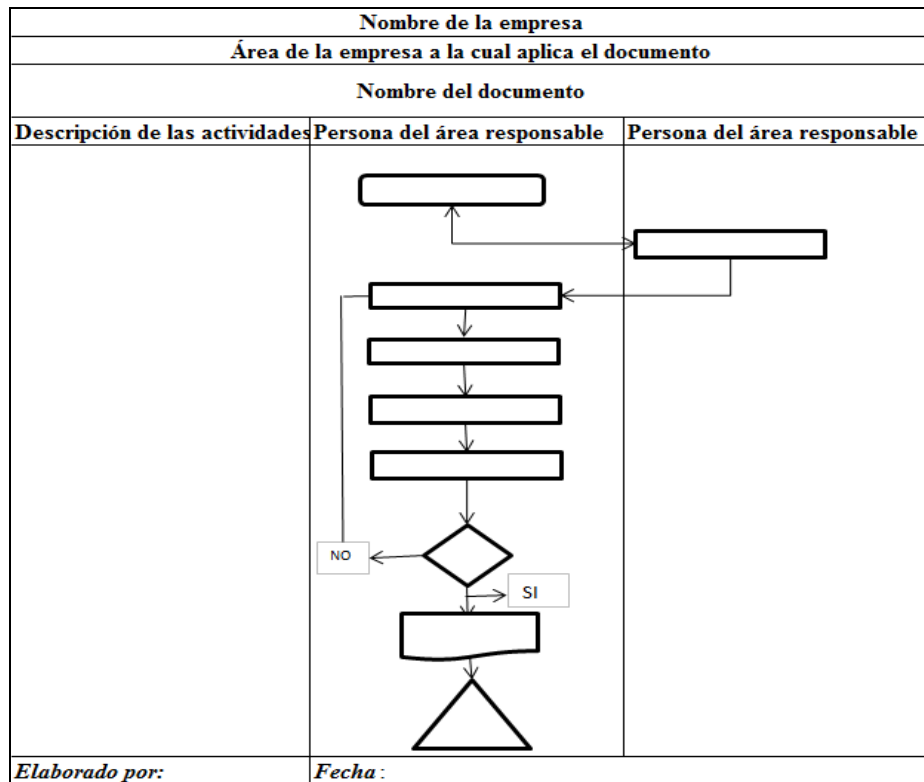
Rombo: Decisión (Formula una pregunta o cuestión).

Círculo: Conector (Representa el enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento).

Triángulo boca abajo: Archivo definitivo (Guarda un documento en forma permanente).

Triángulo boca arriba: Archivo temporal (Proporciona un tiempo para el almacenamiento del documento).

Finalizado el gráfico colocamos el nombre de la persona que elaboró el documento y la fecha de elaboración del mismo.



Matriz de Hallazgo.-

La matriz de hallazgos se debe llenar en base a la información recopilada en el proceso de auditoría con el fin de llegar a una conclusión que refleje la realidad de la empresa. Este documento se llena de la siguiente manera:

Se coloca primero el nombre de la empresa a la cual se realiza el proceso de auditoría.

El nombre del departamento al cual se enfoca el proceso.

La referencia que va en función de letras y números siguiendo la secuencia determinada el proceso.

El nombre del documento completo en función de las conclusiones a sacar.

A continuación colocamos el cuerpo del documento el mismo que es en el cual se fundamenta este proceso y se compone de las siguientes partes:

- Condición: Situación actual encontrada, lo que sucede dentro de la entidad.
- Criterio: Norma aplicable, es decir, es el parámetro por ser la situación ideal.
- Causa: motivo, razón por el que dio la desviación.
- Efecto: daño, desperdicio, pérdida.
- Recomendación: aconsejar cual sería el método más método más adecuado para combatir el riesgo.

Seguido de esto colocamos las firmas de las personas que elaboraron y revisaron el documento además de la fecha de elaboración la misma que debe ir de acuerdo al cronograma establecido de

auditoría.

COTECNA DEL ECUADOR S.A.				
Departamento de Recursos Humanos				
<u>HALLAZGOS DE AUDITORÍA BASE FUNCIONES DE AREAS CRITICAS</u>				
CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
Elaborado por:		Revisor por:		Fecha de elaboración:

3.4 Procedimientos de auditoría:

Según Carlos Slosee en su obra: Auditoría un enfoque empresarial. Los procedimientos de auditoría pueden dividirse, según la evidencia que brindan, en procedimientos de cumplimiento y sustantivos.

Además las NIAA nos dice que los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen mediante los cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión

Procedimientos Cumplimiento⁶⁸:

“Proporciona evidencia de que los controles clave existen y de que son aplicados efectiva y uniforme. Aseguran o confirman la comprensión de los sistemas del ente, particularmente de los controles clave dentro de dichos y sistemas y corroboran su efectividad.

Entre los procedimientos que se pueden utilizar son:

- Inspección de la documentación del sistema
- Pruebas de reconstrucción
- Observación de determinados controles
- Técnicas de datos de prueba.

⁶⁸ Maldonado Milton, Auditoria de gestión, primera edición pág., 54.

Inspección de la documentación del sistema.- en este se incluyen examen de manuales de operación, cursogramas y descripciones de tareas. Deben complementarse con las pruebas de reconstrucción y de observación de los controles.⁶⁹

Método de cursogramas: representación gráfica del flujo o recorrido de una masa de información, o de un sistema o proceso administrativo u operativo, mediante la utilización de símbolos convencionales que representan operaciones, registraciones, etc., que suceden en el quehacer diario del ente. Reduce considerablemente el tiempo de lectura y control, e indicara cuando hay errores de información, trabajos innecesarios, etc.

Llanos: el auditor debe relevar el circuito (ha recibido información del ente), graficando cada área, y se determina posteriormente si las personas están actuando de acuerdo al cursograma que tiene el auditor. Su ventaja mayor reside en su fácil comprensión. La desventaja reside en su aplicación cuando el tiempo es escaso.

Vecchiolli: son diagramas que nos muestran el itinerario normal de una función. No hay cursograma si no hay transcurso de tiempo (sería un “punto”). Hay que trazarlos con lo que hizo la empresa y luego compararlos con lo que según los manuales se debería haber hecho. El cursograma va a servir para trazar zonas de riesgo. Constituye una hoja de trabajo y una herramienta.

Pruebas de Reconstrucción.- Según Maldonado “Una prueba de reconstrucción implica la observación y seguimiento de unas pocas transacciones, confirmando con los empleados del ente las funciones del procesamiento realizadas y controles aplicadas. Estas pruebas dan una moderada satisfacción de auditoría en base a la existencia de controles y funciones de procesamiento vigentes.

Usos más frecuentes.

- En la etapa de planificación confirmando la comprensión del auditor de la forma que operan los sistemas del ente y como fluyen las transacciones y los documentos.

⁶⁹ Maldonado Milton, Auditoria de gestión, primera edición pág., 54

- Ayuda a identificar cambios y a realizar las evaluaciones de los sistemas de control durante la planificación.
- Proporciona evidencia sobre la existencia y efectividad de los controles y funciones de procesamiento clave.
- Paso previo para la determinación de los controles clave antes de observar su cumplimiento en forma exhaustiva.
- En periodos en que se aplica rotación de énfasis.

Observaciones de determinados controles.

“Proporciona evidencia de que los controles existen, están en vigencia y operan de la forma esperada.

La observación nos ayuda a verificar los controles claves, a través de pruebas, complementándose con el análisis de los cambios de los sistemas.

Procedimientos Sustantivos:

“Los procedimientos sustantivos proporciona evidencia directa sobre la validez de las transacciones y saldos incluidos en los registros contables o estados financieros y por consiguiente sobre la validez de las afirmaciones:

Entre los procedimientos que se puede utilizar son:

- Indagación al personal de la empresa
- Procedimientos analíticos
- Inspección de los documentos que respaldan las transacciones y otros registro contable.
- Observación física
- Confirmaciones externas.⁷⁰

Indagaciones al personal de la empresa.-

⁷⁰ MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, Primera edición, Pág. 57.

“Consiste en obtener información importante por parte del personal del cliente, oralmente o por escrito. Se pueden realizar indagaciones para obtener o actualizar conocimientos o recibir explicaciones de los funcionarios sobre temas contables y de auditoría.”⁷¹

Procedimientos Analíticos:

Conllevan el estudio y evaluación de la información financiera empleando comparaciones.

Estos procedimientos ayudan de la siguiente manera:

- Ayudan a desarrollar la auditoría en el área de planificación.
- Analizan los montos de los estados financieros
- Verifican si los estados financieros son coherentes.

Inspección de los documentos y otros registros contables

Consiste en obtener y examinar tanto los registros como la documentación de respaldo con el fin de ver si realmente reflejan la realidad.

La inspección de documentos es una prueba confiable.

Observación Física.-

La observación es la revisión física o inspección de los resultados con los registros. Esta prueba además de ser confiable proporciona confiabilidad de la revisión.

Confirmaciones externas.-

Es obtener una opinión o hecho de un tercero independiente al involucrado con las operaciones del mismo.

Esta confirmación es dada por un medio escrito y pueden ser de dos tipos

Positivas: proporciona evidencia solo cuando se ha recibido la respuesta.

⁷¹ MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, Primera edición, Pág. 57.

Negativa: es la manifestación de conformidad con un saldo aunque no se haya recibido la carta de respuesta.

Directas: en estas solicitudes se incluyen saldos o transacciones que se desean confirmar.

Ciegas: es la confirmación en la cual se solicita la confirmación de saldos pendientes a la fecha de realización de la auditoría.

3.5 Desarrollo de hallazgos o examen profundo de áreas críticas.-

Para esta fase de auditoría debemos primero saber que es el hallazgo de auditoría:

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

Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la entidad o programa bajo examen que merecen ser comunicados en el informe. Sus elementos son: condición, criterio, causa y efecto.

Los elementos del hallazgo de auditoría son:

Condición: Situación actual encontrada, lo que sucede dentro de la entidad.

Es la narración de la situación evaluada, tal y como se la encontró la empresa. Demuestra de grado de conformidad de las directrices de calidad definidas en el estándar o norma de desempeño aplicable⁷².

Criterio: Norma aplicable, es decir, es el parámetro por ser la situación ideal.

Constituye la descripción de las exigencias que hace la norma con respecto a la situación evaluada. Muchas veces el criterio está dado por las disposiciones de la gerencia que incluso pueden incorporarse a un reglamento interno de la empresa.⁷³

Causa: motivo, razón por el que dio la desviación.

⁷² SUBIA Jaime, Auditoría de Gestión de calidad, Editorial de la Universidad de Loja, Primera edición, pág. 31.

⁷³ SUBIA Jaime, obra citada, pág. 31

En caso de que entre la condición y el criterio, existan no conformidades significativas, es fundamental determinar la o las causas. Para la determinación de las causas es importante coordinar la participación del personal directamente auditado o relacionado con las áreas evaluadas.⁷⁴

Efecto: daño, desperdicio, pérdida. Es el impacto negativo para la empresa. Este atributo del hallazgo es muy importante ya que al demostrar el daño causado a la empresa se constituye en el mejor elemento para persuadir la administración en la adopción de las acciones correctivas.⁷⁵

Los requisitos que deben reunir un hallazgo de auditoría son:

Importancia relativa que amerite ser comunicado. Basado en hechos y evidencias precisas que figuran en los papeles de trabajo.

Objetivo. Convinciente para una persona que no ha participado en la auditoría.

Factores que afectan el desarrollo de un hallazgo

El auditor debe estar capacitado en las técnicas para desarrollar hallazgos en forma objetiva y realista. Al realizar su trabajo debe considerar los factores siguientes:

- Condiciones al momento de ocurrir el hecho.
- Naturaleza, complejidad y magnitud financiera de las operaciones examinadas.
- Análisis crítico de cada hallazgo importante.
- La labor de auditoría debe ser completa.
- Autoridad legal.
- Diferencias de opinión.

Condiciones al momento de ocurrir el hecho. El auditor debe tener en cuenta al realizar su trabajo las circunstancias que rodearon al hecho o transacción analizado, más no aquellas existentes en el momento de efectuar el examen.

⁷⁴ Ibid, pág. 32.

⁷⁵ Ibidem.

Para obrar con objetividad y equidad y realismo, el auditor debe evitar emitir juicios sobre el desempeño de la entidad, soportado en percepciones tardías; así como asumir el peso de la prueba si su evaluación le conduce a plantear que la decisión adoptada por la entidad, fue incorrecta o inapropiada, de acuerdo con la situación examinada.

Naturaleza, complejidad y magnitud financiera de las operaciones examinadas. El auditor siempre debe estar interesado en mejorar la eficiencia y el desempeño de la entidad en el desarrollo de sus actividades; sin embargo, es inconveniente criticar cualquier asunto que no es perfecto.

El informar a la entidad acerca de asuntos importantes, debe obligar a una evaluación seria de los asuntos, de manera que la información que se comunica refleje un juicio maduro y realista, de lo que en términos razonables es posible esperar, de acuerdo con las circunstancias.

Análisis crítico de cada hallazgo importante. Es necesario que el auditor someta todo hallazgo potencial a un análisis crítico, con el objeto de localizar fallas posibles o un razonamiento ilógico al relacionar los hechos y situaciones encontradas con el criterio que se desea comparar.

La aplicación de las técnicas para mejorar la toma de decisiones y contrarrestar el pensamiento de grupo y predisposiciones del conocimiento conocidas como: el abogado del diablo y el estudio dialéctico, pueden ser útiles para la identificación de puntos débiles en la estructura de los hallazgos y observaciones.

Autoridad legal. La legislación vigente confiere un grado de discrecionalidad a las operaciones de una entidad, con la cual el auditor no puede ni debe interferir.

Es responsabilidad del auditor interno o externo informar sobre los casos en que la entidad no está cumpliendo con las leyes o normas reglamentarias, así como también recomendar las medidas necesarias para evitar la ocurrencia de gastos indebidos o asegurar su recuperación a través de la acción correctiva que dicta la entidad auditada.

Diferencias de opinión. En el ejercicio de su facultad discrecional, los funcionarios de la entidad pueden adoptar decisiones con las cuales el auditor no está de acuerdo. Tales

decisiones no deben criticarse si fueron tomadas en base a una consideración adecuada de los hechos en el momento oportuno. El auditor no debe criticar las decisiones tomadas por los funcionarios, por el sólo hecho de tener una opinión distinta acerca de su naturaleza y circunstancias en que debió ser adoptada. Al elaborar los hallazgos el auditor no debe sustituir el juicio de los funcionarios de la entidad examinada por el suyo.

Quedando un cuadro ejemplificado de la siguiente manera:

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO

Indicadores de Gestión:

Un indicador de Gestión Es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área.

El indicador compara dos cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones.

El indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad

Los tipos de indicadores según el Secodam de México son⁷⁶:

Indicador de Eficacia.-

Son los que permiten determinar, cuantitativamente el grado de cumplimiento de una meta en un periodo determinado, o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto designado, a saber:

⁷⁶ MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, Primera edición, pág. 95.

Eficacia Programática

Metas Alcanzadas

Metas Programadas

Eficacia Presupuestal

Presupuesto Ejercido

Presupuesto Asignado

Por ejemplo en el caso de Cotecna una empresa que brinda capacitaciones a sus empleados puede darse que se les desee dar capacitación a todos sus inspectores de Machala en total 100 con un presupuesto de 500 dólares y con el fin de conocer los resultados se posee a medir la eficacia de la misma por medio de la siguiente estimación:

Eficacia	<u>Metas Alcanzadas</u>	Eficacia	<u>Presupuesto Ejercido</u>
<i>Programática</i>	Metas Programadas	<i>Presupuestal</i>	Presupuesto Asignado
=	90	=	450
	<hr/>		<hr/>
	100		500
=	0,9	=	0,9
=	90%	=	90%

En definitiva podemos ver que hemos alcanzado un 90% la meta propuesta.

La eficacia, es la capacidad de lograr objetivos y metas programados con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.

Indicadores de Eficiencia:

Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin y se determinar.-

Eficiencia

Eficacia Programática

Eficacia Presupuestal

Eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metra programados con el mínimo de recursos disponibles.

Es decir hemos alcanzado un 100 por ciento nuestro objetivo.

$$\begin{array}{r} \textbf{Eficiencia} \\ \text{Eficacia Programática} \\ \hline \text{Eficacia Presupuestal} \\ \\ = \quad \quad \quad 90 \\ \hline \quad \quad \quad 90 \\ \\ = \quad \quad \quad \mathbf{1} \\ = \quad \quad \quad \mathbf{100\%} \end{array}$$

Indicadores de Productividad:

Se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

La productividad se define como la relación entre los bienes o servicios productivos y los insumos requeridos, en un periodo determinado.

Indicadores de Impacto:

Este tipo de indicadores permite dimensionar o cuantificar valores de tipo político y social, permite medir la cobertura que alcanza la prestación de un servicio, su repercusión en el grupo social al que se dirige el efecto producido en el entorno socio-económico.

3.6. Comunicación de Resultados e Informes de Auditoría.-

El informe es el producto final esperado por la entidad, que justifica la contratación de la auditoría y debe reflejar el resultado de la actividad económica.

El informe de Auditoría de gestión debe incluir los siguientes puntos:

- Antecedentes y motivaciones del informe.

- Descripción del área auditada.
- Información general incluyendo cargos, responsables y sus campos de responsabilidad.
- Objetivo y alcance de la Auditoría, y la metodología empleada.
- Indicadores de eficacia, eficiencia y economías utilizados.
- Asuntos de importancia relevantes y constataciones importantes hechas durante la Auditoría.
- Puntos fuertes y puntos débiles detectados.
- Evaluación de la eficacia, eficiencia y grado de economía.
- Conclusiones y recomendaciones sobre las causas y efectos de los puntos débiles observados.
- Recomendaciones, con observaciones o comentarios de los responsables del área auditada.
- Como parte final del trabajo de Auditoria, se debe establecer un adecuado seguimiento a los informes, mediante la revisión de las conclusiones con los responsables de las diferentes áreas auditadas, las que deberán aplicar las recomendaciones y sugerencias para corregir las deficiencias y corregir mayores eficiencias.
- Se refiere a la evaluación del desempeño obtenido por una entidad. Esta evaluación implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir sus actividades con: los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad, y otros criterios razonables de evaluación.

Para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría es necesario que las no conformidades cumplan las siguientes características⁷⁷:

- Ser objetivas, reales y verificables.
- Ser claras y concisas.
- Proveer número de cláusula de la norma, documentos de la empresa.
- Mostrar la situación exacta – la evidencia objetiva.
- Tener identificación única.
- Ser categorizadas.
- Ser aceptadas y firmadas por la empresa⁷⁸.

3.7. Monitoreo Estratégico de Recomendaciones junto con la Administración.-

Es la implementación de recomendaciones poniendo en manifiesto la habilidad para dar al cliente una opción de mejora viable y económica que contribuya a las mejoras reales o potenciales, es decir, tratar de llegar a consensos, evitando conflictos de intereses que mejoren a la organización.

A partir de los análisis realizados en la auditoría para expresar los resultados anteriores podemos recomendar a la dirección de la entidad y del área financiera que se analice la estructura del departamento para lograr una eficiente distribución del trabajo que permita que todos los integrantes del mismo contribuyan a lograr los objetivos propuestos.

Profundizar en la calidad del análisis económico-financiero que se presenta a la dirección de la empresa, donde no solo se expresen cifras sino que se emitan criterios y recomendaciones por parte del área financiera.

⁷⁷ SUBIA Jaime, Auditoría de Gestión de Calidad, Editorial Universidad de Loja, Primera edición, pág. 47.

⁷⁸ MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, Primera edición,

Utilizar al máximo las capacidades intelectuales de los integrantes de esta área, donde la mayoría son profesionales y existe experiencia del trabajo⁷⁹.

Utilizar la tecnología existente para implementar programas que le permitan realizar análisis de los indicadores financieros y la situación en general de la entidad.

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:⁸⁰

- Demostrar la conformidad del producto.
- Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad.
- Mejora continuamente la eficiencia del sistema de gestión de la calidad.

⁷⁹ MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, Primera edición,

⁸⁰ SUBIA Jaime, Obra citada, pág. 92.

CAPÍTULO IV

APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA COTECNA DEL ECUADOR S.A.

GENERALIDADES DE LA EMPRESA:

Objetivo:

Los Objetivos de Cotecna son:

- Elevar el nivel de satisfacción del cliente externo al 97% anual.
- Elevar el clima laboral al 90 % anual.
- Cumplir los presupuestos de venta de COINS 890.000; COEC 3'300.000.
- Lograr una utilidad operativa de COINS 466.000 y COEC 500.000

Alcance:

La Auditoría de Gestión está enfocada al Departamento de Recursos Humanos actualmente debido a los cambios organizacionales ha sufrido varias fluctuaciones en el mismo.

Antecedentes:

Cotecna es una empresa internacional líder en servicios de inspección comercial, seguridad y certificación que lleva 35 años siendo una autoridad mundial en esta industria y combina una tecnología de punta y la transferencia de conocimientos con servicios innovadores hechos a la medida para mejorar y proteger los intercambios comerciales en todo el mundo

Definición de Siglas:

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

NIAAS: Normas Internacional de Auditoría y Aseguramiento

SGC: Sistema de Gestión de Calidad.

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Cliente COTECNA DEL ECUADOR S.A.

PC 1

Alcance Propuesta de Auditoría

1/1

Período Noviembre 2011.

Objetivos:

- Conocer a la empresa con el fin de poder formarse una opinión de la misma.
- Planificar y determinar el proceso a seguir en la auditoría.

REF.	DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	PAG	TIEMPO PRESUPUESTADO	TIEMPO REAL	FECHA DE FINALIZACION
PA 1	Cuestionario Preliminar a la empresa	1/1	Un día	Un día	11/1/2011
PA 2	Propuesta entregada a la empresa	1/2	Un día	Un día	11/1/2011
PA 3	Carta de Encargo de Auditoría	1/1	Un día	Un día	11/3/2011
PA 4	Carta de Requerimientos	1/1	Un día	Un día	11/4/2011
PA 5	Informe de Entrega de Documentos	1/1	Tres días	Tres días	11/7/2011
PA 6	Informe de Inspección a las Instalaciones	1/1	Un día	Un día	11/8/2011
PA 7	Memo de Planificación	1/1	Un día	Un día	11/11/2011

OBSERVACIONES:

Elaborado por:

Aprobado por:

CUESTIONARIO PRELIMINAR

PA 1

1/1

Entidad:	Cotecna del Ecuador S.A.
Persona de Contacto	Viviana Vergara
Fecha de Entrevista	1/11/2011

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<i>Forma jurídica:</i>	Sociedad Anónima
<i>Órgano de administración:</i>	Gerencia General
<i>Organigrama:</i>	Se facilita
<i>Adquisiciones, fusiones o escisiones:</i>	No tiene actualmente estos negocios
<i>Actividad Principal:</i>	Brindar servicios de inspección
<i>Actividades Secundarias:</i>	Servicios de Tracking y Monitoreo
<i>Convenio/s colectivo/s aplicados:</i>	Servicios de Tracking y Monitoreo
<i>Pactos entre empresas:</i>	Si tiene
<i>Números de centros de trabajo:</i>	Cuatro
<i>Localización centros de trabajo:</i>	Machala, Guayaquil, Manta y Quito
<i>Número total de trabajadores:</i>	231 trabajadores
<i>Grado de rotación contratación:</i>	Alta
<i>Existe representación unitaria de los trabajadores:</i>	No
<i>Dispone de departamento de RRHH</i>	Si
<i>Cuenta con asesoramiento legal externo:</i>	Si
<i>Proceso nóminas:</i>	Interno
<i>Cifra de venta al año 2010:</i>	1 200 000 dólares
<i>Se han realizado auditorías con anterioridad:</i>	Si.
<i>Encargado interesado:</i>	Ramos Asociados

Elaborado por: Paola Ramos	Aplicado por: Paola Ramos
Fecha: 1/11/2011	Fecha : 1/11/2011

RAMOS ASOCIADOS

Quito, 01 de Noviembre del 2011.

COTECNA DEL ECUADOR S.A.

De mis consideraciones:

Me complace remitirle el contenido del acuerdo alcanzado con su empresa, para la realización de la auditoría de gestión a su departamento de recursos humanos.

Al completar la auditoría emitiré un informe que contendrá nuestra opinión técnica sobre el estado del departamento de su entidad. Adicionalmente informare a la Dirección sobre las debilidades significativas que, en su caso, hubiésemos identificado en la evaluación del sistema de gestión interno.

Responsabilidades y limitaciones de la auditoría

Realizaré el trabajo en base a las Normas Ecuatorianas de Auditoría. Además de realizar muestras selectivas, obtendré la evidencia justificativa de la adecuación socio-laboral y evaluaré las normas y principios laborales aplicados.

Como parte de la auditoría efectuaré un estudio y evaluación del sistema de gestión de calidad de la compañía enfocado al sistema de Recursos Humanos. El objetivo de nuestra auditoría es obtener la seguridad razonable de que la documentación socio laboral éste libre de errores e irregularidades significativas. Aunque una estructura efectiva del sistema de gestión interno reduce la probabilidad de que pueden existir riesgos de errores e irregularidades y de que no sean detectados, no elimina tal posibilidad. Por dicha razón y dado que nuestro examen especial está basado principalmente en pruebas selectivas, no podemos garantizar que se detecten todo tipo de errores o irregularidades.

La opinión técnica del auditor proporciona un mayor grado de fiabilidad a la adecuación laboral de la Entidad, pero no incluye la predicción de sucesos futuros, por lo tanto, la emisión de un informe sin salvedades sobre la adecuación laboral, no constituye una garantía sobre la viabilidad futura de la entidad.

Los papeles de trabajo preparados en relación con la auditoría son propiedades del auditor, constituyen información confidencial y los mantendré en mi poder de acuerdo con las exigencias de las NIAA.

Por otra, parte siempre mantendré una situación de independencia y objetividad, tal como lo exigen las NIAA.

Responsabilidad y Manifestación de la Dirección de la entidad.-

Con objeto de facilitar una comunicación más efectiva, la Entidad designará al personal de ésta a quienes el Auditor deba dirigir las consultas necesarias para realizar su trabajo.

Las NIAA exigen que obtengamos de la Administración de Cotecna una carta de manifestaciones sobre la documentación, información y registros de materia socio - laboral facilitados. Los resultados de nuestras pruebas de auditoría, las respuestas a nuestras consultas y la carta de manifestaciones constituyen la evidencia para emitir una opinión técnica sobre la adecuación socio – laboral de la Entidad. En consecuencia, la Administración de Cotecna deberá entregar firmada la “Carta de Manifestaciones de la Dirección” que le solicite el Auditor en los términos previstos en las NIAA.

En caso de conformidad con los términos aquí expuestos, agradeceremos se sirvan devolvernos debidamente firmada la copia de la presente Carta de Encargo que adjuntamos. Confiando en tener la oportunidad de prestarles nuestros servicios profesionales, aprovechamos la ocasión para saludarles.

Atentamente,

Paola Ramos S.

CARTA DE ENCARGO DE AUDITORÍA**COTECNA DEL ECUADOR S.A.**

En la ciudad de Quito, el 3 de Noviembre del 2011.

Por una parte la Empresa COTECNA DEL ECUADOR S.A. en representación del Ing. Fernando Vela Holguín denominada la entidad de aquí en adelante y por otra parte la firma de auditores Ramos & Ramos Asociados en representación Paola Fernanda Ramos Samueza denominada El Auditor.

Ambas partes se reconocen mutua y recíproca capacidad legal en las calidades con las que respectivamente actúan y se comprometen a regirse por lo siguiente:

- El Auditor realizará el trabajo de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento.
- Los papeles de Trabajo son de propiedad del auditor.
- Se compromete el auditor a mantener estricta confidencialidad sobre la información del trabajo de Auditoría.
- El Auditor siempre mantendrá su objetividad y confidencialidad, además puede realizar consultas, a otras personas sobre la información contenida en la documentación del departamento de Recursos Humanos.

En base a lo mencionado anteriormente se otorga el debido consentimiento para la investigación correspondiente y presentación de resultados, para constancia dejan sentado los firmantes.

Atentamente,

Fernando Vela H.
Cotecna del Ecuador

Paola ramos
Auditora

RAMOS ASOCIADOS

Quito, 04 de Noviembre del 2011.

Ingeniera

Viviana Vergara

Contadora

COTECNA DEL ECUADOR S.A.

Presente

De mis consideraciones:

Con el objeto de dar inicio a los trabajos de auditoría, agradecemos se sirvan facilitarnos en original y copia de los documentos detallados a continuación:

- Escrituras de constitución
- Listado de Trabajadores contratados en nómina.
- Distribución del Personal.
- Archivo del personal en base al listado entregado por la auditora.
- Organigrama
- Manual de políticas y Procedimientos
- Reglamentos Internos
- Pólizas de seguros de vida y seguros médicos.
- Listado de nuevos proyectos
- Presupuestos de empleados.

De conformidad con el calendario de actuaciones acordado, dicha documentación debe encontrarse en nuestro poder:

DIA: Noviembre 7 del 2011

HORA: 10:00

LUGAR: Quito en sus dependencias de la oficina de Cotecna.

Agradezco de antemano su colaboración,

Atentamente,

Paola Ramos

RAMOS ASOCIADOS

INFORME DE ENTREGA DE DOCUMENTOS

COTECNA DEL ECUADOR S.A.

Persona de Contacto: Viviana Vergara.

Fecha: Noviembre 7 del 2011.

En base al documento de solicitud de documentación entregado el 4 de Noviembre del presente año podemos revisar la siguiente documentación:

1. Escrituras de constitución

En las escrituras de la empresa pudimos comprobar los siguientes datos que corresponden a la empresa:

Valor de Capital: 20.000

Lista de Accionistas: 1% Cotecna del Ecuador S.A.

99% Cotecna Inspection S.A.

Nombre del Representante Legal:

Fernando Vela.

Nombre del Presidente de la Empresa.

Miguel Romero.

2. Distribución del Personal.

El listado de empleados en función del Departamento en el cual labora está de la siguiente manera:

DEPARTAMENTOS	NUM
ADMINISTRACION	6
CALIDAD	1
FINANZAS	10
GERENCIA	1
OPERACIONES	201
PERSONAL CON DISCAPACIDAD	8
SISTEMAS	2
VENTAS	2
Grand Total	231

3. Archivo del personal en base al listado entregado por la auditora.

En base al listado del personal de la empresa nosotros vamos a proceder a la verificación del 30% de los archivos siendo estos escogidos de forma aleatoria, es decir, a revisar en total 69 personas entre personal de Staff e Inpectores que laboran actualmente en la compañía.

4. Organigrama

El Organigrama lo pudimos revisar en los archivos de la empresa.

5. Manual de políticas y Procedimientos:

En este caso las funciones establecidas para el Departamento de Recursos Humanos van a ser revisadas en la empresa.

6. Reglamentos Internos

Las políticas, su administración y el contrato colectivo se revisarán en la empresa, Además de otros documentos que son entregados por la empresa para su verificación entre los cuales están el Sistema de Gestión de Calidad, Código de Cumplimiento.

7. Pólizas de seguros de vida y seguros médicos.

La empresa nos presenta las pólizas además de un listado de todos los empleados que están enrolados en el Seguro Médico y de Vida.

Cabe resaltar que según políticas de la empresa en el caso de Seguro Médico la empresa cubrirá el 50% del costo del mismo y el otro 50% será descontado del rol de pagos al empleado, con lo que respecta al Seguro de Vida este es cancelado en su totalidad por la empresa.

8. Listado de nuevos proyectos

Por el momento la empresa no tiene nuevos proyectos para el Departamento de Recursos Humanos. Cabe resaltar que esto variara del desarrollo económico de la compañía.

9. Presupuestos de empleados.

El Presupuesto de dinero destinado a los empleados fue entregado según su centro de costo.

Atentamente,

Paola Ramos

RAMOS ASOCIADOS

INFORME DE INPECCIÓN DE INSTALACIONES

Persona de Contacto: Viviana Vergara.

Fecha: Noviembre 8 del 2011

En función de la visita realizada a sus oficinas de la Ciudad de Guayaquil ubicadas en la 9 de Octubre 100 y Malecón el 8 de Noviembre pude observar lo siguiente:

Las oficinas de Cotecna están ubicadas en un lugar céntrico de la ciudad siendo de fácil ubicación.

Cada Departamento posee su espacio, sin embargo en este caso el Departamento de Recursos Humanos está compuesto por dos personas, el Supervisor del Departamento y su asistente.

Cabe resaltar que el Supervisor de este Departamento apenas tiene un mes ejerciendo las funciones debido a que anteriormente este cargo no existía pues de algunas actividades se encargaba la Contadora y en otros casos el Gerente Financiero, llevando a la empresa a rectificar los esquemas del Departamento.

Hay que recalcar que en el departamento están con seguridad los archivos.

Atentamente

Paola Ramos

RAMOS ASOCIADOS

PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA

COTECNA DEL ECUADOR S.A.

Persona de Contacto: Viviana Vergara.

Fecha: Noviembre 11 del 2011.

NORMAS LABORALES APLICABLES:

Las norma laborales a tomar como base para la auditoría son las siguientes:

Contrato colectivo de los trabajadores

Políticas del departamento de Recursos Humanos

Compliance Code de los trabajadores

Otras normas referentes al Departamento de Recursos Humanos

MATERIA OBJETO DE AUDITORÍA (AREAS DE RIESGO)

Obligaciones formales de la entidad

Verificación de su adecuación a la legislación vigente.

Verificación que se siga los procesos especificados en COTECNA.

ALCANCE:

Todos los trabajadores que consten en la planilla de pago, cuyos contratos hayan sido certificados por el Ministerio de Relaciones Laborales y contratado bajo figura de servicios profesionales.

AREAS QUE REQUIEREN ATENCIÓN ESPECIAL.-

Carpetas del personal actualizado según lo establecido en las políticas de la empresa.

Contratos del Personal devueltos por el Senres.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO O PROBABILIDAD DETECTADA.

Probabilidad de que los trabajadores no cuenten con sus documentos en regla.

Probabilidad de pagar multas por no legalizar a tiempo los contratos.

VALORACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN INTERNOS:

Previa revisión de los mismos el auditor determinará el grado de confianza que se tiene en los mismos con el fin de determinar un riesgo en los mismos.

NATURALEZA DE LAS PRUEBAS DE AUDITORÍA A APLICAR:

Revisión de Documentos

Entrevistas

Cuestionarios

SISTEMA DE DETERMINACIÓN Y SELECCIÓN DE MUESTRAS:

Con el fin de llegar a la entidad en su totalidad se tomará una muestra correspondiente al 30% del personal de esta manera se determina su funcionamiento en Cotecna, claro esta que este porcentaje puede variar en función de la revisión de documentos.

Además para valorar al recurso humano se tomará como estándar el 25% debido que al ser una empresa de alrededor de 250 empleados se tratara de buscar constancia tomando como base un porcentaje un índice razonable del total de la población, este estándar se basara en el criterio de la auditoría y la documentación encontrada en la muestra requerida aleatoriamente.

DISPONIBILIDAD DE PERSONAL

Según lo determinado con la gerencia de la empresa se podrá contar con todo el personal para realizar la auditoría, siendo claro está el Departamento de Recursos Humanos para colaborar directamente con el auditor.

NECESIDAD LOGÍSTICAS:

Para llegar a conocer como se desarrolla el Departamento de Recursos Humanos contará con el apoyo de la empresa en cuanto al desplazamiento de una oficina a otra en la ciudad en la cual se encuentre.

En cuanto a la manutención correrá netamente por cuenta del auditor.

DESIGNACIÓN DEL AUDITOR

Debido a la realización de la auditoría de gestión el equipo estará compuesto por únicamente una persona la Srta. Paola Ramos.

ESTIMACIÓN TIEMPO DE DEDICACIÓN

El tiempo estimado para el trabajo de campo de auditoría únicamente será de un mes contemplado desde la firma de contrato, contando de antemano con la colaboración de todos los empleados de la entidad.

PRESUPUESTOS:

El presupuesto establecido para el proceso de auditoría va a ir en función de los gastos en que se incurran determinándolo de la siguiente manera.-

<u>PRESUPUESTO</u>		
<u>GASTOS</u>		
<u>Gastos Operativos</u>		869,69
Gastos de Investigación	250	
Matrícula de Tesis	369,69	
Defensa de Tesis	250	
<u>Gastos No Operativos</u>		240
Internet	50	
Suministros	50	
Impresiones	60	
Copias	25	
Alquiler de Infocus	20	
<u>TOTAL DE GASTOS</u>		<u>1109,69</u>

CRONOGRAMA DE LA AUDITORÍA

<u>NUM</u>	<u>ACTUACIONES</u>	<u>FECHA</u>
1	Coordinación para obtener información y recopilar documentación	11/11/2011
2	Recogida la Información	11/11/2011
3	Revisar y analizas el sistema de calidad	12/11/2011
4	Entrevistas referentes al control interno	12/11/2011
5	Cuestionarios referentes al control Interno	15/11/2011
6	Revisión de documentos	15/11/2011
7	Análisis de Hallazgos	21/11/2011
8	Resultados de Hallazgos de la empresa	22/11/2011
9	Informe Provisional	25/11/2011
10	Reunión de Revisión	28/11/2011
11	Informe Final.	30/11/2011
<u>OBSERVACIONES:</u>		
<u>FIRMAS DE APROBACIÓN</u>		
COTECNA		AUDITORA

Atentamente

Paola Ramos

Auditora Líder

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Cliente COTECNA DEL ECUADOR S.A.

PC 2

Período Noviembre 2011.

1/1

Objetivos

- Evaluar los manuales de control interno y procedimientos de la compañía con el fin de conocer cómo se maneja a la empresa y cuál es su fundamentación.

REF	DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	PAG	TIEMPO PRESUPUESTADO	TIEMPO REAL	FECHA DE FINALIZACION
CI 1	Cuestionario de Control Interno	1/2	Dos días	Dos días	11/13/2011
CI 2	Entrevistas al personal	1/2	Un día	Un día	11/15/2011
CI 3	Narrativa de las Operaciones y Flujogramas	1/	Dos días	Dos días	11/17/2011
CI 4	Matriz de Riesgos	1/	Dos días	Dos días	11/19/2011

OBSERVACIONES:

Elaborado por:

Aprobado por:

COTECNA DEL ECUADOR S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DESCRIPCION	RESPUESTA	
	SI	NO
La empresa brinda un servicio de capacitación continúa		X
Puede comunicarse con su Supervisor acerca de sus necesidades.	X	
Le entregaron una copia de su contrato de trabajo	X	
Considera que su ambiente de Trabajo es apto para laborar	X	
La empresa proporciona todos los suministros necesarios para trabajar	X	
Considera que tiene estabilidad laboral en su trabajo.		X
Está satisfecho con los beneficios que le otorga la empresa.		X
El Departamento de Recursos Humanos atiende sus requerimientos a tiempo	X	
Piensa que este departamento es eficiente?		X
Usted recibió una inducción al momento de ingresar a la empresa a trabajar		X
Recibió algún documento que se relacione con reglas de comportamiento		
- Personal		
- Ético	X	
- Profesional	X	
- Cívico		
Sabe que debe manejar confidencialidad con la información que maneja	X	
Cree usted que se filtra información de la Institución a terceras personas.		X
Conoce las normas disciplinarias en caso de quebramiento de las normas establecida por la entidad.		X
Las normas disciplinarias de la Entidad constan en un documento formal.	X	
Existen controles para reducir tentaciones que puedan existir de alguna u otra manera.	X	

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

El Cuestionario fue realizado a 70 personas de las cuales se presento los siguientes resultados según sus preguntas:

Número de Personas	70	
Número de Pregunta	<u>SI</u>	<u>NO</u>
Primera	50	20
Segunda	35	35
Tercera	60	10
Cuarta	55	15
Quinta	60	10
Sexta	10	60
Séptima	15	55
Octava	45	25
Novena	36	34
Decima	40	30
Decima Segunda	60	10
Decima Tercera	40	30
Decima Cuarta	42	28
Decima Quinta	40	30
Decima Sexta	33	37
<u>Total</u>	621	429

Al revisar las respuestas podemos ver que mas personas respondieron que SI identificandolo en el siguiente cuadro de color azul y de color Azul el color rojo.

RESPUESTAS DE CUESTIONARIO



Esto quiere decir que la mayoría las personas están de acuerdo con la labor del Departamento sin embargo una gran parte del personal tiene desconocimiento de normas, políticas y sanciones que pueden sufrir en el caso de cometer alguna infracción, además de inconformidad en los beneficios recibidos por parte de la empresa, pudiendo provocar un alto grado de insatisfacción laboral y posibles fraudes al no sentirse completamente satisfechos con lo recibido.

COTECNA DEL ECUADOR S.A.

ENTREVISTA AL PERSONAL:

En la ciudad de Guayaquil a los quince días del mes de Noviembre del 2011 se procedió a la entrevista de las siguientes personas las cuales con el fin de tener un panorama más amplio de la empresa y su departamento de Recursos Humanos:

Entrevista al Gerente General:

Como usted ve el desarrollo de la empresa en la actualidad:

Este año ha sido uno de los mejores desde sus inicios pues actualmente recién hemos podido ampliarnos y mejorar nuestra integración con lo referente al persona.

Considera que el Departamento de Recursos Humanos cumple con las expectativas planteadas.

Hace unos tres meses analizamos que tenía grandes falencias por eso se contrató a un Supervisor del mismo con el fin de distribuir las funciones y crear un ambiente más eficaz.

En quien recae la responsabilidad de la función de Recursos Humanos?

Las decisiones relevantes se toman junto con el Gerente Financiero pues las decisiones netamente recaerían entre los dos.

Entrevista a la Contadora:

Realizaba o realiza algunas actividades de Recursos Humanos?

Si.

Considera que esta correcto realizar las mismas?

Pues en mi caso no veo inconveniente pues son actividades que no interfieren directamente con el Departamento y las funciones que hago se refieren más netamente al pago de nómina.

Cree usted que debería dejar estas actividades?

Pues con el fin de coordinar esto creo que no tendría inconveniente en que lo hago pero con el fin de no comprometer los departamentos no habría problemas.

Cree que el Departamento de Recursos Humanos es eficiente?

Pues considero que falta personal pues solo se compone de dos personas.

Entrevista al Gerente de Recursos Humanos:

Esta totalmente informado de las Políticas de la empresa referente a Recursos Humanos?

Pues al momento ya tengo un conocimiento amplio de las políticas y manuales del Departamento.

Considera que está preparado para el cargo?

Mi experiencia lo dicta por si solo pues ya he trabajado en otras empresas en el mismo cargo.

Se cuenta con un eficaz sistema de administración salarial?

Según revisé la empresa cuenta con una administración salarial muy completa pues abarca casi todos los empleados referentes a los empleados y sus necesidades-

Como se atiende problemas tales como:

- *Presión en el trabajo*
- *Discriminación*
- *Acoso Sexual*
- *Otros*

Todos este tipo de problemas se tratan de conversar mensualmente en las reuniones de cascadeo que tiene cada departamento si han dado o no las mismas pero generalmente casos como discriminación y acoso no se dan en la empresa netamente nos basamos en la presión del trabajo y necesidades de los empleados.

Sin embargo si se dieran los mismos terminarían con el desahucio o despido intempestivo del empleados si se diera el mismo claro esta después de comprobarlo.

Entrevista al asistente de Recursos Humanos:

Cree que está sobrecargado de Trabajo al ser el único asistente del Departamento

Pues sí aunque he podido recién dejar un poco de actividades desde el ingreso del Supervisor del Departamento pues he podido dejar actividades a que él lo realice.

Cree que la empresa está consciente de esto?

Pues me parece que si por eso ingreso el Supervisor.

Que considera usted que deberían mejorar?

Pues debería mejorar la coordinación de las actividades y la comunicación de la información que a veces por falta de tiempo no se logra realizar.

Se dispone de un inventario del personal actualizado? Incluya una copia

Si, la misma se le entregare el día de hoy.

Entrevista a un empleado común:

Como usted ve al Departamento de Recursos Humanos:

Lo veo como un Departamento que forma parte de la organización, el cual nos ayuda con el pago de la nómina y otras cosas como son certificados, etc.

Cumple a tiempo todo los requerimientos realizados por empleados?

Se demoran un poco en los requerimientos.

Que considera que deberían mejorar?

Deberían quizás mejorar su organización y tiempos de entrega en lo que respecta a certificados y otras cosas

COTECNA DEL ECUADOR S.A.

NARRATIVA Y FLUJOGRAMA DE LAS OPERACIONES:

En base a las funciones del Departamento de Recursos Humanos y a la revisión física de los documentos correspondientes a todos los empleados de la empresa podemos determinar lo siguiente:

Determinación de Competencias Funcionales.

Todo cargo será descrito minuciosamente por parte del gerente de Área y actualizado por el área de Recursos Humanos permanentemente. Todo cargo será descrito de manera que todo colaborador, aunque no esté familiarizado con una posición, pueda comprender el trabajo involucrado en el desempeño de dicho cargo. Todo perfil de cargo incluirá los siguientes aspectos:

- a. Nombre del Cargo
- b. Línea de Reporte
- c. Línea de Supervisión
- d. Objetivo principal del Cargo
- e. Funciones y responsabilidades
- f. Competencias Individuales para el Cargo
- g. Interrelaciones internas y externas
- h. Condiciones específicas de desempeño del Cargo

Creación de un Cargo nuevo

Todo nuevo cargo será creado una vez que haya sido determinada la necesidad real del mismo.

Las razones para determinar esta necesidad son:

Incremento en el volumen de tareas a realizar en el departamento solicitante en base a tiempos y movimientos y justificación de tendencias bajo los indicadores de desempeño.

Reestructuración interna de la compañía que indique la creación de nuevas tareas o funciones. Reorganización de tareas al interior del Departamento o Área.

Una vez establecida la necesidad de crear un nuevo cargo, se llenará el formato Solicitud de Personal una vez aprobado este requerimiento el gerente de área procederá a determinar el perfil del cargo, su descripción de funciones y responsabilidades, así como las competencias funcionales del cargo y el nivel crítico del mismo, según los formatos estándares de Cotecna, conjuntamente con el Departamento de RRHH.

Luego de aprobar los nuevos Job Description se procederá a la inclusión del nuevo cargo en el manual de Descripción de Responsabilidades y Competencias Funcionales.

Levantamiento del perfil

El Gerente de Área realizará la siguiente información:

- Objetivo
- Tareas a realizar
- Frecuencia de las tareas
- Conocimientos y experiencia requeridos
- Idiomas requeridos

Programas informáticos requeridos y se definirá el nivel crítico del nuevo cargo a través de la aplicación de una matriz de calificación Balance Score Card (BASC).

Modificación de cargos ya existentes

Cuando se requiera realizar modificaciones a los cargos existentes, ya sea por aumento y/o disminución de responsabilidades, así como realizar variaciones en los perfiles, se deberá seguir el siguiente proceso:

Notificación por parte del Gerente de Área solicitante a Recursos Humanos de la necesidad de realizar modificaciones.

El Gerente de Área realizará un nuevo levantamiento de información de la posición conjuntamente con Recursos Humanos (RRHH).

La información recopilada y los cambios realizados serán aprobados por la Gerencia General. Se procederá a la inclusión de los cambios en el manual de Descripción de Responsabilidades y Competencias Funcionales.

COTECNA DEL ECUADOR S.A.			
Departamento de Recursos Humanos			
<u>FLUJOGRAMA DE DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS FUNCIONALES</u>			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Gerente de Recursos Humanos	Gerente de Área	Gerente General
<p>DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD Todo cargo debe estar descrito</p> <p>Crear un nuevo cargo</p> <p>Aprueba Job Description</p> <p>Incluirá el nuevo cargo</p> <p>Levantamiento de Perfil</p> <p>Aprobado</p> <p>Modificacion de nuevos cargos</p> <p>Comunicara le necesidad de modificacion</p> <p>Levantamiento de la información</p> <p>Aprobado</p>			
<i>Elaborado por:</i> Paola Ramos		<i>Fecha :</i> Noviembre 2011	

Selección de Personal

Se realizarán procesos de selección (internos y externos) siempre que se cumplan las siguientes condiciones:

- Exista una vacante de nueva creación.
- Exista una vacante de reemplazo (cuando el anterior ocupante ha sido promovido o ha dejado la compañía).

- Exista una vacante temporal (con el fin de cumplir con un trabajo por un periodo específico de tiempo).

Para todos los procesos de selección se respetará un mismo procedimiento.

El gerente de área aprobará el requerimiento de personal de acuerdo con el plan estratégico de cada área y solicitará a Recursos Humanos se realice el proceso de selección mediante el envío del formato de Solicitud de Personal, en el cual conste toda la información respectiva, sobre las necesidades específicas y sobre el cargo a seleccionar.

Este requerimiento detallado del proceso de selección será enviado a Recursos Humanos en el formato de Solicitud de Personal debidamente aprobado por el Gerente General y Gerente de Área correspondiente.

Aprobado el requerimiento tanto por el Dpto. de Recursos Humanos como por la Gerencia General, se procederá a la siguiente fase.

De ser aplicable, se dará preferencia a un reclutamiento interno entre nuestros colaboradores a través de una Promoción o realización de un Job Posting. Al inicio de un proceso de selección se comunicará a todos los colaboradores de COTECNA sobre las bases del proceso de selección, de tal forma que los miembros de la organización que reúnan los requisitos establecidos participen del proceso.

También se tomarán en cuenta para el proceso las hojas de vida de aquellos aspirantes que hayan entregado directamente en Cotecna y que se encuentran en la base de datos.

En caso de que no existan candidatos acordes al perfil se procederá a reclutar externamente a través de: anuncios de prensa, compañías de identificación de personal ejecutivo, etc.

Preselección

Toda hoja de vida será comparada con el perfil solicitado.

En caso de aprobar esta revisión, se procederá mantener una entrevista preliminar que será realizada y evaluada por Recursos Humanos.

En esta entrevista se analizarán las competencias organizacionales y funcionales requeridas por el cargo.

Selección

Los candidatos que hayan superado la entrevista de preselección serán citados a evaluaciones psicológicas y/o técnicas (aplicadas por Recursos Humanos).

Entrevistas y Referencias

Los candidatos que superen las pruebas de acuerdo a los parámetros establecidos, serán citados a una entrevista con el Jefe de Área o Gerente de Área.

El Jefe inmediato del cargo o Gerente de Área en coordinación con Recursos Humanos, elegirán la persona que en su concepto debe ser contratada

Una vez que se ha determinado el candidato seleccionado Recursos Humanos enviará el Test de Datos para Recursos Humanos (TDR) al Departamento Legal para que realice el contrato y se solicita al candidato elegido que complete un formulario Balance Score Card (BASC) Estudio de Seguridad para Empleados y complete la información requerida según el check list de Recursos Humanos.

COTECNA DEL ECUADOR S.A.			
Departamento de Recursos Humanos			
<u>FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL</u>			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Gerente de Recursos Humanos	Gerente de Área	
Existencia de una vacante en la empresa o reemplazo	<pre> graph TD A[] --> B[] B --> C[] C --> D[] D --> E[] E --> F{ } F -- NO --> G[] F -- SI --> H[] H --> I[] I --> J[] </pre>		
Solicitar el puesto			
Buscara posibles empleados			
Preseleccion			
Selección			
Entrevista y Referencias			
Apruebasión de Candidatos			
TDR			
Archivar			
<i>Elaborado por:</i> Paola Ramos		<i>Fecha :</i> Noviembre 2011	

Solicitud de Documentación

Todo empleado deberá entregar la documentación siguiente para su contratación.

Para colaboradores nacionales:

De acuerdo al Check List establecido para su contratación

Para colaboradores extranjeros:

Hoja de vida actualizada

Cédula de ciudadanía

Censo de Extranjería

Libreta militar para extranjeros (actualizada)

Record Policial

Copia de su pasaporte en el cual consta su visa vigente

Certificado del tipo de sangre

Partida de nacimiento

Partida de Matrimonio (casados únicamente) o acta notariada de unión libre

Partida de nacimiento de los hijos

Carnet del IESS

Fotografías

Certificados de estudios (refrendados si provienen de otros países)

Certificados de empleos anteriores

Certificados de honorabilidad

Certificado de salud

Contrato de Trabajo y Afiliación al IESS

Con el envío del TDR por parte del supervisor de Nómina:

Se procederá a la elaboración del contrato de trabajo por parte del Departamento Legal.

Una vez firmado el Contrato por el empleado y la Gerencia, el contrato será enviado al Ministerio de Trabajo para su legalización

Paralelamente se registrará el aviso de entrada del empleado contratado en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS cuando el contrato así lo estipula Este aviso y una copia del contrato debidamente legalizado serán guardados en el file personal.

COTECNA DEL ECUADOR S.A.		
Departamento de Recursos Humanos		
<u>FLUJOGRAMA DE SOLICITUD DE DOCUMENTACIÓN</u>		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Gerente de Recursos Humanos	Sendres
Para Colaboradores Nacionales Se solicitará un listado de documentos Afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Se realizara un contrato laboral Enviará a legalizar. Archivo		
Elaborado por: Paola Ramos	Fecha : Noviembre 2011	

Inducción al personal

Es responsabilidad de Recursos Humanos administrar el proceso de inducción a través del formato Registro de Inducción y se deberá completar la información requerida según nuestro código de cumplimiento

Entrenamiento en el puesto

En esta etapa los colaboradores iniciaran un programa de entrenamiento en su puesto, el mismo que será administrado, coordinado y supervisado por el Gerente del Área.

COTECNA DEL ECUADOR S.A.		
Departamento de Recursos Humanos		
<u>FLUJOGRAMA DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL</u>		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Gerente de Recursos Humanos	Gerente del Área
Administrar el proceso de Inducción	<pre> graph TD A[] --> B[] B --> C[] D[] --> C </pre>	
Formato de Inducción		
Completar el proceso según el Código de Cumplimiento		
Se coordinara el entrenamiento para el puesto		
<i>Elaborado por:</i> Paola Ramos	<i>Fecha :</i> Noviembre 2011	

Evaluación del desempeño del Personal

El desempeño de todo el personal de COTECNA será evaluado periódicamente. Recursos Humanos establecerá un plan anual para las evaluaciones del desempeño y coordinará con las distintas áreas su seguimiento y cumplimiento.

La evaluación del desempeño estará elaborada de manera que mida las competencias específicas determinadas para cada posición, así como las competencias corporativas:

Evaluando su desarrollo a través de hechos reales y logrando de este modo mayor objetividad en los resultados.

El proceso se ejecutará a través de una entrevista. En la misma participaran el colaborador, el jefe inmediato y/o el Gerente de Área.

La evaluación del desempeño se materializa en informes escritos en los que consta la opinión del informado, y esto son fundamento para establecer programas de desarrollo.

La evaluación de desempeño estará diseñada de manera que provea información útil para la toma de decisiones en áreas tales como administración de remuneraciones, capacitación y la elaboración e implantación de planes de carrera.

Evaluación en período de prueba

Los nuevos colaboradores serán evaluados dentro de su periodo de prueba (90 días) con el propósito de determinar si el empleado continúa en la compañía o es notificado para dar por terminado su contrato.

Esta evaluación es llenada por el Jefe inmediato y/o Gerente de Área conjuntamente con el colaborador.

COTECNA DEL ECUADOR S.A.		
Departamento de Recursos Humanos		
<u>FLUJOGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL</u>		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Gerente de Recursos Humanos	Gerente de Area
<p>Plan de Evaluaciones</p> <p>Entrevista en base a una Evaluación de Desempeño</p> <p>Cando es de prueba se hara en 90 días</p> <p>Esta evaluación será llenada por un Gerente de Área</p> <p>Se enviará al file del personal al archivo</p>		
<i>Elaborado por:</i> Paola Ramos	<i>Fecha :</i> Noviembre 2011	

Capacitación y entrenamiento del personal.-

Todo programa de capacitación debe suplir una necesidad que esté alineada con las competencias específicas del cargo y con los objetivos a cumplir del área que asiste.

Las personas designadas para participar en un curso están obligadas a hacerlo. En caso de presentarse alguna razón de fuerza mayor que impide su participación, se debe informar oportunamente a Recursos Humanos. En caso de no asistir a una capacitación determinada por la empresa, o en caso de reprobar dicha capacitación, Recursos Humanos procederá a descontar al empleado el costo pagado por la misma.

La participación de nuestros colaboradores en programas de capacitación estará sujeta a la programación anual elaborada y aprobada por la Gerencia General. Cualquier programa de capacitación y entrenamiento que no estuviera incluido en la planificación anual, deberá ser aprobada por el Gerente General donde consten con los justificativos y aprobaciones respectivas.

Todo programa de capacitación deberá incluir una evaluación de resultados o impacto de la evaluación, cuya finalidad es medir si se han producido los cambios deseados en conductas o conocimientos de los Colaboradores, esta evaluación será semestral.

Cotecna asume el 100% del costo en cursos, siempre que estén relacionados con las responsabilidades del cargo.

Si los colaboradores no aprueban o no asisten a los cursos, el 100% del costo de los mismos tendrán que ser reembolsado a Cotecna.

En el caso de cursos de índole complementario Cotecna asume el 60% del costo.

Los cursos de largo plazo, son ofrecidos solamente al personal que se encuentra en la Nómina de Cotecna, y tenga más de un año dentro de la empresa, y cuenten con la aprobación de la Gerencia General.

Los colaboradores deberán permanecer mínimo un año en la empresa cuando haya recibido capacitaciones que superen los \$ 500 dólares. En caso contrario el 100% del costo será descontado de la liquidación.

COTECNA DEL ECUADOR S.A.			
Departamento de Recursos Humanos			
<u>FLUJOGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL</u>			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Gerente de Recursos Humanos	Gerente de Área	Empleado
<p>El personal esta obligado a participar en la Capacitacion</p> <p>Programa de Capacitacion debe estar basado en evaluacion de resultados</p> <p>Cotecna asume el 100% del costo</p> <p>La capacitación debe aprobarse previamente.</p> <p>Debe permanecer mínimo un año en la empresa o se le descontará de la liquidación.</p>			
<i>Elaborado por:</i> Paola Ramos		<i>Fecha :</i> Noviembre 2011	

Plan de Sucesión y desarrollo de Carrera

Cotecna considerará como indispensable el preparar a su personal para que puedan asumir nuevas responsabilidades.

Existirán dos planes de desarrollo de carrera:

1. Desarrollo horizontal, cuando preparemos a los colaboradores para asumir nuevas responsabilidades dentro de su cargo. También se considerará desarrollo horizontal cuando el colaborador aprende las responsabilidades del colega del mismo nivel.
2. Desarrollo vertical, que consiste en preparar a nuestros colaboradores para ser potenciales back ups de sus jefes inmediatos.

Desarrollo del plan de Back Up

Recursos Humanos elaborará un plan de formación para desarrollar habilidades y destrezas en los colaboradores que les permitan ser elegibles para sucesión (Back up).

Este plan de formación será elaborado considerando las competencias pertinentes de desarrollar para poder convertirse en back up.

La formación específica para cada cargo podrá ser cumplida sin limitaciones de tiempo. Esta formación se considerará adicional al plan anual de capacitación técnica establecida.

Los Back up serán colaboradores elegibles para suplir una posición, cuando exista la necesidad, ya sea temporal o definitivamente.

Se establecerán ciertos requisitos para la elegibilidad de un colaborador:

1. Haber alcanzado en sus evaluaciones de desempeño de los dos últimos años un rendimiento Superior al 80%.
2. Tener un mínimo de dos años en la Compañía.

COTECNA DEL ECUADOR S.A.			
Departamento de Recursos Humanos			
<u>FLUJOGRAMA DE PLAN DE SUCESIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA</u>			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Gerente de Recursos Humanos	Gerente de Área	Empleado
<p>Considerara dos planes</p> <p><i>Plan Horizontal</i></p>			
<p>Dara nuevas responsabilidades al empleado</p> <p><i>Plan Vertical</i></p>			
<p>Desarrollar un Plan Back up</p> <p>Haber alcanzado una evaluación de desempeño del 80%</p> <p>Tener un año en la compañía</p>			
<i>Elaborado por:</i> Paola Ramos		<i>Fecha :</i> Noviembre 2011	

Administración Salarial

COTECNA busca que sus colaboradores reciban, a través de sus ingresos, un adecuado reconocimiento por la gestión y contribución que realizan, y que esto, a su vez, constituya un factor motivacional importante.

Por tanto, la administración de los salarios en la organización está basada en los siguientes conceptos:

Análisis del desempeño

Reconocimiento del mérito y valores individuales (desempeño de cada uno de los empleados).

Mercado Laboral

Competitividad frente al mercado, a través de encuestas salariales.

Equidad

Nivel de responsabilidad del cargo.

Capacidad Financiera

Resultados económicos del ejercicio de la Organización. Se establecerán escalas de remuneración a través de un proceso de valoración y/o homologación de cargos que permita equiparar el nivel de responsabilidad y su nivel jerárquico con el mercado, y establecer la remuneración adecuada dentro de las políticas de COTECNA. Cuando se cree un nuevo cargo, igualmente se procederá a realizar su valoración en base a un sistema de homologación de cargos para establecer la remuneración adecuada. Cada año Cotecna realiza una revisión general de sueldos.

Remuneración Variable

Con el afán de reconocer y remunerar el aporte extra que los colaboradores dan a la compañía, se ha establecido un sistema de Remuneración Variable, el mismo que contempla los siguientes parámetros: a. Los bonos mensuales se pagan al personal fijo y temporal que haya participado en la operación al menos en el 85% del mes que se calcula.

Bono de cumplimiento Balanced Score Card (BSC)

El Balanced Score Card, es el Tablero de Mando Integral que sirve para monitorear el cumplimiento del plan estratégico, la misión empresarial en términos de maximizar los ingresos, optimizar los egresos, minimizar los riesgos del negocio y garantizar su permanencia en el tiempo.

El BSC se estructura con la calificación de las siguientes disciplinas:

1. Satisfacción Cliente Externo
2. Satisfacción Cliente Interno
3. Perspectiva de Operaciones
4. Resultados Financieros

El valor del bono variable por BSC será definido por la Gerencia General. El cálculo dependerá del Cumplimiento porcentual del BSC, este porcentaje deberá ser igual o mayor al 95 % en el campo empresa y 95 % en el campo individual de cada línea, y con un techo máximo del 120%, para ganar este bono se debe cumplir el Indicador de rendimiento Individual, si una de estas dos variables fallará el bono no será pagado.

Para cancelar el bono de BSC se deberá tomar en cuenta el porcentaje el rendimiento individual con las condiciones anteriormente expuestas.

Este bono se lo paga a mes caído.

El pago de los bonos arriba mencionados, se lo hace vía transferencia Bancaria o cheque a fin de mes, a través del rol de pagos.

Comisiones por Ventas

El ámbito de aplicación de la política: Es establecer el marco para el pago de comisiones tanto para los Account Manager, Gerente Comercial, Gerente de Negocio y Producto, Representantes de Oficina y Free-lance.

Esta política será habilitante y regulatoria en las relaciones contractuales.

La determinación de las comisiones se basará en los objetivos planteados a inicios de año por el Comité Comercial conformado por: el Country Manager, Operational Manager, Business Manager o su representante. Este Comité Comercial se reunirá acorde a las necesidades de los negocios; no obstante, los términos y condiciones de esta podrán modificarse en base a realidades del mercado y la compañía. Por ejemplo, un bajo cumplimiento de los casos de ventas debería ser compensado al siguiente trimestre.

Los responsables de que se cumplan con los márgenes de contribución establecidos para cada servicio vendido son el Gerente de Operaciones y/o los Product Managers.

El área de Cobranzas será el órgano de control que emita a Recursos Humanos (RRHH), previa autorización del Gerente Operaciones y de Negocio el detalle de las cobranzas efectuadas que deberá ser considerada para el pago de las comisiones respectivas y Finanzas será responsable del control posterior.

Las comisiones por las ventas se pagarán mensualmente sobre la cobranza realizada. Aquellas facturas que estén en un proceso de Cobranza Pre-legal y Legal, el Comité Comercial será el ente que discernirá el pago o no de la comisión al Account Manager, Representantes de Oficina y Vendedor Freelance.

Con el fin de minimizar conflicto en asignación de cuentas se establecerá el cumplimiento estricto del ciclo comercial establecido en el pipeline, es decir desde el contacto, prospección, presentación de oferta, cierre y cobranza. Si existiese solamente contacto, comprobado, el Comité Comercial establecerá un porcentaje que será pagado una vez realizada la cobranza y por una sola vez. El valor del lead será hasta un máximo del 1%. Cualquier persona, a excepción de cargos gerenciales o cargos que desempeñan funciones de venta, podrá recibir un lead, previa autorización del Comité Comercial.

Licitación

El Gerente de Negocio y/o el comité comercial definirán que cuenta será manejada por el Product Manager o por el Account Manager.

La venta producto de proyectos especiales, llámese a éstos los que superen en un 50% del presupuesto, se reconocerá el 3% de lo cobrado o se negociará con el responsable asignado el porcentaje de comisión, precautelando los intereses de las dos partes.

Cumplimiento de Presupuestos.

La tabla vigente de comisiones se aplicará individualmente por el presupuesto total establecido por Account Manager. Tanto las comisiones como los presupuestos se establecerán en base a las asignaciones de cuentas y realidades del mercado. Serán establecidas por el Comité Comercial trimestralmente y se presentarán en el Kick Off.

Conforme a la asignación del caso de ventas por vendedor, el gerente de negocios podrá definir aceleradores para incentivar sobrecumplimiento.

Las comisiones se liquidarán de acuerdo con la tabla de comisiones que entrará en vigencia inmediatamente posterior a su publicación, la cual será revisada trimestralmente por el Comité Comercial y se aplica por línea de negocio y se

calculara en forma global. Dicha tabla no deberá ser objeto de modificación dentro del trimestre, salvo resoluciones especiales del Comité Comercial, ni deberá contemplar disposición que implique retroactividad.

TABLA DE COMISIONES

<i>Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de venta mensual</i>	<i>Porcentaje de comisión a recibir sobre valores cobrados del mes</i>
0% – 49 %	0%
50% - 69%	1,50%
70% - 99%	2,50%
100% - 149%	3,50%
>149%	5%

Penetración durante los primeros 3 meses

NOTA: El redondeo de decimales, se aplicará según lo que indica la lógica matemática.

El cuadro superior se aplicará de la siguiente manera: en la columna izquierda donde consta el porcentaje de presupuesto de ventas se aplicará como resultado de la facturación realizada Vs el Presupuesto o Forecast (parte del sistema de gva via internet para la presentación de resultados) establecido para cada caso de venta por Centro de costos (Tipo de servicio). Con este rango se establecerá el porcentaje que detalla la columna derecha y se aplicará contra la cobranza del mes, estableciéndose el pago de comisiones.

Los Kick Off, son reuniones donde se establecerán las estrategias definidas en base a los objetivos del trimestre siguiente y se realizarán máximos hasta la última semana inmediata anterior del primer mes del trimestre a ser lanzado. Las resoluciones que se deriven de los Kick Off se ratificarán a través del Comité Comercial.

Los Representantes de Provincias y Free lance (personal sin contrato fijo) tienen establecidas sus condiciones en los contratos mercantiles firmados bilateralmente con Cotecna; recibirán comisiones mensuales sobre las cobranzas de cada mes. En todo caso, el esquema podrá ser revisado acorde a las condiciones de los negocios lo que

motivará ajustes a los contratos. Los presupuestos establecidos se los incluirá como anexos a los contratos firmados.

En casos de proyectos especiales donde el volumen del negocio o los márgenes por naturaleza de la negociación no permita aplicar la tabla de comisiones, el Comité Comercial, conjuntamente con el Accountant Manager, definirán la bonificación específica para compensación de dichos negocios, esto aplicará únicamente a AM, Freelance y Representantes de Oficina, quienes hayan tenido acción específica y continua en el proyecto.

Gerente de Negocios.- Se bonificará de acuerdo a la siguiente tabla:

TABLA DE COMISIONES

<i>Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de venta mensual</i>	<i>Porcentaje de comisión a recibir sobre valores cobrados del mes</i>
0% – 50 %	1%
51% - 105%	1,00%
106% - 150%	1,25%
>150%	1,40%

Penetración durante los primeros 3 meses

Incentivos y Bonificación

Cada trimestre en el Kick Off, el Comité Gerencial podrá determinar incentivos para los participantes en esta política, los mismos que serán aplicados a nivel nacional y constarán en la tabla de comisiones.

La bonificación por productividad se compensará de la siguiente manera:

Supervisor Banano.- Se bonificará en base a la utilidad bruta en dos rangos, de 0 a 50000 USD el 7.5% y de 51 a 75000 5.5 %. En el caso que en el cálculo del último porcentaje en el rango superior sea menor al máximo del inferior se mantendrá este como base.

Account Managers.- El bono del Balance Score Card para la fuerza comercial será del 5% de las comisiones. El no cumplimiento del factor individual reducirá en el mismo porcentaje el valor a pagar en comisiones.

Supervisor de Carga & Descarga (Commodities).- El responsable de esta línea recibirá el 10% de ganancias.

Supervisor de Trade Finance Services.- El responsable recibirá el 1.4% del margen de contribución (Gross Margin) por mantenimiento de las cuentas en su zona. En ventas de negocios nuevos se aplicará la misma tabla en base al presupuesto establecido.

Los demás bonos variables percibirán por cumplimiento del BSC del mes anterior, a excepción del auditor interno, quien percibirá bonificación específica por asignación de auditorías y/o proyectos especiales. RRHH, será responsable de la emisión de las acciones de personal máximo 5 días hábiles posterior a la aprobación de esta política.

Préstamos y Anticipos

- Se otorga préstamos para necesidades de educación personal, de los hijos, de salud personal o de los hijos, accidentes o emergencias/contratiempos personales.
- Se otorga préstamos hasta un máximo de USD 1.000 por persona y dependiendo de la capacidad de pago de cada uno.
- La empresa se reserva el derecho de solicitar documentos que soporten el destino del préstamo.
- El plazo máximo de reembolso del préstamo puede ser de hasta seis meses y en casos especiales de hasta máximo diez meses.
- La cuota mensual del empleado para pago del préstamo es de hasta un máximo del 35% del sueldo neto de la misma. La primera cuota se descuenta vía rol de pagos, en el mes que el empleado solicitó el préstamo.

- No se puede solicitar un préstamo apenas el empleado haya terminado de pagar uno anterior, sino que deberán transcurrir por lo menos 6 meses.
- No se puede acceder a otro préstamo si el empleado ya tiene al momento un préstamo vigente.
- Las colaboradoras que estuvieren con permiso de maternidad (licencia de 3 meses luego del parto), deberán hacer el trámite respectivo para que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social reembolse el 75% del sueldo mensual del período de licencia.
- Cotecna ha autorizado la concesión de un préstamo equivalente a este valor, el mismo que debe ser cancelado a la compañía en su totalidad máximo dentro del segundo mes de reincorporación a sus labores.
- COTECNA está autorizada para prestar la cifra global máxima de USD\$ 7.000,00 entre todos sus empleados. En caso de completarse el monto prestado, se procederá a suspender los préstamos hasta recuperar el cupo.
- La Gerencia Financiera puede Otorgar directamente préstamos hasta un máximo de USD 300
- La Gerencia General autorizará préstamos de valores superiores a USD 300.

Anticipos.

Se otorga hasta un 45% del sueldo neto de la persona. Se descuenta vía rol de pagos en el mes que el empleado solicitó el anticipo. No se otorgará anticipos en meses consecutivos ni pasando un mes: por ejemplo, si el empleado ha solicitado un anticipo en marzo ya no podrá solicitarlo ni en abril, ni mayo, pero podrá solicitar en junio. No se podrá otorgar un anticipo a un empleado que tenga un préstamo vigente. La Gerencia General y/o La Gerencia Financiera son las autorizadas para otorgar estos anticipos.

COTECNA DEL ECUADOR S.A.			
Departamento de Recursos Humanos			
<u>FLUJOGRAMA DE HORARIOS DEL TRABAJO DE PERSONAL</u>			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Gerente de Recursos Humanos	Personal Staff y Operaciones	Aforo
Se establecen Horarios de Ingreso y Salida del personal			
De de 8:30 a 17:30			
De 8:00 a 17:00			
Todos deben tener una tarjeta de acceso Supervisada			
Registrar el ingreso y salida de todo el personal			
<i>Elaborado por:</i> Paola Ramos		<i>Fecha :</i> Noviembre 2011	

Horarios del Trabajo del Personal.-

Es política de COTECNA que se establezcan horarios definidos de trabajo que permitan a su personal un ordenamiento y cumplimiento de las normas establecidas.

El horario de trabajo del personal administrativo y operativo es de lunes a viernes de 8h30 a 17h30 con un intervalo de 60 minutos de almuerzo.

El personal de Aforo, debido a su actividad, tendrá un horario de lunes a viernes de 8h00 a 17h00, con un intervalo de almuerzo de 60 minutos.

Se administrarán controles de asistencia para el personal. En Quito y Guayaquil, a través del control electrónico de tarjetas de ingreso.

Recursos Humanos supervisará el Control de Asistencia del personal administrativo y operativo en Matriz y en sucursales.

Recursos Humanos reportará periódicamente cualquier novedad respecto al Control de Asistencia a los Gerentes y/o Jefes departamentales de cada una de las áreas.

Todo el personal administrativo y operativo de COTECNA está obligado registrarse en los lectores de Control de Acceso, los cuales registran todos los ingresos y salidas. En caso de que en alguna oficina no exista un sistema automático de control de Asistencia, los colaboradores ingresarán la información en una hoja de control, diseñada para este efecto.

Es obligación de todos los colaboradores registrar su ingreso y salida. En caso de no existir el registro adecuado, se considerará como día no laborado, con los respectivos descuentos.

COTECNA DEL ECUADOR S.A.			
Departamento de Recursos Humanos			
<u>FLUJOGRAMA DE HORARIOS DEL TRABAJO DE PERSONAL</u>			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Gerente de Recursos Humanos	Personal Staff y Operacione	Aforo
Se establecen Horarios de Ingreso y Salida del personal			
De de 8:30 a 17:30			
De 8:00 a 17:00			
Todos deben tener una tarjeta de acceso Supervisada			
Registrar el ingreso y salida de todo el personal			
<i>Elaborado por:</i> Paola Ramos		<i>Fecha :</i> Noviembre 2011	

Vacaciones, Permisos y Ausencias del Personal

Todo empleado que haga uso de vacaciones debe encargar sus funciones a uno o a varios colaboradores del área con el objetivo de que el trabajo no quede pendiente.

Esta solicitud será aprobada por el Gerente de Área, tomando en cuenta los requerimientos de cada uno de los departamentos.

Recursos Humanos actualizará el control de vacaciones de todo el personal de Cotecna permanentemente.

Los permisos injustificados del personal, cuando así disponga el gerente de área, serán cargados a sus vacaciones anuales.

De acuerdo al código laboral, la empresa no paga en dinero las vacaciones al personal, por ser estas un derecho irrenunciable del trabajador, a excepción de aquellos días adicionales ganados por antigüedad; La Gerencia General podrá aprobar el pago de las vacaciones a conveniencia e intereses de la función que ocupa en la Compañía.

Estos días adicionales se otorgan en el sexto año del contrato de trabajo, otorgando 1 día adicional por cada año de trabajo hasta un máximo de 15 días adicionales.

Dentro del periodo de los 15 días anuales de vacaciones, se deben considerar 2 fines de semana. La persona que necesite tomar un día de vacaciones en viernes, se considerarán también el sábado y domingo como vacación.

Si el periodo de vacaciones incluye un día feriado, éste día feriado se considerará como vacación.

Si el empleado dejare de prestar sus servicios en la empresa, los días de vacación que no han sido tomados serán liquidados en efectivo, conjuntamente con la liquidación de otros haberes.

Permisos del personal

Permiso es la autorización de la empresa para ausentarse del trabajo, para atender asuntos personales de calamidad urgente y/o impostergable. Los permisos se entenderán con remuneración en todos los casos y dentro del día de trabajo.

Licencia sin sueldo consiste en que el empleado mediante comunicación escrita, solicita a la Gerencia de RRHH en coordinación con su jefe inmediato y el gerente de área, el ausentarse por un período de tiempo específico, sin percibir remuneración, pero sin dejar de pertenecer a la empresa.

En casos de calamidad doméstica, es decir, muerte de un familiar hasta segundo grado de afinidad o consanguinidad, o matrimonio se concederán tres días de permiso.

Por nacimiento de un hijo el empleador dará al empleado los días que estipule la ley. En caso de enfermedad, el empleado deberá presentar el certificado médico que acredite la ausencia por tal concepto.

En todos los casos el empleado deberá registrar sus permisos, ausencias o vacaciones en el módulo de permisos y vacaciones que se encuentra disponible en la INTRANET.

El formato de Solicitud de Permiso y Vacaciones será utilizado por el personal que no tenga disponibilidad del acceso a la Intranet, este deberá ser debidamente aprobado por el jefe inmediato y entregado a Recursos Humanos.

El derecho fundamental que ampara a la mujer embarazada es el de garantizarle su estabilidad laboral durante su período de gestación y durante las 12 semanas de licencia a que tiene derecho según lo establecido en el artículo 153 y 154 inciso segundo del Código del Trabajo que dicen lo siguiente:

Art. 153.- Protección a la mujer embarazada.- No se podrá dar por terminado el contrato de trabajo por causa del embarazo de la mujer trabajadora y el empleador no

podrá reemplazarla definitivamente dentro del período de doce semanas que fija el artículo anterior.

Art. 154.- Salvo en los casos determinados en el artículo 172 de este Código, la mujer embarazada no podrá ser objeto de despido intempestivo ni de desahucio, desde la fecha que se inicie el embarazo, particular que justificará con la presentación del certificado médico otorgado por un profesional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y a falta de éste, por otro facultativo.

Adicionalmente a la estabilidad laboral, la mujer tiene derecho a una licencia de 12 semanas remuneradas por motivo del nacimiento de su hijo, estas doce semanas pueden ser tomadas incluso desde días o semanas antes de que se produzca el nacimiento, sin embargo al cumplirse las 12 semanas tendrá que reincorporarse a sus labores normales. Únicamente en el caso de nacimientos múltiples esta licencia se extenderá por diez días más.

Las madres que se reincorporen a sus labores dentro de la empresa, tendrán un horario especial de 6 horas diarias por motivo de lactancia. Este horario podrá ser fijado por el reglamento interno, contrato colectivo o de común acuerdo con el empleador. Esta disposición está estipulada en el artículo 155 inciso tercero del Código de Trabajo que dice:

Art. 155.- En las empresas o centros de trabajo que no cuenten con guarderías infantiles, durante los nueve (9) meses posteriores al parto, la jornada de trabajo de la madre del lactante durará seis (6) horas que se señalarán o distribuirán de conformidad con el contrato colectivo, el reglamento interno, o por acuerdo entre las partes.

Es importante aclarar que los 9 meses de horario especial son contabilizados a partir del nacimiento del niño o niña, ya que esta confusión es frecuente entre trabajadores y empleadores ya que se piensa que los 9 meses son desde que la madre regresa a las labores normales. En todo caso el horario especial de lactancia durará hasta que el niño o niña cumpla los 9 meses de nacido.

El mismo artículo 155 en sus primeros incisos señala la obligación que tienen las empresas con más de cincuenta trabajadores a establecer cerca del lugar de trabajo, una guardería infantil para los hijos de su personal. Este servicio deberá ser suministrado por la empresa de manera gratuita y cubrirá los rubros de alimentación, infraestructura y todo lo que esté relacionado con la correcta prestación de este servicio.

En el caso de que la empresa por cualquier motivo no pueda prestar este servicio, podrá unirse o asociarse con otras empresas para prestarlo, o a su vez contratar este servicio mediante terceros.

Lamentablemente en nuestro país, este derecho es muy minimizado y en ocasiones no es tomado en cuenta por las empresas privadas (salvo poquísimas excepciones), las únicas empresas que prestan adecuadamente este servicio son las empresas o instituciones públicas. Sin embargo está en los mismos trabajadores exigir el cumplimiento de este derecho y reclamar ante las autoridades de trabajo su incumplimiento, ya que ellos deberán ser los que a su vez ejerzan la presión respectiva para que las empresas brinden este servicio a sus trabajadores o impongan las multas respectivas tal como lo estipula la Ley.

Una notable reforma recientemente introducida en nuestra legislación es la relacionada con la licencia por paternidad, que no es más que el permiso que los padres tienen para ausentarse de su lugar de trabajo y poder atender a la madre y a su hijo al momento de su nacimiento. Este nuevo derecho tiene dos objetivos primordiales, el primero que el padre ayude y brinde el apoyo necesario a su pareja y a su hijo o hija al momento de su nacimiento; el segundo es que el hombre se comprometa más con el rol de padre y ejerza esta actividad responsablemente.

Esta licencia remunerada, es de 10 días en caso de parto normal; se otorgará 5 días adicionales en caso de cesárea o nacimientos múltiples; si el niño o niña naciera prematuro o en condiciones de cuidado especial, se le dará al padre 8 días adicionales de licencia remunerada; y cuando la hija o hijo haya nacido con una enfermedad,

degenerativa, terminal o irreversible, o con un grado de discapacidad severa, el padre podrá tener una licencia con remuneración por veinte y cinco días, hecho que se justificará con la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Un dato importante, es que si la madre por cualquier motivo muere durante el parto o dentro de las doce semanas de licencia, el padre podrá hacer uso del tiempo que le faltare a la madre si no hubiese fallecido, esto con la finalidad de que el niño no quede desamparado en sus primeros 3 meses de vida y tenga las atenciones adecuadas por parte de su padre.

La licencia por paternidad es otorgada al padre generalmente cuando tiene formado un hogar o ha contraído matrimonio, sin embargo en los casos en que la pareja por cualquier motivo no tenga un hogar formado o no hayan contraído matrimonio, esta licencia será justificada por parte del padre ante su empleador con la partida de nacimiento mediante la cual se reconoce al niño o niña que ha nacido. Este hecho es exigido por las empresas para comprobar que efectivamente quien hizo uso de esta licencia sea el padre del niño o niña.

A pesar de que la adopción no es una manera natural de tener hijos, es igualmente una manera de ejercer tanto la maternidad como la paternidad, por lo tanto nuestro Código del Trabajo otorga a los padres adoptivos una licencia remunerada por quince días desde el momento en que les es entregado su hijo o hija legalmente.

SANCIONES:

Como lo mencionamos anteriormente la madre goza de estabilidad laboral durante el embarazo y durante las doce semanas de licencia, si el empleador por algún motivo despidiere a la mujer embarazada, tendrá que pagar una multa equivalente a un año de sueldo más los otros rubros que le correspondan.

Sin embargo esta estabilidad laboral está garantizada únicamente hasta que la madre cumpla sus doce semanas de licencia, una vez que se reincorpore a sus labores podrá ser objeto de visto bueno, desahucio o despido intempestivo por parte del empleador.









Se ha dado casos de despido intempestivo a la mujer embarazada cuando ni el empleador e incluso cuando la madre desconocía de su estado, en este caso no se aplica dicha indemnización ya que el estado de la madre era desconocido por el empleador y sobre todo por el facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social quien avala el estado de la madre.

Por lo tanto la mujer que esté segura de su estado, deberá inmediatamente acercarse al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para que un facultativo avale su estado mediante un certificado y pueda comunicar a su empleador de este particular para de esta manera poder gozar de todos los derechos que le asisten.

Permiso por cumpleaños.

En caso de que el cumpleaños del empleado coincida con un día laborable.

El Empleador podrá conceder permiso remunerado únicamente en dicho día; en caso de no tomar este beneficio, no podrá por este concepto obtenerlo en otra fecha. En caso de que el cumpleaños del empleado coincida con un día feriado, el Empleador no otorgará permiso alguno por este concepto en otro día que sea laborable. Este beneficio podrá ser reformado o dejado sin efecto, en cualquier momento, ya que al ser un permiso que queda a discreción del Empleador, no constituye derecho alguno para el Empleado.

COTECNA DEL ECUADOR S.A.			
Departamento de Recursos Humanos			
<u>FLUJOGRAMA DE VACACIONES, PERMISOS Y AUSCENCIAS DEL PERSONAL</u>			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Gerente de Recursos Humanos	Gerente de Área	Empleado
Solicitar Vacaciones			
Aprobadas			
Actualizara la Informacion			
Todos deben tener una tarjeta de acceso Supervisada			
Registrar el ingreso y salida de todo el personal			
<i>Elaborado por:</i> Paola Ramos		<i>Fecha :</i> Noviembre 2011	

Beneficios del Personal

Todo el personal de COTECNA fijo podrá disponer del servicio de afiliación a comisariato al cumplir tres meses dentro de la Empresa, este costo será asumido por la misma.

Seguro de Vida y Asistencia Médica

Todo el personal está protegido por un seguro de vida.

La prima de este seguro es asumida por la organización en forma total.

Así mismo, COTECNA otorga a su personal y las respectivas familias, entendiéndose como familia a su cónyuge e hijos un plan de seguros de asistencia médica, cuyo costo es asumido por la empresa y por el empleado.

La afiliación al plan de asistencia médica es beneficio que podrá ser retirado por la empresa o por el empleado dependiendo la situación de ésta.

El empleado deberá llenar el formulario de afiliación con la compañía de asistencia médica elegida por COTECNA, el cual será suministrado por Recursos Humanos en el momento del ingreso del colaborador.

Uniformes

La compañía proveerá de uniformes al personal femenino cada año con excepto del personal masculino y nivel Ejecutivo. El reemplazo que no sea por uso normal y por pérdida deberá ser cancelado por el Empleado.

El uniforme deberá ser utilizado de lunes a jueves. Los días viernes, el personal deberá presentarse a trabajar con ropa semi-formal, esto aplica también en el caso de que la semana laboral termine antes del día viernes. Bajo ninguna condición se permitirá que el personal se presente a trabajar en ropa informal que incluya ropa

deportiva (calentadores, licras, camisetas tipo T), jeans desteñidos /rotos y zapatos de caucho.

Todo el personal está obligado a vestir el uniforme de manera correcta según el horario establecido por Recursos Humanos, sin realizar modificaciones o cambios de ningún tipo (no se aceptará el uso de prendas adicionales no autorizadas).

En caso de incumplimiento a lo establecido, Recursos Humanos establecerá las sanciones del caso.

COTECNA DEL ECUADOR S.A.			
Departamento de Recursos Humanos			
<u>FLUJOGRAMA DE BENEFICIOS DEL PERSONAL</u>			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Gerente de Recursos Humanos	Gerente de Área	Empleado
Pasado los tres meses de trabajo			
Debe solicitar los beneficios en Recursos Humanos			
Tarjeta de Descuento Supermaxi			
Seguro Medico de Vida y Salud			
Uniformes			
<i>Elaborado por:</i> Paola Ramos		<i>Fecha :</i> Noviembre 2011	

Desvinculación del Personal

Es política de COTECNA que todas las salidas de personal deben manejarse en los mejores términos posibles.

El empleado deberá presentar la carta de renuncia al Gerente General con una antelación de por lo menos 15 días, informando en ella la fecha de su retiro.

El Gerente General remitirá la carta de renuncia a Recursos Humanos, informando la aceptación o no de la misma y la fecha para hacerse efectiva.

Cuando la decisión de COTECNA es cancelar un contrato de trabajo, se procurará que el colaborador afectado sea tratado con la consideración y el respeto propio de su posición de la situación que ocasionó la suspensión del contrato.

El gerente de departamento correspondiente comunicará la decisión de despido a Recursos Humanos y la Gerencia General, Recursos Humanos coordinará con la Gerencia Legal con el fin de que proceda a la terminación de la relación laboral con el empleado.

En caso de problemas de actitud e ineficiencia del Empleado, el Supervisor deberá realizar notificaciones por escrito a RRHH para que sea archivado en el file personal respectivo, con tres notificaciones se solicitará el respectivo. En caso de probar negligencia por parte del Empleado se solicitará la salida del empleado de forma Inmediata.

Nos permitirá conocer las causas de retiro del personal junto con sus comentarios sobre los aspectos positivos y negativos de COTECNA con el propósito de encauzar las Políticas de Recursos Humanos a la superación de los aspectos negativos y al fortalecimiento de los aspectos que se consideren relevantes. Recursos Humanos intentará llevar a cabo en todos los casos la “Entrevista de Retiro”. La información suministrada por el empleado que se retira será consignada y archivada en el folder personal del empleado.

COTECNA DEL ECUADOR S.A.			
Departamento de Recursos Humanos			
<u>FLUJOGRAMA DE DESVINCULACIÓN DEL PERSONAL</u>			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Gerente de Recursos Humanos	Gerente de Área	Empleado
<p>Debera avisas con quince dias de anticipación</p> <p>Debe remitir la carta a Recursos Humanos Cuando Acepte la renunca</p> <p>Debera realizar las notificaciones respectivas</p> <p>Revisara el file y revisara las causas de la renuncia</p> <p>Adjuntara las causas de las mismas en el file</p> <p>Archivar</p>			
<i>Elaborado por:</i> Paola Ramos		<i>Fecha :</i> Noviembre 2011	

COTECNA DEL ECUADOR S.A.

EVALUACION DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO

CI 4
1/2

PROCESO	SUB PROCESO	OBJETIVO	Factores de Riesgo	Evaluación del Riesgo Inherente	Control	Controles claves	Enfoque General
Determinación de Competencias funcionales	Creación de nuevo cargo	Reestructurar las actividades establecidas para un determinado departamento de la compañía	Incurrir en un costo innecesario al contratar a una persona que no necesita la empresa	Medio	Medio	Revision anual de los procesos y actividades	Análisis general de los cargos. Valorización del cargo a la salida de un empleado
Contratación de personal	Solicitud de documentación	Requerir toda la información necesaria para certificar la información del empleado	Que los documentos no sean verdaderos o no se soliciten todos dejando sentado que el empleado es fiable.	Alta	Alta	Revision y confirmación de documentos y referencias del personal	
Inducción al personal	Entrenamiento del puesto	Brindar un proceso de inducción al empleado acerca de los procesos que tiene la empresa	Que el empleado no tenga conocimiento de la empresa y no valore a la misma.	Medio	Medio	Evaluación de Capacitación	Evaluar a los empleados que fueron capacitados con el fin de que conozca a la empresa y su labor en la misma
	Evaluación del desempeño del personal	Evaluar al personal periódicamente con el fin de ver sus avances en la empresa	Que no se detecte insatisfacción del empleado o malos rendimientos en la misma.	Medio	Medio	Evaluación de Desempeño	Evaluar al personal su desempeño con el fin de saber su desenvolvimiento en la empresa
Plan de sucesión y desarrollo de Carrera	Desarrollo del Plan de Back Up	Preparar al personal de la empresa para que pueda asumir otras responsabilidades en el caso de ausencia de un personal	En el caso de renuncia o ausencia del personal quedaran esa parte del trabajo sin personal quien la realice	Alto	Alto	Verificar que se desarrolle en cada departamento un back up de las actividades de su departamento.	Al momento de la ausencia de una persona exista un respaldo de la misma en la entidad
Desvinculación del Personal		Reevaluar el desenvolvimiento del personal en la empresa		Medio	Medio	Evaluación del personal y ver acciones del personal	Realizar un seguimiento del personal y su influencia en la empresa con sus actividades con el fin de conocer el impacto en su salida

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Cliente COTECNA DEL ECUADOR S.A.

PC 3

Alcance Áreas Críticas

1/1

Periodo Noviembre 2011.

Objetivos

- Revisar documentación y analizar los riesgos que surgen en la compañía con el fin de mejorar la calidad de los procedimientos.

REF	DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO	PAG	TIEMPO PRESUPUESTADO	TIEMPO REAL	FECHA DE FINALIZACION
AC 1	Carta de Solicitud de Inspección	1/2	Un día	Un día	11/21/2011
AC 2	Revision de files y documentos	1/2	Cuatro días	Cuatro días	11/25/2011
AC 3	Indicadores de Gestión	1/2	Tres días	Tres días	11/28/2011
AC 4	Resumen de Hallazgos de Gestión	1/2	Dos días	Dos días	11/30/2011

OBSERVACIONES:

Elaborado por:

Aprobado por:

RAMOS ASOCIADOS

Quito, 21 de Noviembre del 2011.

AC 1
1/2

Ingeniera

Viviana Vergara

Contadora

COTECNA DEL ECUADOR S.A.

Presente

De mis consideraciones:

Con el objeto de completar el trabajo de auditoría que se esta llevando a cabo le agradezco su autorización para revisar todos los files que posea el Departamento de Recursos Humanos de Cotecna del Ecuador S.A.

Ademas de otro tipo de información que referente como son los siguientes:

- Files del personal.
- Memos del Departamento.
- Actas de finiquito.
- Archivo del Departamento
- Cualquier otro tipo de información referete.
- Contratos

Agradezco de antemano su colaboración

Paola Ramos

Auditora Lider

RAMOS ASOCIADOS

INFORME DE REVISIÓN DE DOCUMENTOS

Persona de Contacto: Viviana Vergara.

Fecha: Noviembre 25 del 2011

La inspección de los documentos primero comenzó determinando la manera en que se va a realizar la muestra de los archivos llegando a la conclusión de hacerlo de forma aleatoria en función del 30% de la muestra total, es decir se va hacer una revisión de alrededor de 69 files de personal entre activo y pasivo.

En función de lo anterior mencionado se decidió hacer la inspección de 20 files de personal pasivos y 49 de personal activos con el fin de recabar información indispensable para el desarrollo de la auditoría.

La inspección de los files se realizó en un período de tres días, además se pudo revisar documentos como diarios realizados de descuentos del personal, anticipos de sueldo, planillas para el pago del insituto ecuatoriano de seguridad social, información de uso únicamente del Departamento de Recursos Humanos además de su software y la empresa que brinda su servicio de mantenimiento de la misma.

Los Hallazgos encontrados se determinanran mas adelante en la matriz en la cual especificaremos los mismos.

Agradezco la colaboración brindada para la revisión

Atentamente

Paola Ramos

Auditora Lider

INDICADORES DE GESTIÓN

COTECNA DEL ECUADOR S.A

AC 3
2-Jan

<u>Nombre de Indicador</u>	<u>Objetivo</u>	<u>Fórmula de Indicador</u>	<u>Planteamiento</u>	<u>Estándar</u>	<u>Observación</u>
- - <i>ROTACIÓN DEL PERSONAL</i>	Conocer el porcentaje de rotación del personal, este cálculo se realiza en base al número de actas de finiquita realizadas en el año por RRHH.	- - Número de Renuncias ----- Total de empleados	- - 75 ----- 231 0.324675325 32.46%	Si es menor del 25% puede causar inestabilidad laboral en los empleados.	Cotecna tiene una rotación bastante alta del personal, lo cual indica la insatisfacción del cliente interno en un alto grado. Según el personal esto puede ser por salarios bajos y exceso de trabajo.
<i>NIVEL DE CAPACITACIÓN</i>	Conocer si el personal de la empresa se encuentra capacitado tomando en cuenta el formulario de las carpetas de cada uno.	Empleados Capacitados ----- Total de Empleados	56 ----- 231 0.242424242 24,24%	Si es menor del 25% se visualiza la poca capacitación y motivación de los empleados en general.	Los empleados no tiene un alto grado de capacitación en la empresa, pues no todos tienen ese tipo de beneficios
<i>NIVEL DE CAPACITACIÓN POR AREA</i>	Conocer en que departamento se brinda el mayor porcentaje de capacitación y en cuál esta faltando.				

	<p><i>Departamento</i> <i>Financiero</i></p> <hr/> <p><i>Departamento</i> <i>Operaciones</i></p> <p>=</p> <p>=</p> <p><i>Departamento</i> <i>Comercial</i></p> <p>=</p> <p>=</p>	<p>Empleados Capacitados</p> <hr/> <p>Total de Empleados</p> <p>Empleados Capacitados</p> <hr/> <p>Total de Empleados</p> <p>Empleados Capacitados</p> <hr/> <p>Total de Empleados</p>	<p>5</p> <hr/> <p>7</p> <p>0,714285714</p> <p>71,42%</p> <p>50</p> <hr/> <p>198</p> <p>0,252525253</p> <p>25,00%</p> <p>1</p> <hr/> <p>5</p> <p>0,2</p> <p>20,00%</p>	<p>Si es menor del 25% se visualiza la poca capacitación y motivación de los empleados por área de la empresa.</p>	<p>Podemos ver que el grupo que recibe una mayor capacitación es el grupo financiero, que se compone del grupo del personal de contabilidad, seguido del grupo de operaciones quienes deberían un mayor grado de esta debido a que en razón de este se puede realizar el trabajo, y el menor grado es el grupo de comercial.</p>
<p><i>NIVEL</i> <i>ACADEMICO</i></p>	<p>Conocer si el nivel de academico esta de acuerdo a lo establecido en los manuales de procedimientos</p> <p><i>Nivel</i> <i>Bachiller</i></p> <p>=</p> <p>=</p>	<p>Empleados con título</p> <hr/> <p>Total de Empleados</p>	<p>198</p> <hr/> <p>231</p> <p>0,857142857</p> <p>85,71%</p>	<p>Si es mayor 25% de la población de empleados sin título superior determina el incumplimiento de las normas de la entidad con personal poco preparado para el trabajo</p>	<p>La mayoría del personal son bachilleres siendo su rama mas fuerte el campo operativo, considerando una debilidad pues los empleados pueden demostrar falta de capacidad en el trabajo a realizar.</p>

COTECNA DEL ECUADOR S.A.
Departamento de Recursos Humanos
HALLAZGOS DE AUDITORÍA

AC 4
1/2

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
La carpeta de los empleados no cuentan con un registro de inducción	Según el Art 4 de las Políticas de Recursos Humanos, Inducción del personal dice que Todos los nuevos colaboradores, tanto personal contratado como personal temporal, están sujetos a un programa de entrenamiento e inducción.	Falta de Organización de la misma por parte del Departamento de Recursos Humanos	Desconocen políticas de la empresa y su código de cumplimiento.	Llevar a cabo capacitaciones del personal con el fin de evitar inconvenientes futuros al momento de su ingreso en la compañía pues el desconocimiento no exime de cumplir al empleado.
Algunos empleados de la empresa no cuentan con un Backup	Según el Art 7 de las Políticas de Recursos Humanos del Plan de Inducción y Desarrollo de la Carrera dice Preparar a nuestros colaboradores para que puedan asumir nuevas responsabilidades, adaptarse a los cambios de la organización y alcanzar objetivos de desarrollo profesional, aumentando los niveles de satisfacción y ofreciendo perspectivas reales sobre su potencial en la organización.	En algunos casos las responsabilidades son varias y hay pocos empleados que respalden algunas actividades	Cuando la persona se ausente haya inconvenientes en la oficina	Realizar un plan de respaldo para que conozcan el trabajo de cada compañero del equipo de trabajo y en caso de falta de alguien no existan problemas en la compañía.

<p>La empresa no realiza la evaluación puntual a los 90 días</p>	<p>Según el Art 5 del de las Políticas de Recursos Humanos de Evaluación del Personal dice El desempeño de todo el personal de COTECNA será evaluado dos veces al año, el calendario ideal para estas evaluaciones es: en Enero respecto del desempeño de Julio a Diciembre del año inmediato anterior, y en Julio respecto del desempeño de Enero a Junio del mismo año.</p>	<p>Falta de conocimiento y organización por parte de la Gerencia de cada departamento para realizar las actividades.</p>	<p>No cumplir a cabalidad con las evaluaciones de los empleados y no se pueda evaluar su desempeño en la empresa y sus necesidades.</p>	<p>Llevar a cabo una evaluación de los empleados con el fin de conocer sus expectativas.</p>
<p>Algunos empleados no cuentan con todos los documentos solicitados en su file por RRHH según lo indicado en el check list de ingreso (Anexo 3)</p>	<p>Según el Art 5 del de las Políticas de Recursos Humanos de Contratación del Personal dice Controlar que todas las personas que inicien una relación laboral con COTECNA cumplan con los requisitos exigidos por la ley, y por nuestras políticas internas.</p>	<p>El Departamento de Recursos Humanos no ha realizado una actualización del archivo de cada uno.</p>	<p>En el caso de algun inconveniente no contarían con el respaldo suficiente de información de los empleados.</p>	<p>Solicitar todos los documentos a los empleados poniendo un plazo definido para la entrega de los mismos.</p>
<p>Las actas de finiquito se realizan con unas semanas de demora</p>	<p>Según Manual de Actas de Finiquito emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales Pág. 12 dice que se cobrara multas por el retraso de la legalización del documento.</p>	<p>Falta de autorizaciones por parte de la Gerencia para el ingreso de la misma en el Sendres</p>	<p>Las persona que renunciaron se sientan incomodas con la demora del pago. Además de las multas que pueden surgir a la empresa.</p>	<p>Tratar de sacar el documento lo más pronto posible con el fin de evitar posibles inconvenientes</p>

<p>No existen contratos de todos el sector operativo o tarea</p>	<p>Según el Art 5 del de las Políticas de Recursos Humanos de Contratación del Personal dice que con la confirmación de la Gerencia de Recursos Humanos, se procederá a la elaboración del contrato de trabajo por parte del Departamento Legal</p>	<p>Falta de realización de los mismos por parte del Departamento Legal</p>	<p>Posibles demandas por trabajar sin contrato por parte de los empleados</p>	<p>Realizar y legalizar los contratos de los empleados en un plazo máximo de un mes</p>
<p>Todos los inspectores son únicamente bachilleres o no cuenta con la experiencia requerida</p>	<p>Según el Job Description Pool de Inspectores parte de Requerimientos dice que debe ser Tecnólogo o Técnico en el producto a inspeccionarse y Mínimo seis meses en inspecciones</p>	<p>Se requiere para el trabajo conocimientos básicos de comercio e inspección. Además de un mínimo de experiencia de dos años.</p>	<p>Posibles errores en la realización del trabajo</p>	<p>Tratar de conseguir personas con conocimientos de comercio o inicios de carrera universitaria que respalden el trabajo y el compromiso con la empresa.</p>
<p>No tienen conocimiento del Código de cumplimiento según lo establecido</p>	<p>Código de cumplimiento y ética profesional Según el artículo 2 dice que antes de la oferta de trabajo, se informa a los posibles empleados de Cotecna sobre el Programa de cumplimiento y ética empresarial de Cotecna.</p>	<p>Desconocimiento del código y de las infracciones que puede cometer.</p>	<p>Pueden ocasionar faltas graves a la empresa y la empresa no tendrá sustento de la misma frente al Ministerio de Relaciones Laborales.</p>	<p>Verificar en cada carpeta quien no ha recibido la inducción para brindarle la misma lo más pronto posible.</p>

RAMOS ASOCIADOS

**INFORME DE OPINIÓN
COTECNA DEL ECUADOR S.A.**

Ingeniero

Fernando Vela Holguín

Representante Legal

Cotecna del Ecuador S.A.

Presente,

Hemos auditado el Departamento de Recursos Humanos el periodo del 2011, hemos emitido nuestro informe que contiene las recomendaciones sobre el manejo del mismo.

Efectuamos nuestro trabajo conforme a las Normas Internacionales de Auditoria y Aseguramiento excepto en lo relativo en la redacción del informe, que ha sido conforme a los usos y practicas comúnmente aceptadas para la formulación de resultados. Las normas requieren que una auditoría sea planificada y realizada para obtener una seguridad razonable referente a como se lleva a cabo en sus funciones el Departamento de Recursos Humanos.

El objeto es conocer si el Departamento de Recursos Humanos de Cotecna del Ecuador S.A. cumple con los manuales y normas establecidos tanto en su código de cumplimiento como en su reglamento.

Nuestra responsabilidad es dar a conocer la realidad del departamento y brindar alternativas de mejora y recomendaciones que se deben tomar en cuenta para el debido manejo del mismo.

Las áreas de riesgo que han sido auditadas son las siguientes

- Archivos del Personal
- Proceso de Contratación
- Finiquitos
- Capacitación.

El periodo auditado ha sido el de Noviembre 2011 quedando el alcance en base a un muestro aleatorio de un 30 % del personal de la entidad realizando las visitas en diferentes fechas con el fin de recibir información y revisar documentación, además de conocer al personal y su percepción respecto al departamento.

A la fecha de cierre del informe podemos determinar los siguientes hallazgos relevantes para la entidad.

- Falta de comunicación por parte del Departamento a los empleados y viceversa.
- Ausencia de capacitación al momento de ingresar un nuevo empleado en la empresa.
- Archivos de los empleados incompletos de su información personal.
- Los contratos de los empleados no se envían conforme a lo requerido por la ley lo que ocasione retrasos en su proceso de legalización.
- El personal de la empresa sobre todo en la parte de operaciones no tiene educación superior.

En base a lo mencionado podemos determinar que la empresa aunque posee un Departamento de Recursos Humanos conformado por más de una persona todavía este no se consolida de manera que pueda cubrir todos los ámbitos de la organización por lo cual se recomienda lo siguiente

- Capacitar a los empleados con mayor frecuencia tanto al ingreso de la organización como posteriormente previo avalúo de cada uno.
- Comunicar resoluciones y todo tipo de información referente a la entidad.

- Solicitar anualmente la información actualizada de los empleados con el fin de tener al día sus archivos personales.
- Conseguir personal más capacitado quienes tenga conocimiento del trabajo con el fin de evitar riesgo en esa área.

Este informe se emite exclusivamente para conocimiento de la Administración de Cotecna del Ecuador S.A. y no debe ser utilizado para ningún otro propósito.

Paola Ramos
Auditora Líder.
Ramos Asociados

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- Cotecna es una empresa que con el transcurso del tiempo ha crecido en el Mercado al brindar servicios de inspección de manera notable con el fin de convertirse en una de las más grandes empresas en el país en este campo.
- Cotecna emplea alrededor de 250 personas en su entidad en diferentes ramas y en diferentes ciudades del país.
- La empresa ha centralizado sus acciones en la ciudad de Guayaquil en su mayoría, siendo uno de sus mayores ingresos la ciudad de Machala.
- La Auditoría realizada en las oficinas de Cotecna se llevó a cabo para verificar el cumplimiento estipulado en el Código de Cumplimiento de la compañía.
- El Departamento de Recursos Humanos tiene falencias en su archivo personal debido a que no está actualizado.
- Cotecna debido a sus continuos cambios de personal no ha brindado un proceso de inducción dejando de lado este procedimiento.
- En definitiva el proceso de auditoría se realizó satisfactoriamente pues se ha podido determinar las falencias del Departamento y determinar la verdadera la situación de la empresa en lo respecta al ámbito humano.

Recomendaciones:

- Al ser Cotecna una prestigiosa empresa en el campo se recomienda ampliar sus instalaciones y contratar personal especializado que las maneje con el fin de poder cubrir todas sus necesidades.
- Cotecna al tener empleados debe llegar a cada uno de estos en sus oficinas ubicadas en diferentes ciudades del país con el fin de unir a todo el grupo y poder consolidar una familia más grande dando un mejor ambiente laboral y por ende una mejor calidad en los servicios que brindan.
- Cotecna debe dar un mayor grado de responsabilidad en oficinas donde se centra la mayor fuerza laboral para dar un mayor respaldo a los empleados.
- Cotecna debe hacer conocer a sus empleados continuamente el Código de Cumplimiento de la empresa con el fin de que lo tengan presente y puedan acatarlo.
- Realizar con Recursos Humanos un plan de acción para verificar si se encuentran actualizado los files del personal referente a su documentación, contratos, etc. y que sean solicitados de forma inmediata.
- Se recomienda capacitar al personal y brindar un proceso de inducción a todos, con el fin de que conozcan a la organización y los servicios que brindan, además de otras particulares que pertenecen a la empresa.
- La empresa debería realizar más seguido este tipo de auditorías con el fin de poder detectar falencias en los diferentes departamentos y obtener mejores resultados a futuro al corregir los errores cometidos en la actualidad.

ANEXOS

ANEXO UNO

ENTREVISTA PRELIMINAR

Nombre: Ing. Fernando Vela

Cargo: Gerente General

Fecha: 01/11/2011

¿Por qué desea realizar una auditoría al Departamento de Recursos Humanos?

Deseo realizar una auditoría debido a que han surgido varios problemas que han afectado a la empresa en este departamento y quiero saber cómo está organizado.

¿Cómo que problemas?

Por ejemplo:

- Un caso específico fue el de un grupo de inspectores que teníamos en la ciudad de Tulcán el mismo no tenía contrato por más de seis meses y laboraba normalmente.
- Otro es el caso de un inspector en esmeraldas que fue detectado que tenía referencias mal dadas y equivocadas y nadie se dio cuenta sino hasta que salió en la central de riesgos y el banco lo buscaba por fraude.

¿Por qué cree usted que se originaron estos problemas?

Estos problemas se pudieron dar a veces por que justamente en este departamento hay una continua rotación del personal o falta de control a las personas del departamento. Justamente solo había una persona a cargo y por cual contratamos a otra persona que lo ayude con las actividades.

¿Cree que existan en los departamentos más inconvenientes similares a estos?

La verdad no lo sé por eso deseo con urgencia este proceso pues queremos si con el incremento del personal se ha podido parar este proceso.

Nombre: Ing. Maria Hortensia Sanchez.

Cargo: Gerente Financiera

Fecha: 01/11/2011

¿Por qué desea realizar una auditoría al Departamento de Recursos Humanos?

Pues actualmente hemos visto en las reuniones de cascadeo en las cuales conversamos de los objetivos cumplidos que se ha dejado algunos puntos pendientes los cuales no se han podido cubrir.

¿Cómo que puntos pendiente?

Actualización de información de los empleados.

Archivo pendiente

Perdida de información entregada, entre otras cosas.

¿Por qué cree usted que se originaron estos problemas?

Puede porque no se alcanza el personal o descuido de parte de ellos por lo cual queremos saber en donde esta radicando los inconvenientes obtenidos.

¿Cree que existan en los departamentos más inconvenientes similares a estos?

Creo que no según el rendimiento de eficiencia el porcentaje de objetivos se han ido cumpliendo con excepción de Recursos Humanos.

ANEXO DOS

<u>CUESTIONARIO 1</u>		A1
		1
Entidad:	Cotecna	
Persona de Contacto:	Cristian Orrala	
Fecha de Entrevista	7/11/2011	
PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	<u>SI</u>	<u>NO</u>
Se siente cómodo trabajando en esta empresa	X	
Ha tenido retrasos en su trabajo?	X	
Cree que tiene demasiada carga laboral?	X	
Considera que esta incumpliendo la normatividad de cotecna		X
Es usted un trabajador responsable	X	
Considera que es apoyado por su compañero de trabajo	X	
Elaborado por: Paola Ramos	Aplicado por: P.Ramos	
Fecha: 04/11/11	Fecha : 07/11/2011	

<u>CUESTIONARIO 2</u>		A 2
		1
Entidad:	Cotecna	
Persona de Contacto	Joseph Chavez	
Fecha de Entrevista	07/11/2011	
PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	<u>SI</u>	<u>NO</u>
Se siente cómodo trabajando en esta empresa	X	
Ha tenido retrasos en su trabajo?		X
Cree que tiene demasiada carga laboral?		X
Considera que esta incumpliendo la normatividad de cotecna		X
Es usted un trabajador responsable	X	
Considera que es apoyado por su compañero de trabajo	X	
Elaborado por: Paola Ramos	Aplicado por: P.Ramos	
Fecha: 04/11/11	Fecha : 07/11/2011	

ANEXO TRES

COTECNA	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Referencia	DOC-001
		Oficina	Ecuador

	Nombre: _____	Dpto. _____	
<input type="checkbox"/>	Hoja de vida	CI #	_____
<input type="checkbox"/>	Formato de entrevista		
<input type="checkbox"/>	1 Copia de la cédula de identidad a color, y 3 en blanco y negro		
<input type="checkbox"/>	Copia de la papeleta de votación (actualizada)		
<input type="checkbox"/>	Copia de la libreta militar (hombres)		
<input type="checkbox"/>	Exámen toxicológico		
<input type="checkbox"/>	Record Policial		
<input type="checkbox"/>	Certificado tipo de sangre		
<input type="checkbox"/>	2 fotografías a color		
<input type="checkbox"/>	Copias de certificados de estudios		
<input type="checkbox"/>	Certificados de empleos anteriores		
<input type="checkbox"/>	Certificados de honorabilidad y honradez (2)		
<input type="checkbox"/>	Formulario 107 del SRI Imp. Renta y/o carta de declaración		
<input type="checkbox"/>	Partida de nacimiento del empleado		
<input type="checkbox"/>	Partida de matrimonio (casados)		
	Nombre del cónyuge: _____		
<input type="checkbox"/>	Partida de nacimiento de los hijos. No. Hijos		
	Nombres y fecha nacimiento		

	Fecha entrada nómina: _____		
	Fecha de salida: _____		
<input type="checkbox"/>	Formulario Base		
<input type="checkbox"/>	Código de Cumplimiento (anexo C)		
<input type="checkbox"/>	IT Policias (anexo A)		
<input type="checkbox"/>	Cuadro de Inducción		
<input type="checkbox"/>	Evaluación 90 días		
<input type="checkbox"/>	Pruebas Técnicas		
<input type="checkbox"/>	Pruebas Psicologicas		

Título	Check List Recursos Humanos	Edición No. / Fecha	02 / 12 Diciembre 08
		Auto- / Aprobación	P. Murgueytio / F. Vela
Archivo	DOC-001 v02 Check List Recursos Humanos	Pagina No.	1 of 1