UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

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

TEMA:

"DISEÑO DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL ÁREA RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CÍA. LTDA."

AUTORA:

ROCHA RODRÍGUEZ DORIS ELIZABETH

DIRECTORA:

LIC. GRACE MOREANO

Quito, Julio 2010

DECLARATORIA

Yo, ROCHA RODRÍGUEZ DORIS ELIZABETH, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Quito, 22 de julio del 2010

(f)_____

Rocha Rodríguez Doris Elizabeth

DEDICATORIA

Este proyecto de titulación de lo dedico a mi padre y a mi madre que me apoyaron y me llenaron de su amor, cariño y comprensión, a mis hermanos, que siempre estuvieron conmigo cuando más los necesite. En especial a Dios quien me enseño la paciencia y perseverancia que necesitaba para cumplir mis metas.

Doris Rocha

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por guiarme, fortalecerme y llenarme de amor cada día sin el cual no hubiese concluido con éxito mi proyecto de titulación.

Mil gracias a mis padres que con su amor y su ejemplo me enseñaron que con trabajo y esfuerzo se pueden conseguir las cosas.

Agradezco a mis hermanos por su ayuda y su ingenio que me inspiraron para salir adelante cuando existían problemas, también gracias a mi hermana por su cariño y amor me enseño a seguir adelante frente a las adversidades que se presentaban.

Agradezco a la Licenciada Grace Moreano por sus consejos y por compartir desinteresadamente sus conocimientos y experiencias.

Doris Rocha

ÍNDICE

DECLARATORIA ..... **i**

DEDICATORIA ..... **ii**

AGRADECIMIENTOS ..... **iii**

ÍNDICE ..... **iv**

INTRODUCCIÓN ..... **viii**

CAPÍTULO I **1**

IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CÍA. LTDA. **1**

1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CÍA. LTDA. 1

1.1.1. Antecedentes 1

1.1.2. Visión 2

1.1.3. Misión 2

1.1.4. Objetivos 2

1.1.5. Principios 3

1.1.6. Valores 3

1.1.7. Estructura Organizacional 4

1.1.7.1. Organigrama Estructural 4

1.1.7.2. Organigrama Funcional 5

1.1.7.3. Principales dependencias 6

1.2. GENERALIDADES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CÍA. LTDA. 9

1.2.1. Antecedentes del Área de Recursos Humanos 9

1.2.2. Objetivos del Área de Recursos Humanos 10

1.2.3. Estructura del Área de Recursos Humanos 10

1.2.4. Análisis de la Situación Actual del Área de Recursos Humanos 11

1.2.4.1. Análisis FODA del Área de Recursos Humanos de la empresa Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda. 13

CAPÍTULO II **15**

AUDITORÍA **15**

2.1. CONCEPTO 15

2.2. OBJETIVOS 17

2.3. CARACTERÍSTICAS 18
2.4. FUNDAMENTOS 19
2.4.1. Principios que amparan una auditoría 19
2.4.1.1. Código de Ética del Auditor 19
2.4.1.2. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas 20
2.4.2. Documentación de la Auditoría 22
2.4.3. Fraude y error en la auditoría 24
2.4.4. Planificación de la auditoría 25
2.4.5. El Riesgo 27
2.4.6. Sistema de Control Interno 28
2.4.7. Evidencia de auditoría 30
2.4.7.1. Técnicas de auditoría 30
2.4.7.2. Muestreo de auditoría. 32
2.4.7.3. Procedimientos de Auditoría 33
2.4.7.4. El dictamen del Auditor 35
2.5. CLASIFICACIÓN 36
2.5.1. Auditoría Externa 37
2.5.2. Auditoría Interna 38
2.5.3. Auditoría Financiera 38
2.5.4. Auditoría de Cumplimiento 39
2.5.5. Auditoría Operacional 39

CAPÍTULO III 41
AUDITORÍA DE GESTIÓN 41
3.1. Concepto 41
3.2. Objetivos 43
3.3. Características 43
3.4. Elementos 44
3.5. Sistema de Control Interno 45
3.6. Control de Gestión 46
3.6.1. Indicadores de Gestión 47
3.6.2. Tipos de indicadores de gestión 48
3.6.3. Características de los indicadores de gestión 48
3.7. Fases de la Auditoría de Gestión 49
3.7.1. Conocimiento Preliminar 50

3.7.1.1. Introducción 50
3.7.1.2. Objetivos de la Fase 50
3.7.1.3. Principales actividades 50
3.7.1.4. Principales modelos y formatos de la aplicación de la fase 53
3.7.2. Planificación 63
3.7.2.1. Introducción 63
3.7.2.2. Objetivos de la Fase 63
3.7.2.3. Principales actividades 63
3.7.2.4. Memorando de planificación 64
3.7.2.5. Programas de auditoría 64
3.7.2.6. Evaluación del Control Interno 65
3.7.2.7. Principales modelos y formatos de la aplicación de la fase 67
3.7.3. Ejecución 72
3.7.3.1. Introducción 72
3.7.3.2. Objetivos de la Fase 72
3.7.3.3. Principales actividades 72
3.7.3.4. Pruebas de Auditoría de Gestión 73
3.7.3.5. Indicadores de Gestión 74
3.7.3.6. Hallazgos de Auditoría 75
3.7.3.7. Principales modelos y formatos de la aplicación de la fase 76
3.7.4. Comunicación de Resultados 85
3.7.4.1. Introducción 85
3.7.4.2. Objetivos de la Fase 85
3.7.4.3. Principales actividades 85
3.7.4.4. Informe de Auditoría de Gestión 86
3.7.4.5. Principales modelos y formatos de la aplicación de la fase 88

CAPÍTULO IV 91
CASO PRÁCTICO 91
4.1 DESARROLLO DE CASO PRÁCTICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL ÁREA RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CÍA. LTDA. 91
4.1.1 Metodología de Auditoría de Gestión 91
4.1.1.1 Determinación de Marcas 92
4.1.1.2 Determinación de Índice 93
4.1.2 Conocimiento Preliminar 94

4.1.2.1 Carta de notificación a la Gerencia del Inicio de Auditoría de Gestión. 94
4.1.2.2 Programa de trabajo inicial 95
4.1.2.3 Agenda Inicial de Trabajo 96
4.1.2.4 Recorrido de instalaciones 98
4.1.2.5 Planificación de Entrevistas 101
4.1.2.6 Entrevistas con Funcionarios de la Entidad 102
4.1.2.7 Cronograma de Entrevistas 108
4.1.2.8 Informe de Diagnóstico Preliminar 109
4.1.2.9 Cronograma de Actividades 112
4.1.3 Planificación 113
4.1.3.1 Notificación de Inicio de la Auditoría 113
4.1.3.2 Programa de Auditoría 114
4.1.3.3 Memorando de Planificación. 116
4.1.3.4 Cuestionario de Control Interno al Área de Recursos Humanos 120
4.1.3.5 Matriz de Ponderación del Control Interno 123
4.1.3.6 Resultados de la evaluación del control interno 124
4.1.4 Ejecución 126
4.1.4.1 Identificación de procesos 126
4.1.4.2 Cédula de Análisis Documental 143
4.1.4.3 Cuestionario de Evaluación 145
4.1.4.4 Pruebas Sustantivas 157
4.1.4.5 Pruebas de Control 160
4.1.4.6 Aplicación de Indicadores de Gestión 163
4.1.4.7 Matriz de interpretación de resultados 179
4.1.4.8 Cédula de Evaluación 183
4.1.4.9 Elaboración de Hojas de Hallazgos 184
4.1.5 Comunicación de resultados 192
4.1.5.1 Convocatoria a Conferencia Final 192
4.1.5.2 Informe de Auditoría de Gestión 193

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 204
CONCLUSIONES 204
RECOMENDACIONES 206

BIBLIOGRAFÍA 207

INTRODUCCIÓN

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

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

La Auditoría de Gestión aplicada al Área de Recursos Humanos es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño y/o rendimiento de esta área, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de este importante recurso, para facilitar la toma de decisiones por parte de los directivos.

La empresa Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda., hasta el momento no ha experimentado la aplicación de una Auditoria de Gestión de los Recursos Humanos que le permita conocer si se está dando cumplimiento de los deberes y obligaciones de los trabajadores y con las expectativas esperadas por los directivos de la empresa.

El propósito de esta Auditoría de Gestión para el Área de Recursos Humanos de la empresa Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda., comprende la evaluación del desempeño y/o rendimiento del personal, la identificación de las oportunidades de perfeccionamiento en la gestión de los recursos humanos de la entidad y el desarrollo

de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas relacionadas con el manejo del personal.

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

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

El Capítulo II: Presenta la concepción, objetivos, características, clasificación y fundamentos de la auditoría, se explica los principios que la amparan, dando a conocer la ética que rige la conducta, las relaciones profesionales que deben enmarcar el desempeño del auditor, además se da a conocer cuál es la planificación, documentación necesaria de las principales evidencias que se debe tener en cuenta al momento de realizar una auditoría.

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

El Capítulo IV: CASO PRÁCTICO, se realizará la Auditoría de Gestión al Área de Recursos Humanos de la empresa Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda., que se inicia con la determinar de la metodología a utilizar, se desarrolla cada una las fases establecidas para evaluar al área auditada, se estructurará el informe de la Auditoría

de Gestión, posteriormente se presentan las conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar la gestión realizada por el Área de Recursos Humanos.

Finalmente se indican las conclusiones y recomendaciones a las que se han llegado en base al desarrollo de la investigación realizada.

CAPÍTULO I

IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CÍA. LTDA.

1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CÍA. LTDA.

1.1.1. Antecedentes

Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda., es una empresa ecuatoriana de carácter privado, creada con capital nacional, dedicada a la comercialización, distribución de artículos de ferretería y materiales para la construcción, ofreciendo a sus clientes asesoría en la venta de sus productos.

Para estar cerca de sus clientes la empresa tiene puntos estratégicos de venta en Quito, conjuntamente con representaciones autorizadas en Guayaquil, Ambato y Cuenca, siendo una de las cadenas comerciales de mayor cobertura y crecimiento.

Su trayectoria y experiencia en este sector le ha permitido constituirse en un distribuidor de las más selectas marcas de empresas líderes en el mercado ferretero y constructor a nivel nacional e internacional.

Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda., se constituyó con escritura pública otorgada ante el Notario Noveno del Cantón Quito, el 25 de marzo del 2004, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante resolución Nº04.Q.IJ.1610.

Objeto Social: El principal objetivo de la compañía es dedicarse a la importación, exportación, prestación de servicios y comercialización de:

a) Todos aquellos productos e insumos afines con la actividad ferretera y de vehículos motorizados en general;
b) Todos aquellos productos e insumos afines con la actividad de seguridad industrial.

c) Todos aquellos productos e insumos afines con la actividad constructora.

Domicilio: La Compañía se encuentra ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha, siendo su domicilio principal en la Av. Quitumbe Ñan Oe3-114 y calle S33D, está autorizada para ubicar las agencias o sucursales necesarias en cualquier lugar del país o en el extranjero.

Duración: El plazo de duración de la compañía será de treinta años.

Administración: La Administración de la compañía está a cargo de su Presidente y Gerente General el Sr. Jorge Wilfrido Trujillo Flores en calidad de representante legal.

1.1.2. Visión

Ser la empresa líder en el país en la provisión integral de productos, servicios en el área ferretera y de construcción, haciendo de sus productos la primera opción para el mercado por su calidad, servicio y trayectoria.

1.1.3. Misión

Brindar un excelente servicio a los clientes, entregando productos de calidad a un precio justo ligado con soluciones rápidas, innovadoras y efectivas, cumpliendo con las expectativas de sus clientes.

1.1.4. Objetivos

Sus principales objetivos son:

- Liderar el mercado ecuatoriano en la distribución, comercialización de materiales ferreteros y de construcción.
- Satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciendo variedad de productos a precios competitivos.
- Consolidar el liderazgo en el mercado ferretero y de la construcción garantizando la calidad requerida en los productos.

1.1.5. Principios

- Contribuir a la comunidad con lealtad, respeto y responsabilidad.
- Conseguir objetivos mediante el trabajo en equipo con actitud positiva y tolerancia, buscando la superación continua con perseverancia.

1.1.6. Valores

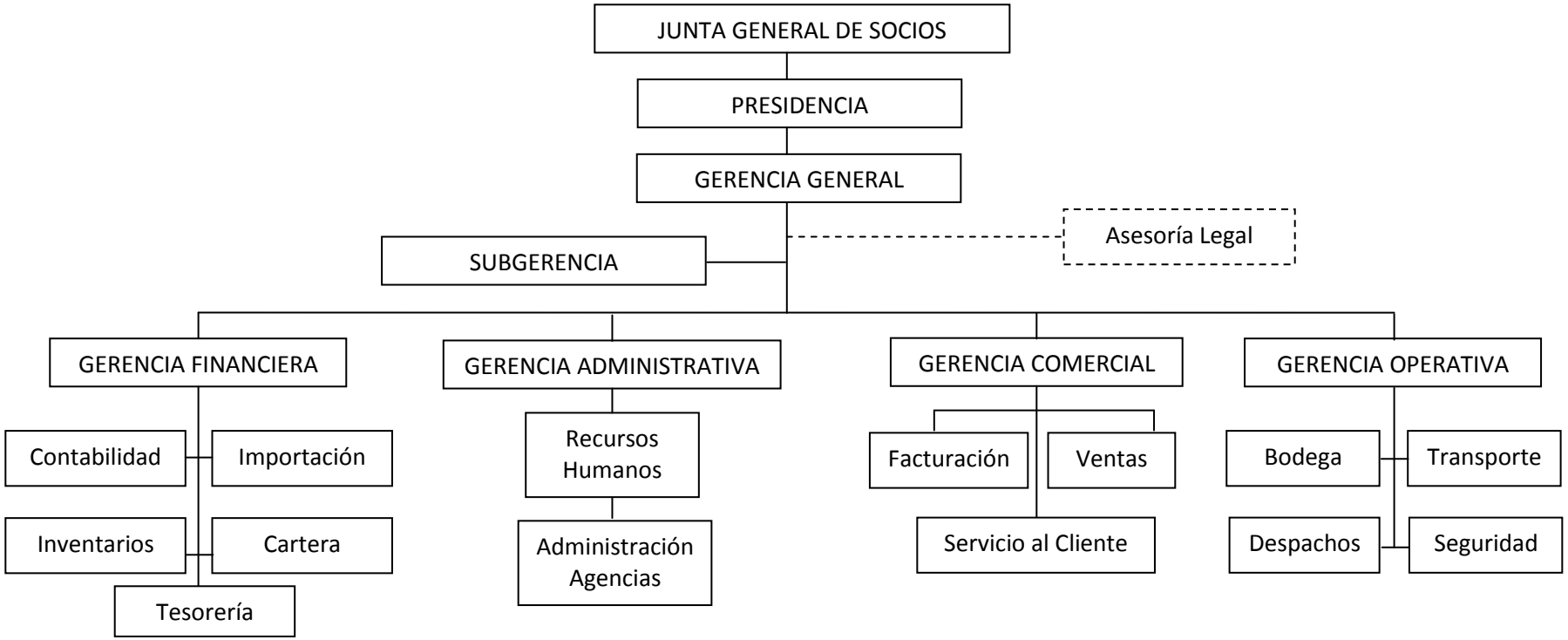
- **Integridad:** Actuar dentro de rigurosos principios éticos y legales.
- **Transparencia:** Actuar de manera clara, consistente y oportuna.
- **Actitud de servicio:** Ser amables, oportunos y eficaces en la prestación de servicios.
- **Orientación al cliente:** Construir relaciones de largo plazo con los clientes.
- **Confianza:** Generar credibilidad y manejar responsablemente la información.

1.1.7. Estructura Organizacional

1.1.7.1. Organigrama Estructural

Gráfico 1.

Organigrama Estructural

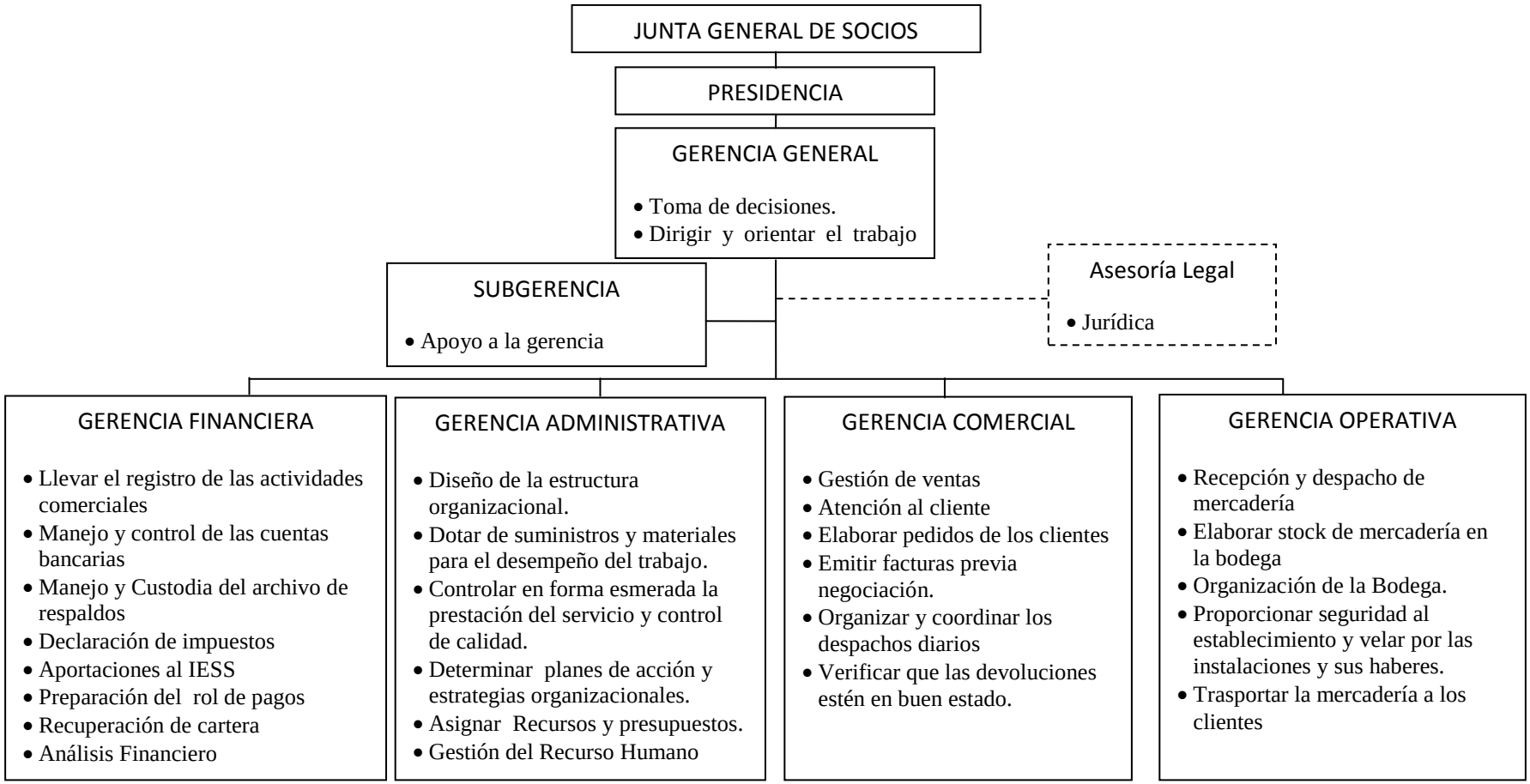


Elaborado por: Doris Rocha

1.1.7.2. Organigrama Funcional

Gráfico 2.

Organigrama Funcional



Elaborado por: Doris Rocha

1.1.7.3. Principales dependencias

La empresa Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda., está conformada por la Junta General de Socios quienes tienen derecho de intervenir en las deliberaciones y decisiones de la compañía, así como, dictar las normas y políticas fundamentales, se encarga de designar un Presidente, un Gerente General quien será el Representante legal de la compañía.

El Gerente General se encarga de dirigir las acciones administrativas, financieras, comerciales y operativas con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

El Subgerente se encarga de asistir directamente a la Gerencia General, ayudando a los otros niveles y áreas de la compañía, de manera oportuna; impidiendo que se paralice el funcionamiento en la organización.

La Gerencia General tiene bajo su cargo cuatro dependencias: Financiera, Administrativa, Comercial y Operativa con sus respectivas áreas de apoyo.

La Gerencia Financiera, es la encargada de analizar los datos financieros, determinar la organización de activos de la empresa, fijar la estructura de capital, permitiendo el conocimiento de la situación de la empresa ejecutando planes y programas de acción financieros, está conformada por:

a. Contabilidad: Su función principal es registrar las operaciones económicas y financieras, así como informar de la situación contable por medio de los Estados Financieros, suministrando información que permita medir el funcionamiento de la Compañía.

b. Inventarios: Debe mantener un control sobre las mercaderías que dispone la compañía, verificando periódicamente las existencias y el estado en que se encuentran.

c. Importaciones: Se encarga de la relación directa con proveedores extranjeros, el manejo del proceso de importación de productos y realiza la coordinación con el agente afianzado de aduanas.

d. Cartera: Debe mantener actualizada la base de datos de los clientes y garantizar el manejo, seguimiento y recuperación de la cartera.

e. Tesorería: Custodia las recaudaciones de los recursos monetarios, la seguridad de los valores y la realización oportuna de consignaciones o pagos.

La Gerencia Administrativa determina los planes de acción y estrategias organizacionales, administra al personal, regula la distribución de los recursos materiales y financieros para cada uno de los niveles, cuenta con:

a. Recursos Humanos: Selecciona, contrata, capacita, evalúa el desempeño del personal, controlando el cumplimiento de las normas internas, políticas y procedimientos.

b. Administrador de Agencias: Coordina, controla los procesos y procedimientos relacionados con los servicios prestados en los almacenes, realiza las acciones necesarias para el mejoramiento y crecimiento de los puntos de venta en las diferentes ciudades del país, se encarga de realizar informes del desempeño de cada agencia y envía el informe al Área de Recursos Humanos.

La Gerencia Comercial garantiza que los procesos de venta y atención al cliente se cumplan de acuerdo a las políticas y normas establecidas por la compañía, establece el contacto con el cliente a fin de realizar la venta, está conformado por:

a. Servicio al Cliente: Se encarga de administrar, aplicar y realizar seguimiento a los programas, procesos, actividades relacionados con información, sugerencias, quejas y reclamos de los clientes, con el fin de

mantener, controlar, detectar las oportunidades de mejoramiento y optimización.

b. Ventas: Planea, supervisa, coordina, controla el desarrollo de los programas y actividades relacionadas con la comercialización del producto, el precio, exhibición y promociones con el fin de garantizar el cumplimiento de los presupuestos de ventas.

c. Facturación: Recibe el pedido por parte de los vendedores o directamente del cliente, verificando la existencia en bodega y emite el respectivo comprobante de venta.

La Gerencia Operativa es responsable del manejo del producto en las instalaciones de la compañía, garantiza la recepción de la mercadería tanto a la bodega central como a las agencias, administra, registra la entrada y salida de la mercadería, controla la reposición de productos y el proceso de despacho, está conformada por:

a. Bodega: Custodia, recibe, ubica y registra el ingreso o salida de los productos.

b. Seguridad: Se encarga de velar y establecer sistemas de seguridad que garanticen el cuidado de las instalaciones, bienes o productos de la compañía, así como la integridad personal de sus empleados y público en general.

c. Despacho: Coordina el envió de los productos, verifica el estado y que la cantidad de la mercadería este conforme con el comprobante de venta.

d. Transporte: Atiende las solicitudes de servicio de transporte para la entrega el producto a los clientes en determinada ubicación, actualiza los historiales de rutas de los vehículos.

1.2. GENERALIDADES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CÍA. LTDA.

1.2.1. Antecedentes del Área de Recursos Humanos

En el año 2004 la empresa Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda., abrió sus primeros locales en el sector de Turubamba Bajo, una zona residencial de gran demanda comercial, con el objetivo de comercializar materiales de ferretería nacionales e importados. Estos primeros locales fueron pioneros del sector en incorporar un sistema de venta a crédito y proveer mercadería de calidad, con precios competitivos.

A principios de año 2006 la compañía creció considerablemente viéndose en la necesidad de incrementar su infraestructura y contratar más personal para satisfacer la demanda de sus clientes, los paulatinos cambios que atravesó la compañía, incitó a que reajusten sus estrategias y reformule su estructura organizacional, naciendo así la necesidad de gestionar correctamente el recurso humano ya que representa una ventaja competitiva contar con personal especializado, capacitado y comprometido con su labor.

Ante tal situación la empresa Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda., consideró necesario la implementación del Área de Recursos Humanos como unidad de apoyo para la administración este importante recurso.

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

Fue en el año 2008 que la compañía decide cambiar nuevamente la administración del recurso humano y contratar un experto para que elabore estrategias que permiten mantener un buen clima laboral con todo el personal de la empresa, que actué como mediador entre los trabajadores y los administradores, vigilando que se cumplan los derechos y deberes de los trabajadores.

Ante tal situación nace el Área de Recursos Humanos con el principal objetivo de desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y estabilidad.

El Área de Recursos Humanos depende directamente de la Gerencia Administrativa. Está integrado por el Jefe de Recursos Humanos, un Asistente y el Administrador de Agencias.

1.2.2. Objetivos del Área de Recursos Humanos

- Seleccionar y contratar al personal idóneo.
- Incentivar la integración y relaciones adecuadas entre el personal.
- Planificar, organizar y ejecutar programas de capacitación.
- Mantener todos los registros necesarios concernientes al personal.
- Recibir quejas, sugerencias y resolver los problemas de los colaboradores

1.2.3. Estructura del Área de Recursos Humanos

La estructura del Área de Recursos Humanos de la empresa Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda., se encuentra conformada por el Jefe de Recursos Humanos, un Asistente del Área y el Administrador de Agencias.

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

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

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

En una primera aproximación se procedió a definir los principales procesos que se efectuán en el Área de Recursos Humanos mediante la observación directa, se recopiló información acerca de los procesos existentes que regulan y orientan acerca de la administración del personal en la empresa Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.

El Proceso de selección de personal: Esta a cargo del Jefe de Recursos Humanos, una vez que las diferentes áreas comunican la necesidad de contratar personal, procede a publicar un anuncio en el periódico de mayor circulación, colocar avisos en las instalaciones de la empresa y revisar carpetas de personal que se presentó a entrevistas previas, el candidato se presenta en la empresa para solicitar información y se le entrega los requisitos, una vez que cumple con los requisitos se procede a realizar una entrevista de aptitud y verificación de documentos, si el entrevistador lo considera apto, se concreta una entrevista con el Gerente General quien decide si se lo contrata o no y establece su remuneración.

El Proceso de contratación del personal: Se realiza cuando el Gerente General da el visto bueno para que se contrate a un candidato, el Jefe de Recursos Humanos procede a informarle sobre los beneficios y condiciones del cargo, una vez conocidas y aceptadas se procede a firmar un contrato laboral de un año con un período de prueba de noventa días.

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

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

Proceso de motivación del personal: Cuando un empleado demuestra iniciativa, creatividad y un buen desempeño en su labor se incentiva a la persona con un aumento a su remuneración.

Proceso de seguridad e higiene en el trabajo: El personal de bodega y despacho es ubicado en su lugar de trabajo, se les entrega sus respectivos implementos de seguridad para su protección.

Proceso de administración del personal: El Jefe de Recursos Humanos realiza diariamente las siguientes actividades:

- Controla la asistencia del personal mediante el ingreso de una clave en el sistema posteriormente se realiza una verificación física del personal.
- Vela por el fiel cumplimiento de las disposiciones legales y del reglamento interno de trabajo.
- Recibe y valida la información presentada por el aspirante a la vacante.
- Realiza entrevistas a los aspirantes.
- Realiza contratos del personal y legaliza los mismos.
- Registra avisos de entrada y salida del personal en IESS.
- Soluciona problemas laborales.
- Media los conflictos entre empleados.
- Otorga permisos de salida de personal previa autorización de la Gerencia General.
- Registra los descuentos del personal por concepto de memorándum, transporte, alimentación y aportes al IESS.
- Elabora informes.
- Mantiene actualizado los expedientes del personal bajo condiciones de seguridad.
- Comunica los cambios de personal, ascensos, bajas y modificaciones a efecto de las liquidaciones de sueldos además verifica su correcta y oportuna preparación.

Proceso de evaluación del personal: Se verifica si el personal cumple con las tareas designadas mediante el visto bueno de su jefe inmediato, esta actividad se realiza a través de una reunión con los jefes de cada área para realizar un seguimiento y constatar el progreso de sus actividades, la toma de decisiones es por parte del Gerente General.

1.2.4.1. Análisis FODA del Área de Recursos Humanos de la empresa Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.

Fortalezas:

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

Debilidades:

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

Oportunidades:

- Creación de nuevas agencias.
- Incremento en la demanda de trabajo.
- Innovación Tecnológica.
- Crecimiento del mercado.

Amenazas:

- Cambios de Políticas Gubernamentales.
- Incremento de Sueldos y Salarios.
- Conquistas laborales organizaciones gremiales-sindicatos (contratos colectivos).

- Mercado laboral cambiante (no contar con personal capacitado para laborar en puestos de alta especialización).
- Dificultad de retener el personal competente, ante la existencia de mejores ofertas.

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

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

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

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

CAPÍTULO II

AUDITORÍA

2.1. CONCEPTO

Es preciso hacer varias consideraciones sobre el término "auditoría", generalmente auditar es examinar y verificar información, registros, procesos, procedimientos, con objeto de expresar una opinión sobre su confiabilidad o fiabilidad.

"Auditoría es un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico – administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos."[1]

"Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantitativa de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos. Un concepto más comprensible sería el considerar a la auditoría como un examen sistemático de los estados financieros, contables, administrativos, operativos y de cualquier otra naturaleza, para determinar el cumplimiento de principios económico-financieros, la adherencia a los principios de contabilidad generalmente aceptados, el proceso administrativo y las políticas de dirección, normas y otros requerimientos establecidos por la organización."[2]

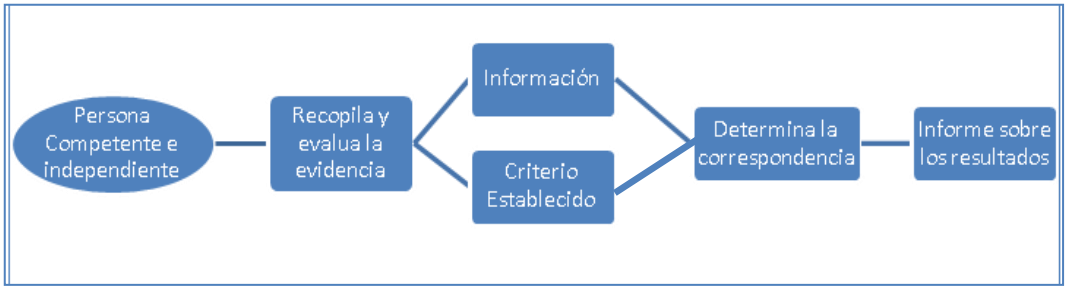
[1] http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/defigaud.htm
[2] http://www.monografias.com/trabajos32/auditoría/auditoría.shtml

Auditoría Gubernamental "Es un examen independiente con el fin de proveer a la legislatura una evaluación e informe sobre la marcha en que los administradores de la entidad o dependencia del Estado han descargado sus responsabilidades de administrar los programas del Estado de manera fiel, eficiente y efectiva"[3]

Auditoría es un examen crítico, sistemático, documentado para obtener y evaluar de manera objetiva los hallazgos relacionados con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, con el objetivo de comunicar los resultados emitiendo un informe escrito.

Gráfico 3.

Auditoría



Elaborado por: Doris Rocha

El concepto de Auditoría incluye varios términos que permiten entenderla los cuales son:

Información de auditoría.- Para poder realizar una auditoría es necesario que exista información verificable conjuntamente con normas, criterios en que el auditor se pueda basar para evaluarla.

[3] KNIGTON, Lennis. *La Auditoría Posterior de Rendimiento,* p.245

Hallazgos.- Son el resultado de un proceso de recopilación y síntesis de la información obtenida de la entidad, actividad, situación o asunto que se haya revisado o evaluado para llegar a conclusiones con el fin cumplir alguno de los objetivos de la auditoría. Sirven de fundamento para las conclusiones y recomendaciones que formula el auditor para que se adopten las medidas correctivas.

Informe de Auditoría.- Es la presentación por escrito de los resultados obtenidos en la auditoría a los niveles altos de la empresa, en el cual se comunica los hallazgos encontrados y se expresa la opinión de un profesional independiente sobre la razonabilidad y confiabilidad de la información, procesos o cumplimiento de las normas, ordenamientos jurídicos adoptados por la empresa.

2.2. OBJETIVOS

Los auditores establecen los objetivos de acuerdo al campo de aplicación y al tipo de operaciones que realiza la empresa, entre los principales objetivos de la auditoría encontramos los siguientes:

- Determinar la razonabilidad de la información generada por el ente auditado con la finalidad de emitir una opinión profesional.
- Establecer si se ha cumplido con la normativa aplicable.
- Comprobar si los recursos se han utilizado en forma económica y eficiente.
- Comprobar el funcionamiento y evaluar los resultados obtenidos por la Administración, determinando el grado en que se han alcanzado los objetivos previstos.
- Promover mejoras en los sistemas administrativos y financieros, en las operaciones y en el control interno.
- Manifestar las irregularidades en procesos, previniendo el uso indebido de recursos de todo tipo.

- Evaluar los controles internos con el propósito de determinar el grado de eficacia, eficiencia y economía del Sistema de Control Interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento si fuera el caso.
- Fortalecer la disciplina administrativa y económico-financiera de las entidades mediante la evaluación e información de los resultados a quien corresponda.
- Contribuir al mantenimiento de la honestidad en la gestión administrativa y a la preservación de la integridad de los trabajadores.
- Efectuar un seguimiento con las recomendaciones dadas.

2.3. CARACTERÍSTICAS

- Objetiva: Significa que el examen es imparcial, sin presiones, con una actitud mental independiente, sin influencias personales ni políticas. En todo momento debe prevalecer el juicio del auditor, que estará sustentado por su capacidad profesional y conocimiento pleno de los hechos que refleja en su informe.
- Sistemática y profesional: La auditoría debe ser cuidadosamente planeada y llevada a cabo por Contadores Públicos y otros profesionales conocedores del ramo que cuentan con la capacidad técnica y profesional requerida, los cuales se atienen a las normas de auditoría establecidas, a los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y al Código de Ética Profesional del Contador Público. El desarrollo de la auditoría se lleva a cabo cumpliendo en forma estricta los pasos que contienen las fases del proceso de la auditoría: Conocimiento Preliminar, Planeación, Ejecución y Comunicación de Resultados.
- Analítica: Se debe analizar con detenimiento toda la información que conforma los estados e informes contables descompone él todo en partes para satisfacerse esa información contenida en tales estados e informes.
- Retrospectiva: Se refiere a que se efectúa el análisis de la información consolidada para descender hasta el documento.

- Finaliza con la elaboración de un informe escrito o dictamen que contiene los resultados del examen practicado, el cual debe conocer previamente la persona auditada, para que pueda hacer las correspondientes observaciones del mismo; además el informe contiene las conclusiones y debilidades tendientes a la mejorar.

2.4. FUNDAMENTOS

2.4.1. Principios que amparan una auditoría

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

2.4.1.1. Código de Ética del Auditor

El auditor deberá cumplir con el Código de Ética del Contador-Auditor que considera el AICPA (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados), en base a los cuales deberá regirse su conducta y sus relaciones profesionales.

Principios éticos:

1. **Responsabilidades**.- Los auditores para llevar a cabo sus responsabilidades deben poner en práctica juicios profesionales y morales en todas sus actividades.

2. **Interés Público**.- Los auditores deben aceptar la obligación de actuar de manera que sirva al interés público demostrando confianza y compromiso.

3. **Integridad**.- Para mantener y ampliar la confianza pública los auditores deben cumplir con todas sus responsabilidades con el más alto sentido de integridad, honorabilidad y rectitud.

4. **Objetividad e independencia**.- Los auditores deben extremar su imparcialidad y estar libres de conflicto de intereses en el cumplimiento de sus responsabilidades.

5. **Alcance y naturaleza de los servicios.-** Los auditores deben vigilar los principios del Código de Conducta Profesional al determinar el alcance y naturaleza de los servicios que deben proporcionar.

2.4.1.2. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

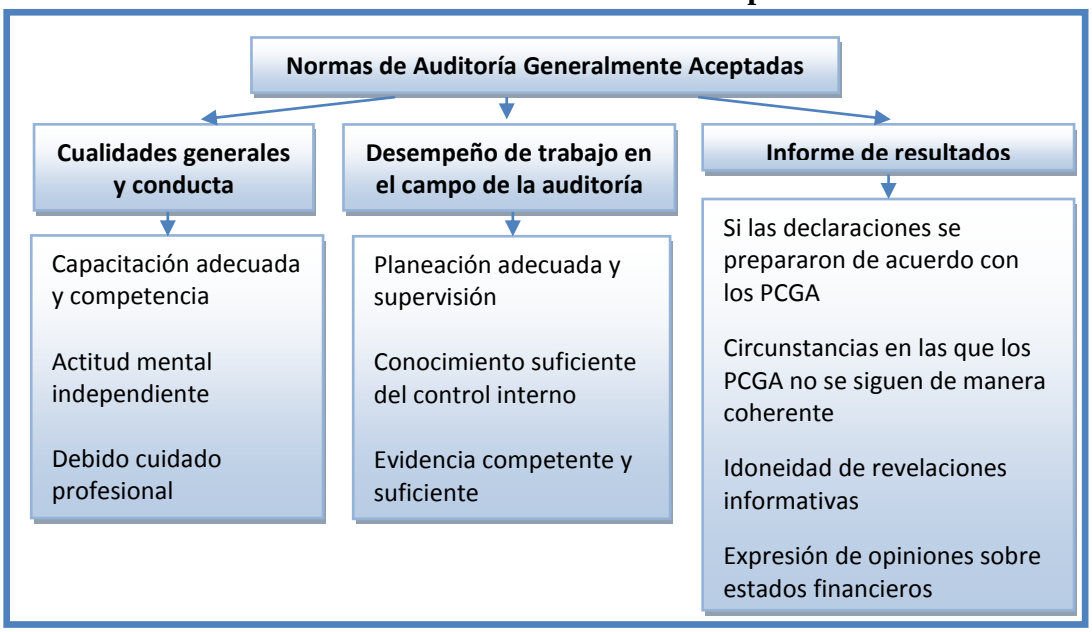
Son los principios fundamentales de auditoría en los que debe enmarcarse el desempeño de los auditores durante el proceso de auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional.

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas son directrices que ayudan a los auditores a cumplir con sus responsabilidades profesionales, para ello incluyen 10 normas las cuales se resumen en tres categorías:

- Normas Generales
- Normas sobre el trabajo de campo
- Normas sobre información

Gráfico 4.

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas



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

Normas Generales

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

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

Normas sobre el trabajo de campo

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

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

Normas sobre información

Estas normas establecen todo lo relativo al informe de auditoría:

- El informe debe manifestar si la información se presenta, de conformidad con los PCGA, normas, procesos, políticas y otros requerimientos aplicables.

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

2.4.2. Documentación de la Auditoría

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

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

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

a. Información referente a la estructura organizacional de la entidad.
b. Estratos o copia de documentos legales importantes, convenios, y minutas.
c. Información con respecto a la industria, entorno económico y entorno legislativo dentro de los que opera la entidad.
d. Evidencia del proceso de planificación incluyendo programas de auditoría y cualquier cambio al respecto.
e. Evidencia de la comprensión del auditor del sistemas de control interno.
f. Evidencia de evaluaciones de los riesgos inherentes, de control y cualquier revisión al respecto.
g. Un registro de la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría efectuados y de los resultados de dichos procedimientos.

h. Evidencia de que el trabajo realizado por los auxiliares fue supervisado y revisado.
i. Una indicación sobre quién efectuó los procedimientos de auditoría y cuándo fueron realizados.
j. Detalles de los procedimientos aplicados respecto de componentes cuyos estados financieros sean auditados por otro auditor.
k. Copias de comunicaciones con otros auditores, expertos y otros terceros.
l. Copias de cartas o notas referentes a asuntos de auditoría comunicados o discutidos con la entidad, incluyendo los términos del trabajo y las debilidades substanciales de control interno.
m. Cartas de representación recibidas de la entidad.
n. Conclusiones a las que llegó el auditor con respecto a aspectos importantes de la auditoría, incluyendo cómo se resolvieron los asuntos excepcionales o inusuales, si los hay, revelados por los procedimientos del auditor.
o. Copias de los estados financieros y dictamen del auditor.

Los papeles de trabajo, pueden almacenarse en:

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

El contenido de este archivo es:

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

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

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

El Archivo Permanente puede contener:

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

2.4.3. Fraude y error en la auditoría

Se puede definir "fraude" como un acto intencional por parte de uno o más individuos de la administración, empleados o terceros que da como resultado una exposición errónea en los informes. El fraude puede implicar:

- Manipulación, falsificación o alteración de registros o documentos.
- Malversación de activos.
- Supresión u omisión de los efectos de transacciones en los registros o documentos.
- Registro de transacciones sin sustancia.
- Mala aplicación de políticas contables.

El término "error" se refiere a equivocaciones no intencionales en los informes como:

- Equivocaciones matemáticas o de oficina en los registros y datos.
- Omisión o mala interpretación de hechos.
- Mala aplicación de políticas y procedimientos.

Al planificar la auditoría se debería evaluar el riesgo de que el fraude y error puedan causar que los informes contengan representaciones erróneas.

2.4.4. Planificación de la auditoría

Es desarrollar una estrategia general con un enfoque detallado que define la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría.

En el plan global de auditoría se deben considerar los siguientes aspectos:

Conocimiento del negocio

- Factores económicos generales y condiciones que afectan al negocio de la entidad.
- Características importantes de la entidad, su negocio, su desempeño financiero y sus requerimientos para informar incluyendo cambios desde la fecha de la anterior auditoría.
- El nivel general de competencia de la administración.

Comprensión del sistema de control interno

- Las políticas de control adoptadas por la entidad y los cambios en esas políticas.
- El conocimiento acumulable del auditor sobre los sistemas de control interno y el relativo énfasis que se espera se ponga en las pruebas de procedimientos de control y otros procedimientos sustantivos.

Riesgo e importancia relativa

- Las evaluaciones esperadas de los riesgos inherentes y de control y la identificación de áreas de auditoría importantes.
- El establecimiento de niveles de importancia relativa para propósitos de auditoría.

- La posibilidad de representaciones erróneas, incluyendo la experiencia de períodos pasados, o de fraude.
- La identificación de áreas complejas.

Naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos

- Posible cambio de énfasis sobre áreas específicas de auditoría.
- El efecto de la tecnología de información sobre la auditoría.
- El trabajo de auditoría interna y el efecto sobre los procedimientos de auditoría externa.

Coordinación, dirección, supervisión y revisión

- La participación de expertos.
- Identificar las áreas a ser evaluadas.
- Requerimientos de personal.

Otros asuntos

- La posibilidad de que el negocio en marcha pueda ser cuestionado.
- Condiciones que requieren atención especial, como la existencia de partes relacionadas.
- Establecer los términos del trabajo.
- La naturaleza y oportunidad de los informes

Programa de Auditoría

Incluye los procedimientos que deben aplicarse durante el examen, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen. En la preparación del Programa de Auditoría se debe tomar en cuenta:

- Las Normas de Auditoría.
- Las Técnicas de Auditoría.
- Las experiencias anteriores.
- Los levantamientos iniciales.

2.4.5. El Riesgo

El auditor debe considerar el riesgo en la auditoría cuando planifica, selecciona la metodología, determina los exámenes a efectuar y los procedimientos a aplicar.

Excepto en contadas ocasiones el auditor puede estar en condiciones de emitir un juicio técnico con absoluta certeza sobre la validez de las afirmaciones contenidas en los estados financieros. Esta falta de certeza genera el concepto de riesgo de auditoría. La labor del auditor se concentrará entonces en ejecutar tareas y procedimientos tendientes a reducir ese riego a nivel aceptable.

El riesgo de auditoría puede definirse como la posibilidad en emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe.[4]

Riesgo de auditoría es la probabilidad de que el auditor dé una opinión no apropiada cuando los informes están elaborados en forma errónea de una manera importante.

El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

Riesgo inherente.- Es la posibilidad de que ocurran errores importantes generados por las características, naturaleza, estructura y actividad de la empresa.

Riesgo de control.- Es la probabilidad de que una exposición errónea pudiera ocurrir en la información de carácter significativo y que no sea evitado, detectado y corregido con oportunidad por el sistema de control interno.

[4] MALDONADO Milton, *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Ecuador, 2006, p. 56

Riesgo de detección.- Es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una exposición errónea que existe en la información que podría ser de carácter significativo. Es aquel que se asume por parte de los auditores y están vinculados con fallas en el planeamiento y la ejecución de la auditoría misma.

2.4.6. Sistema de Control Interno

"Un sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas. A estas políticas y procedimientos a menudo se les denomina controles, y en conjunto, estos comprenden el control interno de la entidad."[5]

El Control Interno se define como "un proceso efectuado por el Consejo de Administración y por el personal de una entidad, diseñado para dar una seguridad razonable del cumplimiento de uno o más de los siguientes objetivos:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Observación de leyes y reglamentos aplicables;
- Protección de los activos"[6]

Componentes del Control Interno

- **Ambiente de Control**

  El ambiente de control son acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización.

[5] ARENS, Alvin, *Auditoría. Un enfoque integral*, Decimo Primera Edición, México, 2007, p. 270
[6] GOMEZ Morfin, *Técnicas Financieras*, nov/dic1962, Vol. 2 Issue 2, p.233-236.

- **Evaluación del riesgo**

  Es la identificación y análisis de los riesgos relevantes de la administración para la preparación de los informes de conformidad con las normas, leyes y procedimientos aplicables.

- **Actividades de control**

  Son aquellas políticas y procedimientos que aseguran la implementación de acciones necesarias para controlar los riesgos relacionados con el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Deben existir actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

- **Información y comunicación**

  Se debe identificar, ordenar y comunicar en forma oportuna la información necesaria para que los empleados puedan cumplir con sus obligaciones, la información puede ser de carácter operativo o financiero, de origen interno o externo, debiendo existir adecuados canales de comunicación.

  La información elaborada por la entidad es objeto de verificación por parte del auditor en lo relativo a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, razonabilidad y accesibilidad.

- **Monitoreo**

  Se refiera a la evaluación continua y periódica de la calidad de desempeño del control interno por parte de la administración, con el fin de determinar si los controles están operando de acuerdo con lo planeado. Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias

2.4.7. Evidencia de auditoría

La evidencia es el conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que sustentan las conclusiones del auditor. Es decir, son las pruebas que obtiene el auditor durante la realización de la auditoría que hace evidente y manifiesta la certeza sobre los hechos o hallazgos, con el objetivo de fundamentar, respaldar sus opiniones y conclusiones. La evidencia asume varias formas, entre ellas:

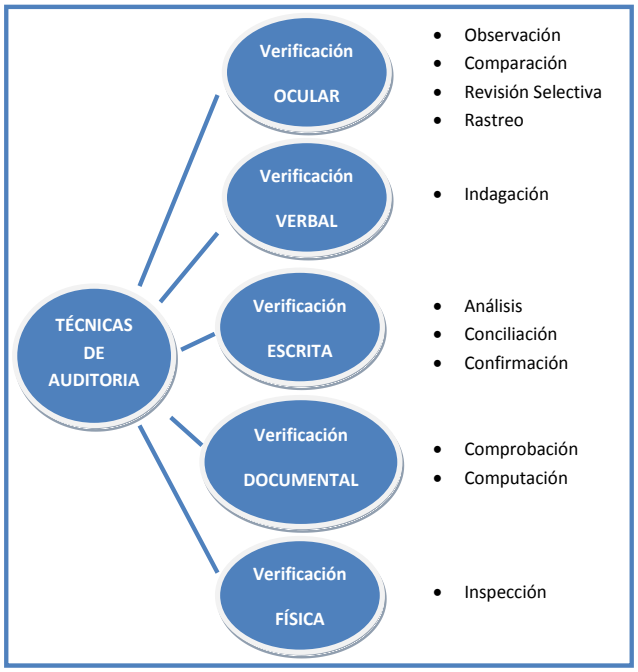
- Testimonio oral del auditor.
- Comunicación por escrito con las partes externas.
- Observaciones por parte del auditor.
- Datos electrónicos sobre las transacciones.

En consecuencia, es la información específica obtenida durante la labor de auditoría a través de las diferentes técnicas de auditoría como: observación, inspección, entrevistas, etc.

2.4.7.1. Técnicas de auditoría

Gráfico 5.

Técnicas de Auditoría



Elaborado por: Doris Rocha

Son las herramientas que el Auditor utiliza para obtener la evidencia de su investigación con la finalidad de fundamentar su opinión profesional.

Técnicas de verificación ocular:

- **Observación.-** Consiste en cerciorarse en forma ocular de ciertos hechos, circunstancias o de apreciar la manera en que los empleados de la compañía llevan a cabo los procedimientos establecidos.

- **Comparación.-** Es observar los hechos con el fin de descubrir las similitudes y diferencias en la información revisada.

- **Revisión Selectiva.-** Consiste en el examen ocular y rápido con fines de separar información que no son normales o que reviste un indicio especial en cuanto a su originalidad o naturaleza.

- **Rastreo.-** Consiste en seguir una operación desde el inicio hasta el final de su proceso y hacer un seguimiento desde un documento dado hasta los documentos asociados, revisando los procedimientos y los registros.

Técnicas de verificación verbal:

- **Indagación.-** Es obtener información verbal de la entidad a través de averiguaciones y conversaciones.

Técnicas de verificación escrita:

- **Análisis.-** Consiste en revisar y evaluar un hecho dividiéndolo en elementos o pasos específicos para poder identificar los efectos de cada uno de ellos.

- **Conciliación.-** Consiste en igualar datos de la misma naturaleza pero de distinta procedencia.

- **Confirmación.-** Consiste en la respuesta de terceros a una investigación para corroborar información contenida en los procesos y registros.

Técnicas de verificación escrita:

- **Comprobación.-** Constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho, examinando, verificando la evidencia que apoya a una transacción u operación, demostrando legalidad, propiedad, certidumbre.

- **Computación.-** Esta técnica se refiere a calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurarse que las operaciones matemáticas sean correctas, esta técnica solamente comprueba la exactitud aritmética del cálculo.

Técnicas de verificación física:

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

2.4.7.2. Muestreo de auditoría.

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

"Se denomina muestreo de auditoría cuando el auditor decide seleccionar menos del 100% de la población para aplicar las pruebas con el objetivo de sacar conclusiones sobre la población"[7]

Características de la muestra de auditoría.

Para que la muestra sea válida se deberá reunir ciertas características.

[7] ARENS, Alvin, *Auditoría. Un enfoque integral*, Decimo Primera Edición, México, 2007, p. 444

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

Métodos de selección de muestras.

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

- **Selección al azar-** Se asegura que todas las partidas en la población tengan una oportunidad igual de selección.

- **Selección sistemática.-** Implica seleccionar las partidas usando un intervalo constante entre selecciones, teniendo el primer intervalo un comienzo al azar. El intervalo podría basarse en un cierto número de partidas o en los totales monetarios. Cuando se utilice selección sistemática, el auditor necesitaría determinar que la población no está estructurada de modo tal que el intervalo de muestreo corresponda a un patrón particular de la población.

- **Selección casual.-** Puede ser una alternativa aceptable a la selección al azar siempre que el auditor tenga la intención de extraer una muestra representativa de la población entera sin intención de incluir o excluir unidades específicas. Cuando el auditor utiliza este método, necesita tener cuidado de prevenir contra una selección que sea parcial.

2.4.7.3. Procedimientos de Auditoría

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

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

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

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

Los procedimientos analíticos son utilizados para los siguientes fines:

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

Procedimientos sustantivos.- Consiste en el estudio y evaluación de la información presentada por la entidad, utilizando comparaciones o relaciones con otros datos e información relevante. Se basan en el supuesto de que existen relaciones entre datos e información independiente que continuarán existiendo en ausencia de otros elementos que demuestren lo contrario. Por otra parte, estos procedimientos, aportarán evidencia de:

posibles errores de importancia u omisiones, falta de consistencia en la exposición de los datos analizados y eventos o tendencias inusuales.

2.4.7.4. El dictamen del Auditor

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

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

El informe puede ser:

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

Elementos básicos del Informe de Auditoría

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

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

3. **Primer párrafo o párrafo introductorio.-** Identificación de:
    a. Las áreas evaluadas
    b. La denominación de la entidad a quien pertenecen
    c. Las fechas y períodos que se han auditado

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

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

Características del Informe de Auditoría

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

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

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

Difusión y Trámite del Informe.

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

2.5. CLASIFICACIÓN

La auditoría se clasifica por el modo de ejercer la auditoría en:

- Externa
- Interna.

La auditoría se clasifica de acuerdo al área examinada o a examinar en:

- Financiera
- De cumplimiento
- Operacional

Gráfico 6.

Clasificación de Auditoría

Elaborado por: Doris Rocha

2.5.1. Auditoría Externa

Es un examen estructurado de registros u otras evidencias con el propósito de sustentar una evaluación, recomendación u opinión profesional con respecto a la consistencia de los sistemas de información y control, la eficiencia y efectividad de los programas y operaciones, el cumplimiento de los reglamentos y políticas prescriptos y/o la razonabilidad de la información financiera y gestión, que pretenden revelar las condiciones actuales y los resultados de pasadas operaciones de una entidad.

Una auditoría externa debe realizarse por una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocida, debiendo ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta acerca de los resultados de auditoría.

2.5.2. Auditoría Interna

La Auditoría interna es un examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una organización, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas que tienen por objetivo fundamental examinar, evaluar la aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad del patrimonio de una entidad y la eficiencia de su gestión económica, proponiendo a la dirección las acciones correctivas pertinentes.

Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones debiendo sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno buscando operaciones más eficientes y eficaces. La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la administración.

2.5.3. Auditoría Financiera

"Una auditoría de estados financieros se lleva a cabo para determinar si los estados financieros en general han sido elaborados de acuerdo con el criterio establecido NAGAS, NIIF".[8]

La Auditoría Financiera es una revisión, análisis y examen de las transacciones, operaciones y requisitos financieros de una entidad con el objeto de determinar si la información financiera que se produce es confiable, oportuna y útil. Se emite un dictamen u opinión profesional en relación con los estados financieros de una organización en una fecha determinada, para determinar el cumplimiento de principios financieros, la adherencia a los principios de contabilidad generalmente aceptados, normas internacionales de información financiera y otros requerimientos establecidos por la organización.

[8] ARENS, Alvin, *Auditoría. Un enfoque integral*, Decimo Primera Edición, México, 2007, p. 15

2.5.4. Auditoría de Cumplimiento

"Una auditoría de cumplimiento se realiza para determinar si la entidad auditada aplica correctamente los procedimientos, reglas o reglamentos específicos que una autoridad superior ha establecido."[9]

El objetivo de la auditoría de cumplimiento es verificar e informar sobre el cumplimiento de las disposiciones legales, tales como:

- Civiles
- Comerciales
- Estatutarias
- Estatuto anticorrupción
- Contables
- Fiscales o tributarias
- Laborales y de seguridad social

2.5.5. Auditoría Operacional

"Una auditoría operacional evalúa la eficiencia y eficacia de cualquier parte de los procedimientos y métodos de operación de una organización "[10]

"Una auditoría operativa es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de la organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas."[11]

La auditoría operacional o de gestión es una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de

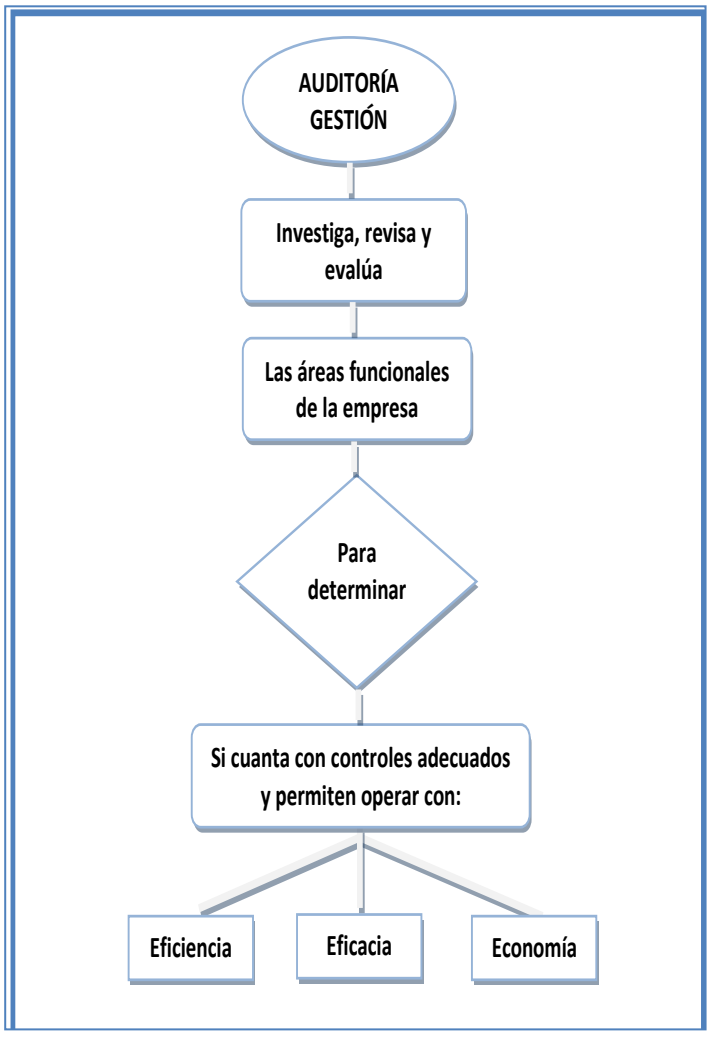
[9] ARENS, Alvin, *Auditoría. Un enfoque integral*, Decimo Primera Edición, México, 2007, pág. 14
[10] Idem., pág. 14
[11] MALDONADO, Milton, Auditoría de gestión , 2006, tercera edición, pág. 18

eficiencia, eficacia, efectividad, economía, ecología con que son manejados los recursos.

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

Gráfico 7.

Auditoría Operacional o de Gestión



Elaborado por: Doris Rocha

CAPÍTULO III

AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1. Concepto

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

"La Auditoría administrativa es el examen y evaluación realizados en una entidad para establecer el grado de eficiencia y eficacia de la implementación de las normas que dictan los sistemas administrativos, así como su planificación y control administrativo interno."[12]

Auditoría operativa es: "El examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos preestablecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejoraran la gestión en el futuro."[13]

Los dos conceptos anteriores se han venido manejando de tal manera que se hacía una diferenciación entre auditoría administrativa y auditoría operacional, pero en la realidad eran dos términos para un mismo proceso, al que ahora se lo ha denominado Auditoría de Gestión.

La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia y ecología en la planificación, ejecución, control, uso de los recursos; comprobando que se efectúen las disposiciones pertinentes, con el propósito de mejorar las actividades examinadas y determinar si se cumplen los objetivos previstos.

La Auditoría de Gestión tiene por objeto el análisis y la mejora de cualquier componente de la organización a excepción de su sistema financiero y

[12] MALDONADO Milton, *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Ecuador, 2006, p. 18
[13] PUYOL Nudman, *Manual de Auditoría Operativa*, p.36

contable. Su campo de acción comprenden las funciones de gestión con objeto de verificar su funcionamiento, proponer mejoras y corregir comportamientos disfuncionales. Puede evaluar una función específica, un departamento, grupo de departamentos o la organización en su totalidad.

Aplicación de la auditoría de gestión

Auditoría de gestión al sistema general de la empresa:

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

Auditoría de gestión al 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 gestión al sistema de producción:

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

Auditoría de gestión de los sistemas administrativos:

- Análisis de proyectos y programas.
- A la función de procesamiento de datos.

- A procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales.

Auditoría de gestión al Área de Recursos Humanos:

- Eficiencia del personal.
- Clima laboral.
- Políticas de promoción e incentivos.
- Políticas de selección y formación.
- Diseño de tareas y puestos de trabajo.

3.2. Objetivos

- Incrementar la eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones, produciendo un informe sobre la gestión efectuada por la administración, durante un período de tiempo determinado.

- Identificar plenamente los objetivos de la entidad con el fin de medir el grado de cumplimiento de los mismos, procurando que los resultados alcanzados se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad.

- Verificar si la asignación de los recursos humanos, materiales y financieros son manejados con economía, eficacia y eficiencia para maximizar los resultados.

- Determinar si los costos incurridos por las entidades encargadas de la producción de bienes y/o servicios fueron optimizados.

3.3. Características

Las características de una auditoría de gestión son:

- **Flexible.-** Permite ajustarse a los diferentes cambios internos y externos de la entidad.

- **Analítica.-** Determinar si se cumplen los planes y programas en un período de tiempo determinado.

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

- **Sistemático.-** Se elabora un plan para lograr los objetivos que se desea alcanzar.

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

3.4. Elementos

Eficacia.- "Grado óptimo y racional con que se utilizan los recursos humanos financieros, tecnológicos, materiales y el tiempo"[14].

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

Eficiencia.- "Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros"[15].

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

[14] MALDONADO Milton, *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Ecuador, 2006, Pág. 20
[15] Idem., Pág. 20

Economía.- "Se refiera a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren los bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible"[16].

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

Ética.- "Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre. La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la Constitución, las leyes y las normas de buenas costumbres de la sociedad."[17]

Ecología.- "Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales"[18]. Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas de los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados.

3.5. Sistema de Control Interno

"El Control Interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa, (salvaguarda de activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas definidas, etc.)"[19]

El control interno comprende el plan de organización que incluye el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para: salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud, veracidad de su

[16] MALDONADO Milton, *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Ecuador, 2006, p. 20
[17] Idem., p. 20
[18] Idem., p. 21
[19] Cultural de ediciones, S.A. *Auditoría III, Control Interno de Áreas especificas de implementación procedimientos y control*. Madrid España 1997 p. 7

información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas y lograr el cumplimiento de los objetivos programados.

El Control Interno Administrativo está constituido por los métodos, procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y la observación de las políticas emitidas por la dirección que fomenten el logro de objetivos programados, la obtención de resultados con eficiencia, eficacia y economía, la protección de los recursos y la detección de errores o desviaciones a lo normado.

El control interno administrativo está conformado por: control operativo y control estratégico.

1. **Control operativo.-** Son las acciones estructuradas y coordinadas, para alcanzar un nivel razonable de confianza en el cumplimiento de la legislación aplicable en el área administrativa, y en lograr los niveles esperados de economía, eficiencia y eficacia en las operaciones.

2. **Control estratégico.-** Comprende las acciones coordinadas e integradas a las áreas o actividades de la entidad, para alcanzar un nivel razonable de seguridad en el éxito de las estrategias formuladas.

3.6. Control de Gestión

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

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

Funciones del control de gestión

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

3.6.1. Indicadores de Gestión

"Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso"[20].

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

Los principales objetivos de los indicadores son:

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores.
- Mejorar el uso de los recursos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades.

[20] Carlos Mario Pérez Jaramillo, Los Indicadores de Gestión, http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf

- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.

3.6.2. Tipos de indicadores de gestión

Los indicadores de gestión se clasifican en:

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

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

3. **Indicadores de eficacia.-** "Permiten determinar cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un período determinado"[21].

4. **Indicadores de eficiencia.-** Permite determinar el tiempo invertido en la consecución de tareas o trabajos, valorar el logro de resultados con el mínimo de recursos utilizados.

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

6. **Indicadores de impacto.-** Este tipo de indicador persigue dimensionar o cuantificar valores de tipo político y social; permite medir la cobertura que alcanza la prestación de un servicio, su repercusión en el grupo social al que se dirige, su incidencia o efecto producido en el entorno socio económico"[22].

3.6.3. Características de los indicadores de gestión

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

[21] MALDONADO Milton, *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Ecuador, 2006, p. 99-101.
[22] Idem., p. 99-101.

- **Simplicidad.-** Es la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

- **Adecuación.-** Es la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

- **Validez en el tiempo.-** Es la propiedad de ser permanente por un período deseado.

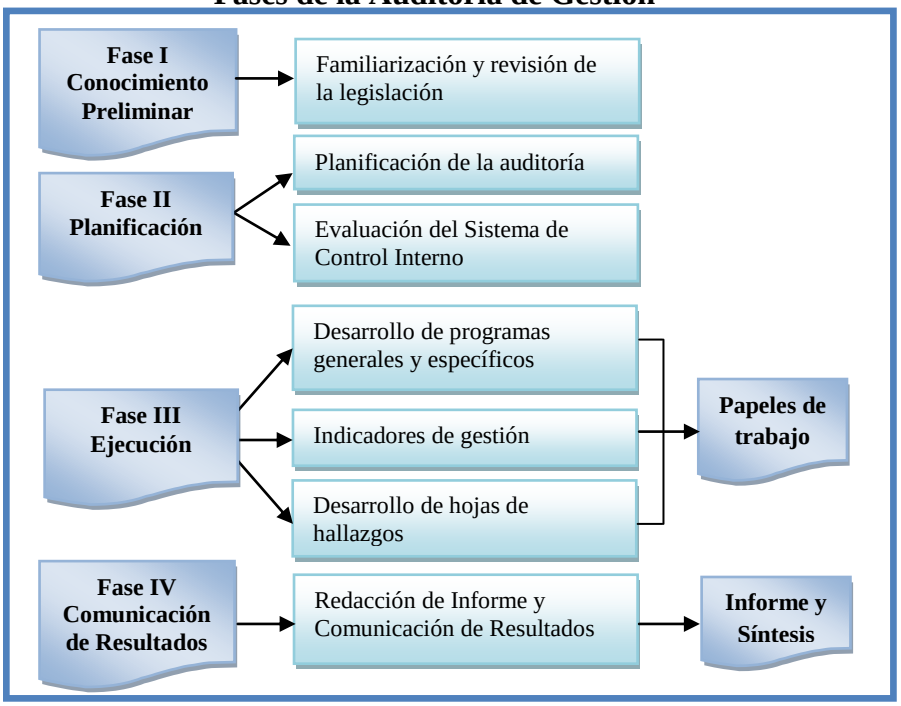
- **Utilidad.-** Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

- **Oportunidad.-** Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo.

3.7. Fases de la Auditoría de Gestión

Gráfico No.8

Fases de la Auditoría de Gestión



Fuente: Doris Rocha

La Auditoría de Gestión comprende cuatro fases: la Fase de Conocimiento Preliminar, la Fase de Planeación, Fase de Ejecución y Fase de informe.

3.7.1. Conocimiento Preliminar

3.7.1.1. Introducción

En esta etapa se tiene un conocimiento general de la organización y de su entorno, ya que es necesario conocer su situación actual para iniciar las conversaciones con el cliente, analizar sus necesidades, formular un plan general de acción y determinar las especificaciones del trabajo a realizar.

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

3.7.1.2. Objetivos de la Fase

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

3.7.1.3. Principales actividades

Dentro de esta fase se distinguen dos actividades:

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

Recopilación de Antecedentes

La información que se debe recopilar es la siguiente:

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

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

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

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

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

Consideraciones para el establecimiento de los Objetivos

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

- Que espera el cliente de la auditoría.
- Que de ello es posible satisfacer y cuan factible es la auditoría.

- Que se va a buscar concretamente (objetivos y alcance).
- Que recursos deben estar en condiciones de proporcionar el cliente y en qué momento.
- Cuáles son las fechas tentativas de inicio y término del trabajo.
- Otros aspectos.

Informe del Conocimiento Preliminar

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

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

El informe del conocimiento preliminar contendrá lo siguiente:

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

El análisis preliminar del control interno

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

Definición de objetivos y estrategia de auditoría

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

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

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

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

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

MODELO DE CARTA DE PRESENTACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Lugar, Fecha

ÍNDICE

Señor
JEFE DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Nombre de la entidad
Presente.-

De mi consideración:

A fin de dar cumplimiento al plan de actividades para el desarrollo de Auditoría de Gestión del Área de Recursos Humanos del año en curso, me es grato comunicarle que a partir del día … de … iniciaremos con el trabajo.

Para el cumplimiento de dicha revisión se ha conformado el siguiente grupo de trabajo:

- ……. Auditor Operativo
- ……. Supervisor de auditoría

Por cuanto un trabajo bien planificado garantiza buenos resultados, mucho apreciaré se brinde el apoyo y colaboración necesarios de los funcionarios del área de recursos humanos, con el propósito de que el equipo de trabajo pueda cumplir a cabalidad las actividades designadas.

Atentamente,

Auditor Operativo

FORMATO DE PROGRAMA DE TRABAJO

PROGRAMA DE TRABAJO		ÍNDICE
EMPRESA:……..		**Hoja No: _ de _**
ÁREA: ……		**Fecha:**
PERÍODO: ……..		_____
Inicio: ……	**Término:** ……...……..	
FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR		

No	Objetivos y Procedimientos	Ref. P/T	Responsable
1 2 3 4	**OBJETIVOS** _____ _____ _____ _____ _____ _____		
1 2 3 4	**PROCEDIMIENTOS** _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____		

Elaborado por:	
Revisado por:	

FORMATO DE AGENDA INICIAL DE TRABAJO

AGENDA INICIAL DE TRABAJO	ÍNDICE
EMPRESA: ……..……..	**Hoja No: _ de _**
ÁREA: ……	**Fecha:**
PERÍODO: ……	……..

1. IDENTIFICAR A FUNCIONARIOS:

Nombre	Cargo	Ubicación

2. TEMAS A TRATAR:

3. INFORMACIÓN A SOLICITAR

Elaborado por:	
Revisado por:	

FORMATO DE RECORRIDO DE LAS INSTALACIONES

RESUMEN DE RECORRIDO DE LAS INSTALACIONES	**ÍNDICE**
EMPRESA: ……...	**Hoja No: _ de _**
ÁREA: ……...	**Fecha:**
PERÍODO: ……	…….
A. INFORMACION GENERAL	
B. PERSONAL QUE COLABORÓ EN LA VISITA PREVIA	
C. PUNTOS IMPORTANTES DE LAVISITA	
Elaborado por:	
Revisado por:	

FORMATO PLANIFICACIÓN DE ENTREVISTAS

PLANIFICACIÓN DE ENTREVISTAS		ÍNDICE
EMPRESA: ……...		**Hoja No: _ de _**
ÁREA: ……...		**Fecha:**
PERÍODO : ……		……
ENTREVISTA CON EJECUTIVOS DE LÍNEA Y EMPLEADOS		
FECHA DE ENTREVISTA	**ENTREVISTADO**	**PUNTOS A TRATAR**
	Elaborado por:	
	Revisado por:	

MODELO DE ENTREVISTA CON FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD

ENTREVISTA A FUNCIONARIO	**ÍNDICE**
EMPRESA: ……	**Hoja No: _ de _**
ÁREA: ……	**Fecha:**
PERÍODO: ……	……..

A. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del Entrevistado: …….
Cargo: …….
Entrevistador: …….
Día Previsto: …….
Hora solicitada: …….
Lugar: …….
Teléfono: …….
Tiempo estimado: …….

Objetivo de la entrevista: ……
……
……

B. CONOCIMIENTO DE …….

……
……
……
……
……
……
……
……
……

FORMATO DE CRONOGRAMA DE ENTREVISTAS

CRONOGRAMA DE ENTREVISTAS			ÍNDICE	
EMPRESA: ……...			**Hoja No: _ de _**	
ÁREA: ……			**Fecha:** ……	
PERÍODO: ……				
FECHA DE ENTREVISTA	**ENTREVISTADO**	**PUNTOS A TRATAR**	**SE EFECTUÓ**	
			SI	**NO**
Elaborado por:				
Revisado por:				

ESTRUCTURA DEL INFORME DE DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

Lugar, fecha

ÍNDICE

Señor
…….
GERENTE GENERAL
Nombre de la entidad

Presente.-

Asunto: Diagnóstico Preliminar

De mi consideración

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

I. Orden de Trabajo

_____
_____
_____

II. Alcance de la Auditoría

_____
_____
_____

III. Conocimiento de la compañía

_____
_____
_____

IV. Conocimiento del Área de Recursos Humanos

_____
_____
_____

Reitero mi agradecimiento por la confianza otorgada para la realización de la auditoría.

Atentamente,

Auditor Operativo

FORMATO DE CRONOGRAMA DE TRABAJO

CRONOGRAMA DE TRABAJO

Empresa:	Inicio:	Núm.	INDICE
Área o función:	Termino:		
Objetivo:		Fecha:	

No.	Actividades del Programa	Responsable	Tiempo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
			Estimado																														
			Real																														
			Estimado																														
			Real																														
			Estimado																														
			Real																														
			Estimado																														
			Real																														
			Estimado																														
			Real																														
			Estimado																														
			Real																														
			Estimado																														
			Real																														
			Estimado																														
			Real																														
			Estimado																														
			Real																														
			Estimado																														
			Real																														
			Estimado																														
			Real																														
			Estimado																														
			Real																														
			Estimado																														
			Real																														
			Estimado																														
			Real																														
			Estimado																														
			Real																														
			Estimado																														
			Real																														
			Estimado																														
			Real																														
			Estimado																														
			Real																														
			Estimado																														
			Real																														
			Estimado																														
			Real																														
			Estimado																														
			Real																														
			Estimado																														
			Real																														
			Estimado																														
			Real																														
			Estimado																														
			Real																														

Observaciones:	Elaborado por:	
	Revisado por:	

3.7.2. Planificación

3.7.2.1. Introducción

La fase de planificación permite al auditor identificar las áreas críticas y los problemas potenciales del examen, evaluar los niveles de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria, estableciendo las actividades a desarrollar; esta fase consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos, por lo que se debe identificar los pasos a seguir en la presente y siguientes fases.

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

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

3.7.2.2. Objetivos de la Fase

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

3.7.2.3. Principales actividades

Las actividades de la fase de planificación son las siguientes:

- Aplicación de pruebas preliminares
- Comprensión del ambiente de control interno
- Identificación de los asuntos más importantes del control interno
- Identificación de factores externos e internos
- Definición de criterios de auditoría

- Descripción de los sistemas y controles gerenciales

Los resultados obtenidos servirán para:

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

3.7.2.4. Memorando de planificación

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

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

3.7.2.5. Programas de auditoría

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

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

En los procedimientos de auditoría se deberá tener en cuenta los resultados obtenidos en el conocimiento de la entidad, los cuales están establecidos

como resultados del examen preliminar y el conocimiento posterior que el auditor haya logrado.

3.7.2.6. Evaluación del Control Interno

"El término "Sistema de control interno" significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo su adhesión a las políticas administrativas, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error."[23]

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

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

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

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

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

[23] Normas Ecuatorianas de Auditoría, NEA 10, Evaluación de Riesgo y Control Interno, Literal 8, p104

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

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

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

Gráfico No.9

Valoración del Riesgo

Rango	**1**	**2**	**3**
Nivel de Confianza	ALTO	MODERADO	BAJO
	76 – 95%	56 – 75%	5 – 55 %
Nivel de Riesgo	BAJO	MODERADO	ALTO

Elaborado por: Doris Rocha

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

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

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

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

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

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

MODELO NOTIFICACIÓN INICIO DE LA AUDITORÍA

Lugar, fecha

ÍNDICE

Señor

……

JEFE DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Nombre de la entidad

Presente.-

De mi consideración:

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

Los objetivos generales del examen son:

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

Atentamente,

Auditor Operativo

FORMATO DE PROGRAMA DE TRABAJO

PROGRAMA DE TRABAJO			**ÍNDICE**
EMPRESA: ……...			**Hoja No: _ de _**
ÁREA: ……			**Fecha:** ……..
PERÍODO: ……			
FASE	**ACTIVIDAD**	**DÍAS ESTIMADOS**	**ENCARGADO**
I	**VISITA PRELIMINAR** • …… • …… • ……...	…….	……..
II	**PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA** • …… • …… • ……...	…….	……..
III	**DESARROLLO DE LA AUDITORÍA** • …… • …… • ……... • …… • …… • ……...	…….	……..
IV	**INFORME DE AUDITORÍA** • …… …… • …… ……	…….	……..
Total de Días Laborables:		**… días**	
Elaborado Por:			
Revisado por:			

FORMATO DE MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	**ÍNDICE**
EMPRESA: …….	**Hoja No: _ de _**
ÁREA: …….	**Fecha:**
PERÍODO: …….	……..

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

……

……

……

2. FECHA DE INTERVENCIÓN	**FECHA**
Orden de trabajo	……
Inicio del trabajo de Campo	……
Finalización de trabajo de Campo	……
Desarrollo de la Auditoría de Gestión en el Área	……
Emisión y Presentación del Informe Final	……

3. EQUIPO DE AUDITORÍA

Auditor Operativo …….

Supervisor de Auditor …….

4. DÍAS PRESUPUESTADOS

…. Días laborables, distribuidos en las siguientes fases:

FASE I:	Conocimiento Preliminar	… días laborables
FASE II:	Planificación de la Auditoría	… días laborables
FASE III:	Ejecución de la Auditoría	… días laborables
FASE IV:	Comunicación de Resultados	… días laborables

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	ÍNDICE
EMPRESA: ……	**Hoja No: _ de _**
ÁREA: ……	**Fecha:** ……..
PERÍODO: ……	

5. ENFOQUE DE AUDITORÍA

……
……
……
……
……
……
……
……

6. ANEXOS

……
……
……
……
……
……
……
……
……
……

Elaborado Por:	
Revisado por:	

FORMATO DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

<table>
<tr><td colspan="4">CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</td><td>ÍNDICE</td></tr>
<tr><td colspan="4">EMPRESA: …….</td><td>Hoja No: _ de _</td></tr>
<tr><td colspan="4">PERÍODO: …….</td><td rowspan="2">Fecha:
……..</td></tr>
<tr><td colspan="4">ÁREA: …….</td></tr>
<tr><td colspan="2">ENTREVISTADO:
_____</td><td colspan="3">CARGO:
_____</td></tr>
<tr><td rowspan="2">No.</td><td rowspan="2">Preguntas</td><td colspan="3">Respuestas</td><td rowspan="2">Comentarios</td></tr>
<tr><td>SI</td><td>NO</td><td>N/A</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="6">Observaciones:……
…….……
……..</td></tr>
<tr><td colspan="3">Elaborado Por:</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="3">Revisado por:</td><td colspan="3"></td></tr>
</table>

3.7.3. Ejecución

3.7.3.1. Introducción

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

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

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

3.7.3.2. Objetivos de la Fase

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

3.7.3.3. Principales actividades

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

- Formular e interpretar parámetros e indicadores de gestión.

- Preparar papeles de trabajo que conjunto a los registros obtenidos en las fases de conocimiento preliminar, planificación y la aplicación de

programas, contendrán la evidencia suficiente y competente para sustentar la opinión del auditor.

- Desarrollar las hojas de hallazgos en base de los cuales se formularán los resultados para su comunicación.

3.7.3.4. Pruebas de Auditoría de Gestión

"Son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria"[24].

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

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

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

- Pruebas de Control
- Pruebas Sustantivas

Pruebas de Control

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

[24] http://www.mailxmail.com/curso-elemental-Auditoría/elementos-fase-ejecucion-1

la comprensión de los controles en aquellos procedimientos que carecen de evidencia documental.

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

Pruebas Sustantivas

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

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

3.7.3.5. Indicadores de Gestión

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

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

La utilización de una matriz de interpretación de resultados permite construir una escala de medición que consiste en asignar una calificación a la gestión basada en el criterio que estime el auditor en relación a las normativas y políticas en el que se construye el indicador, determinando un

porcentaje de: rango máximo III (favorable), mínimo I (desfavorable) y un rango aceptable (II).

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

Gráfico No.10

Matriz de Interpretación de Resultados

Criterio	Resultado Esperado	Rango de calificación		
		I	II	III
		% mínimo	% promedio	% máximo
		% mínimo	% promedio	% máximo
		% mínimo	% promedio	% máximo

Elaborado por: Doris Rocha

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

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

3.7.3.6. Hallazgos de Auditoría

La palabra “hallazgo” en la auditoría de gestión se lo emplea para referirse a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría en los diferentes componentes,

debiendo ser estructurado de acuerdo a sus atributos (condición, criterio, causa y efecto) y que sean de interés para la organización auditada.

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

Condición.- "Es la situación actual encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción. La condición refleja el grado en que los criterios están siendo logrados."[25]

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

Criterio.- "Es la norma con la cual el auditor mide la condición. Son las metas que la entidad está tratando de lograr o las normas relacionadas con el logro de las metas. Necesariamente son unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual."[26]

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

Efecto.- "Es el resultado adverso, real o potencial que resulta de la condición encontrada. Normalmente representa la pérdida en dinero o en efectividad causada por el fracaso en el logro de las metas"[27].

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

Entre los principales formatos se encuentran:

[25] MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Ecuador, 2006, Pág. 82
[26] MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Ecuador, 2006, Pág. 82
[27] MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Ecuador, 2006, Pág. 84

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

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

(FLUJOGRAMA, NARRATIVA)

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	**ÍNDICE**
EMPRESA: ……	**Hoja No: _ de _**
ÁREA: ……	**Fecha:** ……
PERÍODO: ……	
FLUJOGRAMA	
Elaborado Por:	
Revisado por:	

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	ÍNDICE
EMPRESA: ……	**Hoja No: _ de _**
ÁREA: ……	**Fecha:** ……
PERÍODO: ……	
NARRATIVA	
Elaborado Por:	
Revisado por:	

FORMATO DE CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

<table>
<tr><td colspan="3">CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL</td><td>ÍNDICE</td></tr>
<tr><td colspan="3">EMPRESA: ……</td><td>Hoja No: _ de _</td></tr>
<tr><td colspan="3">ÁREA: ……</td><td rowspan="2">Fecha:
……</td></tr>
<tr><td colspan="3">PERÍODO: ……</td></tr>
<tr><td>No</td><td>DOCUMENTO</td><td>RESULTADO DEL ANALISIS</td><td>PROPUESTA</td></tr>
<tr><td>1.</td><td>Especificación del nombre del documento, datos básicos, contenido, responsable de su elaboración y fuente de consulta.</td><td>Anotar las observaciones de los puntos revisados siguiendo las señales del documento y la jerarquía de los puntos críticos</td><td>Anotar los criterios y/o recomendaciones que se formulen</td></tr>
<tr><td colspan="4">Observaciones:……
……
……</td></tr>
<tr><td colspan="2">Elaborado Por:</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">Revisado por:</td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

FORMATO DE CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN				ÍNDICE
EMPRESA: ……				**Hoja No: _ de _**
ÁREA: ……				**Fecha:** ……
PERÍODO: ……				
ENTREVISTADO: _____			**CARGO:** _____	
No.	**Preguntas**	**Respuestas**		**Comentarios**
		SI	**NO**	**N/A**
Observaciones:……				
Elaborado Por:				
Revisado por:				

FORMATO DE CÉDULA PARA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	**ÍNDICE**
EMPRESA: _____	**Hoja No: _ de _**
ÁREA: _____	**Fecha:**
PERÍODO: _____	_____
1. Nombre del índice	
Objetivo del indicador.- _____ _____ _____ **Definición de variables.-** • _____ _____ • _____ _____ **Aplicación de la formula.-** _____ _____ _____ _____ **Interpretación de resultados.-** _____ _____ _____	
Elaborado Por:	
Revisado por:	

EMPRESA:_____

INDICE

INDICADORES DE GESTION

Proceso	Nombre del Indicador	Fórmula	Resultado	Calificación

FORMATO DE CÉDULA DE EVALUACIÓN

CÉDULA DE EVALUACIÓN		**ÍNDICE**
EMPRESA: ……		**Hoja No: _ de _**
ÁREA: ……		**Fecha:** ……
PERÍODO: …….		
Escala de calificación	DESFAVORABLE I ACEPTABLE II FAVORABLE III	

No.	**Procesos /Actividades**	**Rango**	**Calif.**
1.			

Observaciones:……
…….……
……

Elaborado Por:	
Revisado por:	

MODELO DE HOJA DE HALLAZGOS

HOJA DE HALLAZGOS	ÍNDICE
EMPRESA: ……	**Hoja No: _ de _**
ÁREA: ……	**Fecha:** ……
PERÍODO: ……	
PROCESO:……..……..……..……	
I. CONDICIÓN:	
…… …… …… ……	
II. CRITERIO:	
…… …… …… ……	
III. CAUSA:	
…… …… …… ……	
IV. EFECTO:	
…… …… …… ……	
V. CONCLUSIONES:	
…… …… …… ……	
VI. RECOMENDACIONES:	
…… …… …… ……	
Elaborado Por:	
Revisado por:	

3.7.4. Comunicación de Resultados

3.7.4.1. Introducción

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

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

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

"A diferencia de la auditoría financiera, el resultado del examen mediante la Auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes"[28]

3.7.4.2. Objetivos de la Fase

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

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

3.7.4.3. Principales actividades

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

[28] LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (Ley No. 2002-73), Capitulo 3, Sección 1, Art. 21, Párrafo 3

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

3.7.4.4. Informe de Auditoría de Gestión

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

Estructura del informe de auditoría de gestión

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Comentarios.-** Sobre los aspectos positivos de la gestión, operativa y de resultados, en cuanto al cumplimiento de la economía, eficiencia, eficacia, ecológica y ética.

- **Conclusiones.-** Sobre los aspectos positivos de la gestión operativa y sus resultados, los perjuicios y daños materiales ocasionados por incumplimiento de leyes, reglamentos y demás normativas.

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

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

Igualmente, debe adjuntase como apéndice:

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

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

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

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

MODELO CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

INDICE

Ciudad, fecha

Señor

……

JEFE DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Nombre de la entidad

Presente.-

De mí consideración:

De conformidad con lo acordado, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la Auditoría de gestión realizada al Área de Recursos Humanos, por el período comprendido AAAA-MM-DD.

Dicho acto se llevará a cabo en (lugar donde se realizará la lectura del informe), ubicado en……. el día …..de….. de…..., a las ..h.., en caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo de la persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

AUDITOR OPERATIVO

MODELO DE LA CARÁTULA DEL INFORME FINAL

NOMBRE DE LA ENTIDAD
(Arial 18)

ÁREA AUDITADA
(Arial 14)

INFORME GENERAL DE AUDITORÍA
(Arial 12)

DD - MM al DD – MM del AAAA
(Período auditado)
(Arial 12)

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

4.1 DESARROLLO DE CASO PRÁCTICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL ÁREA RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CÍA. LTDA.

4.1.1 Metodología de Auditoría de Gestión

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

- La información recibida del Área de Recursos Humanos se consolida para aplicar los indicadores de gestión.
- Se determinarán los hallazgos encontrados.
- Se concluirá la Auditoría de Gestión con la estructura y redacción del Informe.

4.1.1.1 Determinación de Marcas

HOJA DE MARCAS		**H / M 1**
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.		**Hoja No:** 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos		**Fecha:**
PERÍODO: Marzo 2010		26/febrero/2010
MARCA	**SIGNIFICADO**	
	Analizado	
	Comparado	
	Observado	
	Comprobado	
	Documento pendiente de aclaración	
Elaborado por:	Srta. Doris Rocha	
Supervisado por:	Lic. Mario Terán	

4.1.1.2 Determinación de Índice

HOJA DE ÍNDICES		H / I 1
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.		**Hoja No:** 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos		**Fecha:**
PERÍODO: Marzo 2010		26/febrero/2010
ÍNDICE	**SIGNIFICADO**	
H / M	Hoja de Marcas	
H / I	Hoja de Índices	
O T	Orden de trabajo	
M P	Memorando de Planificación	
C	Comunicaciones	
P	Papel de Trabajo	
I	Informe	
A	Anexos	
Elaborado por:	Srta. Doris Rocha	
Supervisado por:	Lic. Mario Terán	

4.1.2 Conocimiento Preliminar

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

Quito, 26 de febrero de 2010

O T 1

Señor

Jorge W. Trujillo Flores

GERENTE GENERAL

Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.

Presente.-

De mi consideración:

A fin de dar cumplimiento al plan de actividades para el desarrollo de la Auditoría de Gestión del Área de Recursos Humanos del año en curso, me es grato comunicarle que a partir del 01 de marzo se iniciará con el trabajo de auditoría.

Para el cumplimiento de dicha revisión se ha conformado el siguiente grupo de trabajo:

Srta. Doris Rocha	Auditor Operativo
Lic. Mario Terán	Supervisor

Un trabajo planificado y coordinado garantiza buenos resultados, por lo que apreciaré que se brinde el apoyo y colaboración necesarios de los funcionarios del Área de Recursos Humanos, con el propósito de que se pueda cumplir a cabalidad las actividades designadas.

Atentamente,

Srta. Doris Rocha

AUDITOR OPERATIVO

4.1.2.2 Programa de trabajo inicial

PROGRAMA DE TRABAJO			P 1
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.			**Hoja No:** 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos			**Fecha:** 03/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010			
Inicio: 08 de marzo del 2010		**Término:** 19 de marzo del 2010	
FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR			
No.	**Objetivos y Procedimientos**	**Ref. P/T**	**Responsable**
	OBJETIVOS		
1	Realizar una visita preliminar y tener una breve visión del entorno de la Compañía.		D.R.
2	Recopilar documentación necesaria para la conformación del archivo permanente de la entidad.		
	PROCEDIMIENTOS		
1	Realizar una visita a las instalaciones de la Compañía.	**P 1**	D.R.
2	Solicitar de Manuales, reglamentos y documentos.	**P 2**	
3	Recopilar información organizacional: estructura orgánica, recursos humanos.	**P 3**	
4	Recopilar información del Área de Recursos Humanos	**P 6**	
5	Identificar los procesos del Área de Recursos Humanos	**al P 13**	
6	Análisis de las actividades relacionadas con el Área de Recursos Humanos.		
		Elaborado por:	Srta. Doris Rocha
		Revisado por:	Lic. Mario Terán

4.1.2.3 Agenda Inicial de Trabajo

AGENDA INICIAL DE TRABAJO			P 2
EMPRESA:	Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.		**Hoja No:** 1 de 2
ÁREA:	Recursos Humanos		**Fecha:**
PERÍODO:	Marzo 2010		26 /febrero/2010
1. IDENTIFICAR A FUNCIONARIOS			
Nombre		**Cargo**	**Ubicación**
Sr. Jorge W. Trujillo		Gerente General	Gerencia
Lic. Margarita Guerra		Jefe de Recursos Humanos	Área de Recursos Humanos – Quito
Srta. María José Calle		Asistente	Área de Recursos Humanos – Quito
Lic. Jorge Beltrán		Administrador de Agencias	Área de Recursos Coordinación de Provincias
2. TEMAS A TRATAR:			

- **Conocimiento preliminar de la compañía**
  - Visita a las instalaciones
  - Recopilación de antecedentes
  - Realización de entrevistas a funcionarios del Área de Recursos Humanos y al Gerente General
  - Revisión de la documentación recopilada
  - Elaboración de informe de diagnóstico preliminar
  - Razón social, domicilio y ubicación geográfica de la oficina matriz y sucursales.
  - Objetivos fundamentales.

AGENDA INICIAL DE TRABAJO	P 2
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:**
PERÍODO: Marzo 2010	26 /febrero/2010

3. INFORMACIÓN A SOLICITAR

- **Conocimiento preliminar de la compañía**

  - Giro de la empresa y productos que comercializa.
  - Naturaleza jurídica y reglamentación orgánica.
  - Sector económico al que pertenece y organismo de control al que está sometida.
  - Descripción de los cargos y funcionarios de las áreas importantes de la organización.
  - Tamaño de la entidad: capital, número de personas que laboran en la entidad, dispersión y cobertura geográfica.

- **Conocimiento preliminar del Área de Recursos Humanos**

  - Políticas Internas
  - Manual de Procedimientos si existiesen.
  - Organigrama de la división de los Recursos Humanos
  - Informes y reportes del área

Elaborado por:	Srta. Doris Rocha
Supervisado por:	Lic. Mario Terán

4.1.2.4 Recorrido de instalaciones

RESUMEN DE RECORRIDO DE LAS INSTALACIONES	P 3
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 3
ÁREA: Instalaciones de las Compañía	**Fecha:**
PERÍODO: Marzo 2010	01/ marzo /2010

A. INFORMACIÓN GENERAL

Encargado:	Srta. Doris Rocha
Día Previsto:	Lunes, 1 de marzo del 2010
Hora solicitada:	8:00 a.m.
Lugar:	Instalaciones de Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.
Teléfono:	022912060
Tiempo estimado:	60 minutos

Objetivo de la visita: Familiarizarse con el entorno y obtener una breve visión de carácter general de la compañía.

B. PERSONAL QUE COLABORÓ EN LA VISITA PREVIA

Sr. Jorge Trujillo Flores	Gerente General
Lic. Margarita Guerra	Jefe de Recursos Humanos
Sr. Ramón Delgado	Jefe Operativo

RESUMEN DE RECORRIDO DE LAS INSTALACIONES		P 3
EMPRESA:	Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 2 de 3
ÁREA:	Instalaciones de las Compañía	**Fecha:**
PERÍODO:	Marzo 2010	01/ marzo /2010

C. PUNTOS IMPORTANTES DE LA VISITA

- Las instalaciones de la compañía se divide en dos secciones: sección operativa y la sección ejecutiva.
- La sección operativa se encarga de:
  - Recepción y despacho de la mercadería.
  - Archivo de respaldos de documentos de requisición y despacho de mercadería en bodega.
  - Organización de la mercadería en la bodega.
  - Velar por el buen estado de las instalaciones y de mercaderías.
  - Transportar la mercadería a los clientes.
- La sección ejecutiva se encarga de:

  Financiera:
  - Llevar el registro de las actividades comerciales.
  - Manejo y control de las cuentas bancarias.
  - Manejo y custodia del archivo financiero.
  - Declaración de impuestos.
  - Aportaciones al IESS.
  - Preparación del rol de pagos.
  - Recuperación de cartera.
  - Análisis Financiero.

  Administrativa:
  - Diseño de la estructura organizacional.
  - Dotar de suministros y materiales para el desempeño del trabajo.

RESUMEN DE RECORRIDO DE LAS INSTALACIONES		P 3
EMPRESA:	Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 3 de 3
ÁREA:	Instalaciones de las Compañía	**Fecha:**
PERÍODO:	Marzo 2010	01/ marzo /2010

- Controlar el servicio prestado por el personal.
- Determinar planes de acción y estrategias organizacionales.
- Gestión del Recurso Humano.

Comercial:

- Gestión de ventas.
- Atención al cliente.
- Elaborar pedidos de los clientes.
- Emitir facturas previa negociación.
- Organizar y coordinar los despachos diarios.

I. Verificar que las devoluciones estén en buen estado.

Elaborado por:	Srta. Doris Rocha
Supervisado por:	Lic. Mario Terán

4.1.2.5 Planificación de Entrevistas

PLANIFICACIÓN DE ENTREVISTAS		P 4
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.		**Hoja No:** 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos		**Fecha:**
PERÍODO: Marzo 2010		01/marzo/2010
ENTREVISTA CON EJECUTIVOS DE LÍNEA Y EMPLEADOS		
FECHA DE ENTREVISTA	**ENTREVISTADO**	**PUNTOS A TRATAR**
02 / Marzo / 2010	Sr. Jorge W. Trujillo	• Información general acerca de la entidad.
03 / Marzo / 2010	Lic. Margarita Guerra	• Información sobre la estructura del área. • Información sobre los procesos que se realizan en el área.
03 / Marzo / 2010	Srta. María José Calle	• Corroborar la información de los procesos que se realizan en el área.
	Elaborado por:	Srta. Doris Rocha
	Supervisado por:	Lic. Mario Terán

4.1.2.6 Entrevistas con Funcionarios de la Entidad

ENTREVISTA A FUNCIONARIO	P 5 – 1
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 2
ÁREA: Gerencia General	**Fecha:**
PERÍODO: Marzo 2010	02/ marzo /2010

D. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del Entrevistado: Sr. Jorge W. Trujillo
Cargo: Gerente General
Entrevistador: Srta. Doris Rocha
Día Previsto: Martes, 2 de marzo del 2010
Hora solicitada: 9:00 a.m.
Lugar: Instalaciones de Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.
Teléfono: 022912060
Tiempo estimado: 30 minutos

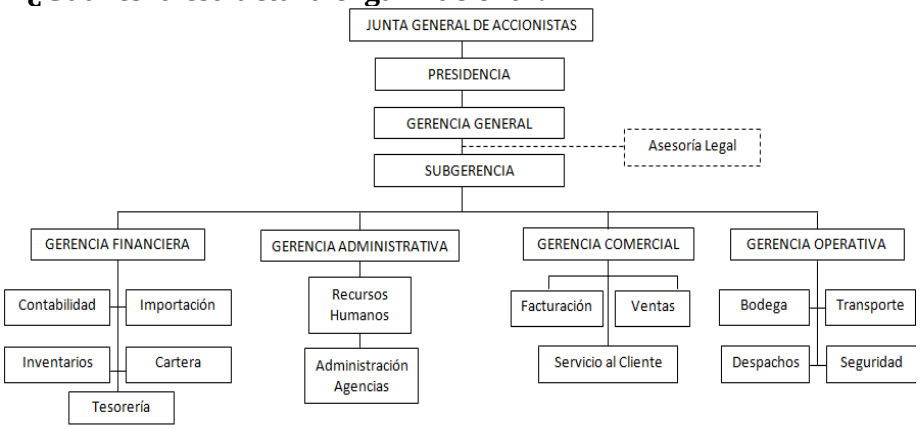
Objetivo de la entrevista: Conocer la información general de la entidad, estructura, organización y giro del negocio.

E. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

1. **¿Cuál es el objetivo de la empresa?**
   La comercialización y distribución de toda clase de equipos, herramientas, y demás bienes, mercaderías de ferretería y de la construcción.

ENTREVISTA A FUNCIONARIO	P 5 – 1
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 2 de 2
ÁREA: Gerencia General	**Fecha:**
PERÍODO: Marzo 2010	02/ marzo /2010

2. ¿Cuál es la estructura organizacional?



3. ¿Han existido modificaciones en la estructura organizacional?

Si [ ] **No** [X]

4. ¿Existe en la empresa? **Si** **No**

	Si	No
Misión,	X	
Visión,	X	
Objetivos	X	

5. ¿Existe un análisis FODA?

Si [ ] **No** [X]

6. ¿Existe un manual de las funciones?

Si [ ] **No** [X]

7. ¿Existe un manual de políticas?

Si [X] **No** [ ]

8. ¿Existe un manual de procedimientos?

Si [ ] **No** [X]

9. ¿Se utilizan indicadores de gestión?

Si [ ] **No** [X]

ENTREVISTA A FUNCIONARIO	P 5 – 2
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:**
PERÍODO: Marzo 2010	03/ marzo /2010

A. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del Entrevistado: Lic. Margarita Guerra
Cargo: Jefe del Área de Recursos Humanos
Entrevistador: Srta. Doris Rocha
Día Previsto: Miércoles, 3 de marzo del 2010
Hora solicitada: 9:00 a.m.
Lugar: Instalaciones Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.
Teléfono: 022912060
Tiempo estimado: 30 minutos

Objetivo de la entrevista: Conocer la información sobre los objetivos, estructura y descripción de los procesos generales que se realizan en el Área de Recursos Humanos.

B. CONOCIMIENTO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

1. **¿Cuáles son los objetivos del Área de Recursos Humanos?**
   Los objetivos principales del área son: seleccionar personal idóneo, mantener y desarrollar relaciones armoniosas entre el personal, velar por las políticas, planes, programas y que se cumpla la legislación laboral vigente.

ENTREVISTA A FUNCIONARIO	P 5 – 2
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:**
PERÍODO: Marzo 2010	03/ marzo /2010

2. ¿Cómo se encuentra estructurada el Área de Recursos Humanos en la organización?

El Área se encuentra conformada por: Jefe de Recursos Humanos, Asistente del área y el Administrador de Agencias.

3. ¿Cuáles son los principales procesos que se desarrollan en el Área?

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

- Proceso de selección de personal.
- Proceso de contratación del personal.
- Proceso de inducción del personal contratado.
- El proceso de capacitación del personal se encuentra en etapa de planificación desde inicios de enero del 2010 hasta la presente fecha.
- Proceso de seguridad e higiene en el trabajo.
- Proceso de administración del personal.
- Proceso de evaluación del personal.

Como Jefe del Área de Recursos Humanos tengo la función de apoyo y asesoramiento, es decir, orientar y coordinar todas las acciones del personal, y de esta manera facilitar la toma de decisiones por parte de la Gerencia General.

ENTREVISTA A FUNCIONARIO	P 5 – 3
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:**
PERÍODO: Marzo 2010	03/ marzo /2010

A. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del Entrevistado: Srta. María José Calle
Cargo: Asistente del Área de Recursos Humanos
Entrevistador: Srta. Doris Rocha
Día Previsto: Martes, 3 de marzo del 2010
Hora solicitada: 9:45 a.m.
Lugar: Instalaciones de Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.
Teléfono: 022912060
Tiempo estimado: 30 minutos

Objetivo de la entrevista: Corroborar que la información acerca de la estructura y procesos desarrollados en el área de Recursos Humanos sean reales.

B. CONOCIMIENTO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

1. **¿Cuál es el objetivo del Área de Recursos Humanos?**
   Su objetivo es satisfacer la necesidad de personal idóneo a la compañía, mantener una buena relación entre los empleados, velar por el cumplimiento de los derechos y deberes de los empleados.

ENTREVISTA A FUNCIONARIO		P 5 – 3
EMPRESA:	Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 2 de 2
ÁREA:	Recursos Humanos	**Fecha:**
PERÍODO:	Marzo 2010	03/ marzo /2010

2. ¿Cómo se encuentra estructurada el Área de Recursos Humanos en la organización?

3. ¿Cuáles son los principales procesos que se desarrollan en el Área?

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

- Proceso de selección de personal.
- Proceso de contratación del personal.
- Proceso de inducción del personal contratado.
- El proceso de capacitación del personal se encuentra en etapa de planificación desde inicios de enero del 2010 debido a que en la empresa no se realizaba capacitaciones, a finales de año 2009 en reunión de la Junta General de Socios se decidió implementar dicho proceso.
- Proceso de seguridad e higiene en el trabajo.
- Proceso de administración del personal.
- Proceso de evaluación del personal.

4.1.2.7 Cronograma de Entrevistas

<table>
<tr><td colspan="3">CRONOGRAMA DE ENTREVISTAS</td><td colspan="2">P 6</td></tr>
<tr><td colspan="3">EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.</td><td colspan="2">Hoja No: 1 de 1</td></tr>
<tr><td colspan="3">ÁREA: Recursos Humanos</td><td colspan="2" rowspan="2">Fecha:
03/marzo/2010</td></tr>
<tr><td colspan="3">PERÍODO: Marzo 2010</td></tr>
<tr><td rowspan="2">FECHA DE ENTREVISTA</td><td rowspan="2">ENTREVISTADO</td><td rowspan="2">PUNTOS A TRATAR</td><td colspan="2">SE EFECTUÓ</td></tr>
<tr><td>SI</td><td>NO</td></tr>
<tr><td>01 / Marzo / 2010</td><td>Sr. Jorge W. Trujillo</td><td>• Información general acerca de la entidad.</td><td>X</td><td></td></tr>
<tr><td>02 / Marzo / 2010</td><td>Lic. Margarita Guerra</td><td>• Información sobre la estructurada del área.
• Información sobre los procesos que se realizan en el área.</td><td>X

X</td><td></td></tr>
<tr><td>02 / Marzo / 2010</td><td>Srta. María José Calle</td><td>• Corroborar la información los procesos que se realizan en el área.</td><td>X</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Elaborado por:</td><td colspan="3">Srta. Doris Rocha</td></tr>
<tr><td colspan="2">Supervisado por:</td><td colspan="3">Lic. Mario Terán</td></tr>
</table>

4.1.2.8 Informe de Diagnóstico Preliminar

Quito, 03 de marzo del 2010

I 1

Señor
Jorge W. Trujillo Flores
GERENTE GENERAL
Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.
Presente.-

Asunto: Diagnóstico Preliminar

De mi consideración:

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

I. Orden de trabajo

La Auditoría de Gestión para el Área de Recursos Humanos de Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda., se efectuará de conformidad con la orden de trabajo Nº 001, del 01 de marzo del 2010.

II. Objetivos y Alcance de la Auditoría de Gestión

Objetivo de la auditoría

Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones o actividades que se realizan en el Área de Recursos Humanos de la

empresa Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda., con el fin emitir recomendaciones a la gestión que viene realizando el área.

Alcance de la auditoría

La Auditoría de Gestión se desarrolló en el Área de Recursos Humanos de la empresa Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda., examinando los procesos de: Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Seguridad e Higiene de trabajo y Evaluación de personal.

III. Conocimiento de la compañía

Antecedentes

Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda., se constituyó con escritura pública otorgada ante el Notario Noveno del Cantón Quito, el 25 de marzo del 2004, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante resolución Nº04.Q.IJ.1610.

La Administración de la compañía está a cargo de su presidente y gerente general el Sr. Jorge Wilfrido Trujillo Flores en calidad de representante legal.

Visión

Ser la empresa líder en el país en la provisión integral de productos, servicios en el área ferretera y de construcción, haciendo de sus productos la primera opción para el mercado por su calidad, servicio y trayectoria.

Misión

Brindar un excelente servicio a los clientes, entregando productos de calidad a un precio justo ligado con soluciones rápidas, innovadoras y efectivas, cumpliendo con las expectativas de sus clientes.

Objetivos

Sus principales objetivos son:

- Liderar el mercado ecuatoriano en la distribución, comercialización de materiales ferreteros y de construcción.
- Satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciendo variedad de productos a precios competitivos.
- Consolidar el liderazgo en el mercado ferretero y de la construcción garantizando la calidad requerida en los productos.

IV. Conocimiento del Área de Recursos Humanos

La estructura del Área de Recursos Humanos de la empresa Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda., se encuentra conformada por el Jefe de Recursos Humanos, un Asistente del Área y el Administrador de Agencias.

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

- Proceso de selección de personal.
- Proceso de contratación del personal.
- Proceso de inducción del personal contratado.
- El proceso de capacitación del personal se encuentra en etapa de planificación desde inicios de enero del 2010 hasta la presente fecha.
- Proceso de seguridad e higiene en el trabajo.
- Proceso de administración del personal.
- Proceso de evaluación del personal.

Agradeciendo por la confianza otorgada para la realización de la Auditoría de Gestión al área de recursos humanos.

Atentamente,

Srta. Doris Rocha
Auditor Operativo

4.1.2.9 Cronograma de Actividades

Empresa: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.		**Inicio:** 01/marzo/2010		**Hoja Núm.** 1 de 1	**P 7**
Área o función: Recursos Humanos		**Termino:** 31/marzo/2010			
Objetivo: Auditoria de Gestión				**Fecha:** 5/marzo/2010	

No.	Actividades del Programa	Resp.	MARZO																												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1.0	**Conocimiento Preliminar**																														
1.1	Recolección de Información																														
1.2	Analisis de información																														
1.3	Elaborar Informe Preliminar																														
2.0	**Planificación**																														
2.1	Notificar Inicio de Auditoria																														
2.2	Elaboración Prog. Auditoria																														
2.3	Elaborar Memorando Planif.																														
2.4	Evaluar Control Interno																														
3.0	**Ejecución**																														
3.1	Cuestionario Evaluación CI.																														
3.2	Realizar Pruebas																														
3.3	Elaborar Cedulas																														
3.4	Aplicar Indices de Gestión																														
3.5	Elaborar hojas de Hallazgo																														
4.0	**Comunicación Resultados**																														
4.1	Elab. Informe definitivo																														
4.2	Carta y Comun. Resultados																														

Observaciones:		Elaborado por:	Srta. Doris Rocha
		Revisado por:	Lic. Mario Teran

4.1.3 Planificación

4.1.3.1 Notificación de Inicio de la Auditoría

Quito, 04 de marzo de 2010

C - 1

Señora Licenciada
Margarita Guerra
JEFE DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS
Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.
Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo acordado, notifico a usted, que se iniciará el Auditoría de Gestión del Área de Recursos Humanos, por el período comprendido entre el 01 de marzo al 31 de marzo del 2010.

Los objetivos generales del examen son:

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

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

Atentamente,

Srta. Doris Rocha
AUDITOR OPERTATIVO

4.1.3.2 Programa de Auditoría

PROGRAMA DE TRABAJO			P 8
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.			**Hoja No:** 1 de 2
ÁREA: Recursos Humanos			**Fecha:** 05/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010			
FASE	**ACTIVIDAD**	**DÍAS ESTIMA-DOS**	**ENCARGADO**
I	**VISITA PRELIMINAR** • Solicitar Manuales, reglamentos y Documentaciones. • Recopilar la información organizacional: estructura orgánica, recursos humanos, presupuestos. • Recopilar la información Área de Recursos Humanos. • Identificar los procesos del Área de Recursos Humanos. • Analizar las actividades relacionadas con el Área de Recursos Humanos.	03 Días	D.R.
II	**PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA** • Elaborar Programas de Auditoría. • Elaborar cuestionarios de evaluación del control interno. • Realizar entrevistas. • Realizar Papeles de trabajo.	05 Días	D.R.
III	**DESARROLLO DE LA AUDITORÍA** • Aplicar cuestionarios al personal del área. • Entrevistar a Jefes de Áreas. • Evaluación de la estructura orgánica: departamentos, puestos, funciones, autoridad y responsabilidades.	12 Días	D.R.

PROGRAMA DE TRABAJO			P 8
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.			**Hoja No:** 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos			**Fecha:** 05/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010			
FASE	**ACTIVIDAD**	**DÍAS ESTIMADOS**	**ENCARGADO**
	• Evaluar los procesos que se realizan en el área de Recursos Humanos: selección, capacitación, condiciones de trabajo, etc. • Aplicar al Área de Recursos Humanos indicadores de gestión. • Realizar hojas de hallazgos.	12 Días	D.R.
IV	**INFORME DE AUDITORÍA** • Elaboración y presentación del Informe.	03 días	D.R.
	Total de Días Laborables:	**23 días**	
	Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha	
	Revisado por:	Lic. Mario Terán	

4.1.3.3 Memorando de Planificación.

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	M P 1
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 4
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 09/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010	

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

Informe de Auditoría, memorando de planificación e informe de diagnóstico preliminar.

2. FECHA DE INTERVENCIÓN	**FECHA**
Orden de trabajo	26 de Febrero del 2010
Inicio del trabajo de Campo	01 de Marzo del 2010
Finalización de trabajo de Campo	10 de Marzo del 2010
Desarrollo de la Auditoría de Gestión en el Área	11 al 26 de Marzo del 2010
Emisión del Informe Final	29 de Marzo del 2010
Presentación del Informe Final	31 de Marzo del 2010

3. EQUIPO DE AUDITORÍA

Auditor Operativo	Srta. Doris Rocha Rodríguez
Supervisor	Lic. Mario Terán

4. DÍAS PRESUPUESTADOS

23 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases:

FASE I:	Conocimiento Preliminar	03 días laborables
FASE II:	Planificación de la Auditoría	05 días laborables
FASE III:	Ejecución de la Auditoría	12 días laborables
FASE IV:	Comunicación de Resultados	03 días laborables

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	M P 1
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 2 de 4
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 09/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010	

5. ENFOQUE DE AUDITORÍA

5.1. Información general de la Entidad

5.1.1. Antecedentes.

5.1.2. Misión.

5.1.3. Visión.

5.1.4. Objetivos.

5.1.5. Principios.

5.1.6. Valores.

5.1.7. Estructura Orgánica.

5.1.7.1. Organigrama Funcional.

5.1.7.2. Organigrama Estructural.

5.1.8. Componentes elegidos para la fase de ejecución.

5.1.8.1. Procesos del Área de Recursos Humanos.

5.1.8.2. Procesos relacionados con el Área.

5.2. Enfoque de Auditoría

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

5.3. Objetivo de la Auditoría

5.3.1. Objetivo General

Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones o actividades que se realizan en el Área de Recursos Humanos de la empresa Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda., con el fin emitir recomendaciones a la gestión que viene realizando el área.

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	M P 1
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 3 de 4
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 09/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010	

5.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del Área de Recursos Humanos de la Empresa Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.
- Estudiar el plan de acción del área.
- Examinar las funciones y las principales responsabilidades del personal del área.
- Evaluar los procesos que se realizan en el área.
- Evaluar las políticas establecidas y su cumplimiento.
- Verificar el cumplimiento de las actividades.
- Elaborar un informe con las conclusiones y recomendaciones de acuerdo con el análisis realizado.

5.4. Alcance de la Auditoría

Evaluar la gestión del Área de Recursos Humanos del período 1º de Marzo al 31 de Marzo del 2010.

5.5. Indicadores de Gestión

Establecer los indicadores de gestión para evaluar a los procesos del Área de Recursos Humanos.

5.6. Trabajo de los Auditores en la Fase de Conocimiento Preliminar

5.6.1. Solicitar de manuales, reglamentos y documentos.

5.6.2. Recopilar información organizacional: estructura orgánica, recursos humanos y presupuestos de ser el caso.

5.6.3. Recopilar información Área de Recursos Humanos.

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN		M P 1
EMPRESA:	Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 4 de 4
ÁREA:	Recursos Humanos	**Fecha:** 09/marzo/2010
PERÍODO:	Marzo 2010	

5.6.4. Identificar los procesos del Área de Recursos Humanos.

5.6.5. Analizar las actividades que se realizan dentro del Área.

5.7. Trabajo de los Auditores en la Fase de Planificación

5.7.1. Elaborar Programas de Auditoría.

5.7.2. Elaborar cuestionarios de evaluación al sistema de control interno.

5.7.3. Realizar entrevistas.

5.7.4. Determinar indicadores de gestión para el Área de Recursos Humanos.

5.7.5. Elaborar papeles de trabajo.

5.8. Trabajo de los Auditores en la Fase de Ejecución

5.8.1. Realizar cuestionarios de evaluación por procesos.

5.8.2. Aplicar indicadores de gestión para el Área de Recursos Humanos.

5.8.3. Desarrollar Hojas de Hallazgo.

5.9. Trabajo de los Auditores en la Fase de Comunicación de Resultados

5.9.1. Elaborar Informe Final.

5.9.2. Presentar el Informe de la Auditoría Gestión.

6. Anexos

6.1. Constitución Legal de la Compañía.

6.2. Reglamento Interno.

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

4.1.3.4 Cuestionario de Control Interno al Área de Recursos Humanos

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					P 9
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.					**Hoja No:** 1 de 3
PERÍODO: Marzo 2010					**Fecha:** 10/marzo/2010
ÁREA: Recursos Humanos					
ENTREVISTADO: Lic. Margarita Guerra		**CARGO:** Jefe de Recursos Humanos			
No.	**Preguntas**	**Respuestas**			**Comentarios**
		SI	**NO**	**N/A**	
	Organización				
1.	¿Cuentan con políticas por escrito o manuales de procedimientos que detallen las funciones que se deben realizar?		X		
2.	¿Cuentan con un documento o diagrama de flujo que permitan observar que actividades se están realizando en el área?		X		
3.	¿Existe desarrollado un plan de trabajo del área?		X		
4.	¿La distribución física de las instalaciones para cada área es adecuada?		X		Ya que muchas de las áreas comparten espacio físico lo que dificulta la seguridad y privacidad.
	Manejo de Información				
5.	¿Cuenta con un archivo de personal?	X			

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					P 9
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.					**Hoja No:** 2 de 3
ÁREA: Recursos Humanos					**Fecha:** 10/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010					
ENTREVISTADO: Lic. Margarita Guerra			**CARGO:** Jefe de Recursos Humanos		
No.	**Preguntas**	**Respuestas**			**Comentarios**
		SI	**NO**	**N/A**	
6.	¿Se revisa en forma periódica la información contenida en el expediente del personal con el fin de realizar actualizaciones?	X			
7.	¿Se guardan los expedientes del personal en un lugar seguro, bajo la custodia de un funcionario?	X			
	Seguridad				
8.	¿Existen seguridades para proteger a la empresa contra posibles robos e incendios?	X			Contratación de un seguro privado.
9.	¿La empresa cuenta con personal de seguridad?	X			
	Disposiciones Legales				
10.	¿Existe un área jurídica de apoyo sea interna o externa?	X			
11.	¿Cumple con las disposiciones legales para contratación de personal?			X	El personal es afiliado al IESS transcurrido el periodo de prueba.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					P 9
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.					**Hoja No:** 3 de 3
ÁREA: Recursos Humanos					**Fecha:** 10/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010					
ENTREVISTADO: Lic. Margarita Guerra			**CARGO:** Jefe de Recursos Humanos		
No.	**Preguntas**	**Respuestas**			**Comentarios**
		SI	**NO**	**N/A**	
12.	¿Cumple con la aplicación de prestaciones sociales para el personal ejecutivo, administrativo y operativo?	X			
	Control del personal				
13.	¿Posee un mecanismo para el control de admisiones o desvinculaciones del personal en un período dado?		X		
14.	¿Se cuenta con medio electrónico para el cómputo adecuado y confiable de la asistencia del personal?	X			Este sistema es mediante el ingreso del código del empleado.
15.	¿Existe algún mecanismo para controlar la salida y reingreso del personal por motivo permisos?	X			Elaboración de hojas de permiso, que detalla el motivo y horas o días de permiso.
Observaciones:……					
Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha				
Revisado por:	Lic. Mario Terán				

4.1.3.5 Matriz de Ponderación del Control Interno

MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL CONTROL INTERNO	P 10
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 09/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010	

Controles Claves	Pond. Preg.	Pond. Control	Calific. Preg.	Calific. Control
1. Organización		**40**		**0**
Pregunta 1	10		0	
Pregunta 2	10		0	
Pregunta 3	10		0	
Pregunta 4	10		0	
2. Manejo de Información		**30**		**30**
Pregunta 5	10		10	
Pregunta 6	10		10	
Pregunta 7	10		10	
3. Seguridad		**20**		**20**
Pregunta 8	10		10	
Pregunta 9	10		10	
4. Disposiciones Legales		**30**		**20**
Pregunta 10	10		10	
Pregunta 11	10		0	
Pregunta 12	10		10	
5. Control del personal		**30**		**20**
Pregunta 10	10		0	
Pregunta 11	10		10	
Pregunta 12	10		10	
SUMA:		**150**		**90**

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

4.1.3.6 Resultados de la evaluación del control interno

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	P 11
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 09/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010	

	1	2	3
Nivel de Confianza	ALTO	MODERADO	BAJO
	76 – 95%	56 – 75%	5 – 55 %
Nivel de Riesgo	BAJO	MODERADO	ALTO

NC = Nivel de Confianza PT = Ponderación Total

NR = Nivel de Riesgo CT = Calificación Total

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

$$NC = \frac{90}{150} \times 100$$

NC = 60 % Nivel de Confianza Moderado

Nivel de Riesgo Moderado

Conclusión:

Como resultado de la evaluación realizada al Sistema de Control Interno del Área de Recursos Humanos se obtuvo una calificación de 90 puntos de una ponderación de 150 puntos, lo que determinó que existe un nivel de confianza moderado y un nivel de riesgo moderado. Por lo que se puede concluir que el Sistema de Control Interno es moderadamente efectivo ya que hace énfasis en prevención de errores significativos y trata de mantener la eficiencia en las operaciones que se realizan en el área.

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

EVALUACIÓN Y CONCLUSIÓN DEL CONTROL INTERNO	P 11
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 09/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010	

El Área de Recursos Humanos al no contar con manuales de procedimientos que detallen las funciones que se deben realizar, está permitiendo que el personal utilice su criterio para la realización de las actividades, provocando que exista conflictos entre ellos por no establecer cómo debe o no realizarse ciertas actividades.

El Área de Recursos Humanos no cuenta con documentos que permitan observar que actividades se están realizando en el área, por lo que se evidencia falta de organización en el desarrollo de sus funciones, lo que dificulta la identificación de procesos para ser evaluada.

La elaboración de un plan de trabajo del Área de Recursos Humanos permite la definición y alcance de objetivos, ya que al no contar con este se desconoce que estrategias y procedimientos se utilizará para alcanzar los objetivos establecidos.

Para poder evaluar el desempeño del personal se debe conocer cuáles son sus funciones y como deben ser realizadas, por lo que debe existir un plan de acción que regule las diferentes actividades para la administración y evaluación del personal.

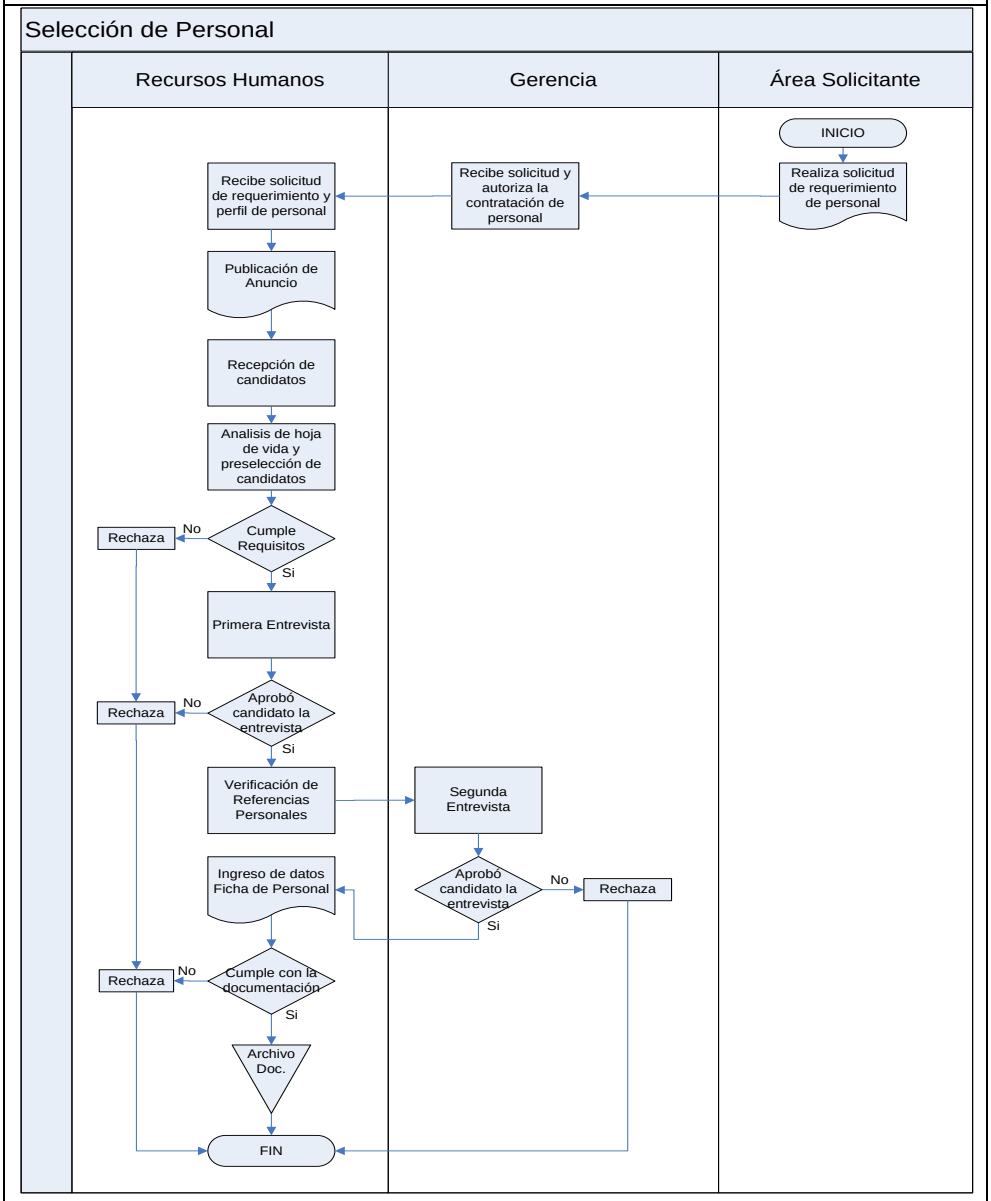
Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

4.1.4 Ejecución

4.1.4.1 Identificación de procesos

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS		P 12 - 1
EMPRESA:	Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 3
ÁREA:	Recursos Humanos	**Fecha:** 03/marzo/2010
PROCESO:	Selección de personal	

FLUJOGRAMA



Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	P 12 - 1
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 2 de 3
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 03/marzo/2010
PROCESO: Selección de personal	

NARRATIVA

El Proceso de Selección inicia cuando el Jefe del Área solicitante determina la necesidad de personal, elabora la solicitud de requerimiento y define el perfil general que debe poseer el candidato, se presenta la solicitud ante el Gerente General, una vez que el Gerente a prueba la solicitud la envía al Área de Recursos Humanos.

El Área de Recursos Humanos una vez que recibió la solicitud de requerimiento de personal, con la autorización de gerencia procede a publicar el anuncio en medios de comunicación y a colocar anuncios en las instalaciones de la compañía.

Una vez publicado el anuncio para la vacante, la información de requerimientos es entregada vía telefónica o personalmente cuando el solicitante se acerca a las instalaciones de la compañía.

Luego de recibir las hojas de vida y documentos solicitados se procede a revisar la información y seleccionar al personal más apto para entrevistarlo.

La primera entrevista es realizada por el Jefe del Área de Recursos Humanos, se pregunta información básica con referencia a la presentada en su hoja de vida, se analiza la información, se le explica al trabajador cuales son las condiciones de trabajo y beneficios que le brinda la compañía, si el entrevistador lo considera apto y el candidato acepta, se lo

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS		P 12 - 1
EMPRESA:	Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 3 de 3
ÁREA:	Recursos Humanos	**Fecha:** 03/marzo/2010
PROCESO:	Selección de personal	

NARRATIVA

aprueba y se procede a verificar sus referencias personales, de trabajo.

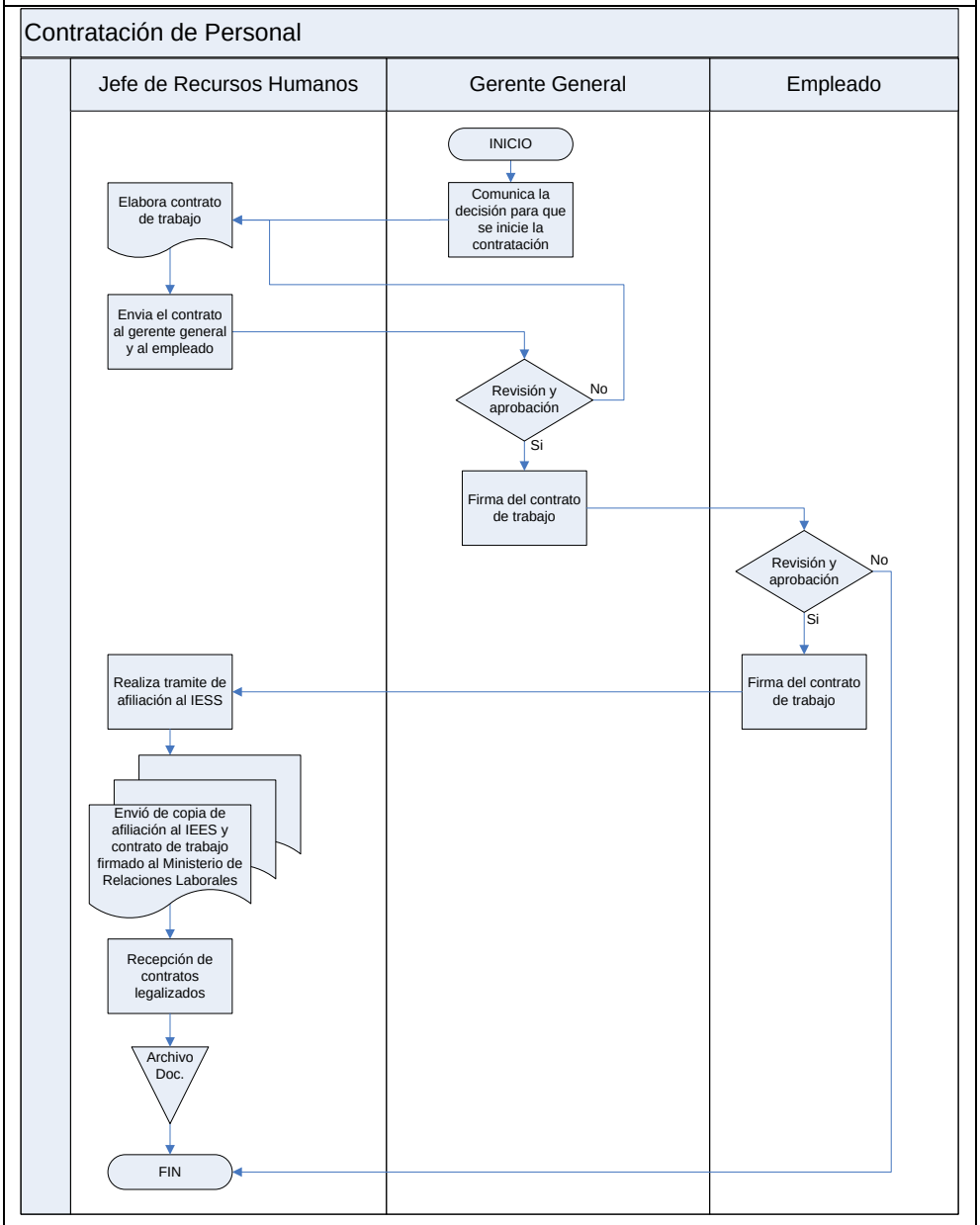
Una vez cumplido con los requisitos previos el Jefe de Recursos Humanos le organiza la segunda entrevista la cual es realizada por el Gerente General, quien analiza la experiencia, conocimientos del candidato y decide la aprobación de su contratación.

Concluida la entrevista y aprobada por el Gerente General, el Área de Recursos Humanos procede a llenar la ficha con los datos de candidato y archivarla conjuntamente con su carpeta.

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	P 12 - 2
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 3
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 03/marzo/2010
PROCESO: Contratación de personal	

FLUJOGRAMA



Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS		P 12 - 2
EMPRESA:	Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 2 de 3
ÁREA:	Recursos Humanos	**Fecha:** 03/marzo/2010
PROCESO:	Contratación de personal	

NARRATIVA

Una vez concluido el proceso de selección de personal se procede a realizar la contratación, como primer paso el Gerente General comunica al Área de Recursos Humanos su decisión de que se dé inicio la contratación.

El Área de Recursos Humanos una vez que recibió la Comunicación de contratación procede a elaborar el contrato de trabajo con apego a las disposiciones legales emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales y por otros organismos.

Elaborados los contratos de trabajo se procede hacerlos firmar por Gerente General y por el nuevo empleado, una vez revisado y aceptadas las condiciones del contrato firman las partes.

Con el contrato firmado se procede afiliar al empleado al IESS y preparar la documentación necesaria para su legalización.

Se envía la documentación necesaria y los 3 ejemplares del contrato de trabajo firmados al asesor legal contratado por la empresa para la realización del trámite externo.

Cuando los contratos se encuentran legalizados se los archiva en el expediente del empleado conjuntamente con la demás documentación.

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS		P 12 - 2
EMPRESA:	Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 3 de 3
ÁREA:	Recursos Humanos	**Fecha:** 03/marzo/2010
PROCESO:	Contratación de personal	

NARRATIVA

Notas Importantes:

- Para proceder a la legalización de los contratos de trabajo firmados debe transcurrir el período de prueba de 90 días o por orden directa del Gerente General.

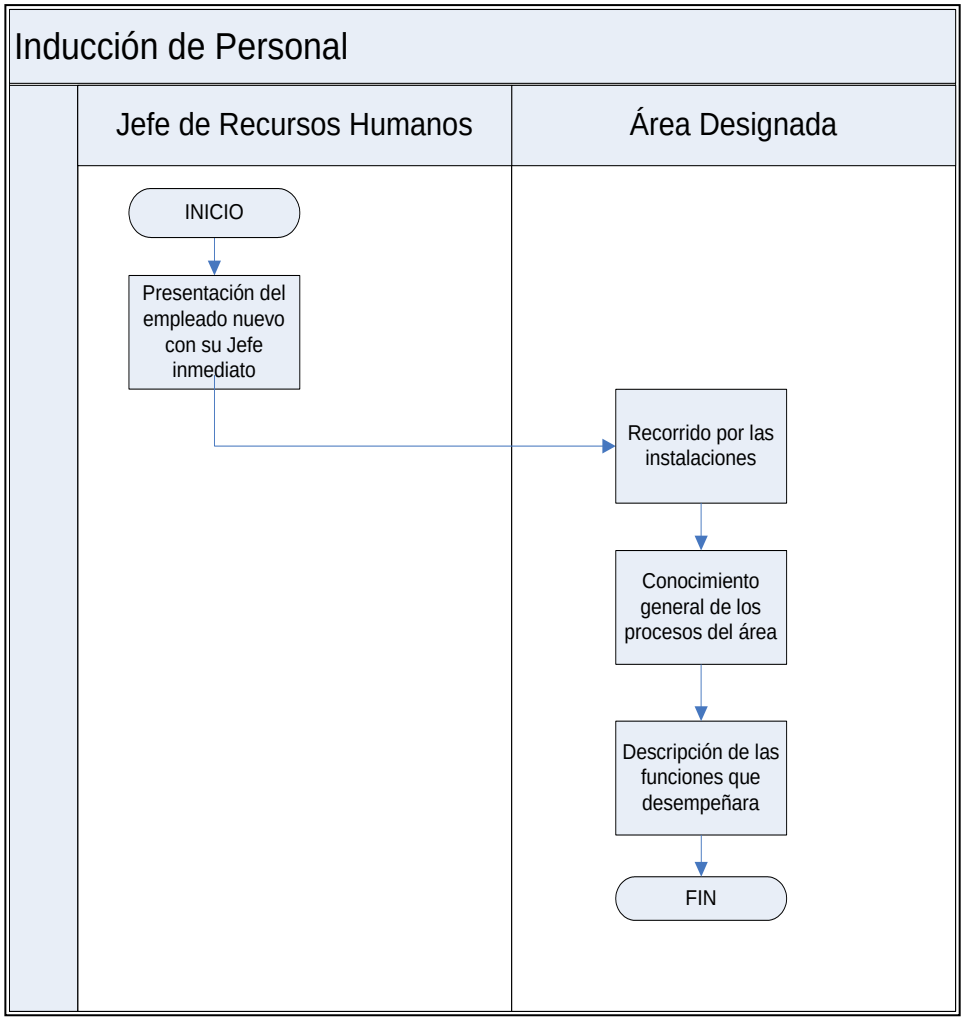
- El horario que labora el empleado no coincide con el establecido en su contrato de trabajo.

- El empleado es afiliado al IESS con la fecha en que legaliza el contrato.

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS		P 12 - 3
EMPRESA:	Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 2
ÁREA:	Recursos Humanos	**Fecha:** 03/marzo/2010
PROCESO:	Inducción del personal	

FLUJOGRAMA



Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS		P 12 - 3
EMPRESA:	Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 2 de 2
ÁREA:	Recursos Humanos	**Fecha:** 03/marzo/2010
PROCESO:	Inducción del personal	

NARRATIVA

El proceso de inducción del personal nuevo empieza con la presentación con su Jefe inmediato quien se encargara de guiarle por un recorrido por las instalaciones y le da a conocer una visión general de la compañía.

Una vez concluido el recorrido por las instalaciones se explica detalladamente los procesos que realiza en el área y se da a conocer al nuevo empleado las funciones específicas que debe realizar.

El área de Recursos Humanos verifica que se le haya proporcionado la inducción por medio de una entrevista con el empleado.

Nota importante:

- El proceso de inducción muestra una debilidad ya que no se define y explica cómo se deben realizar las funciones designadas a los empleados nuevos, por lo que sufrieron contratiempos al momento de desempeñar su función.

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS		P 12 - 4
EMPRESA:	Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 1
ÁREA:	Recursos Humanos	**Fecha:** 03/marzo/2010
PROCESO:	Capacitación del personal	

NARRATIVA

El proceso de capacitación no se estaba implementado en la compañía, en la última reunión de socios, se observó la necesidad de hacerlo ya que el personal cometía errores al realizar sus funciones.

Los Jefes de Áreas han solicitado que se realicen capacitaciones al personal pero en funciones específicas de cada una de las áreas.

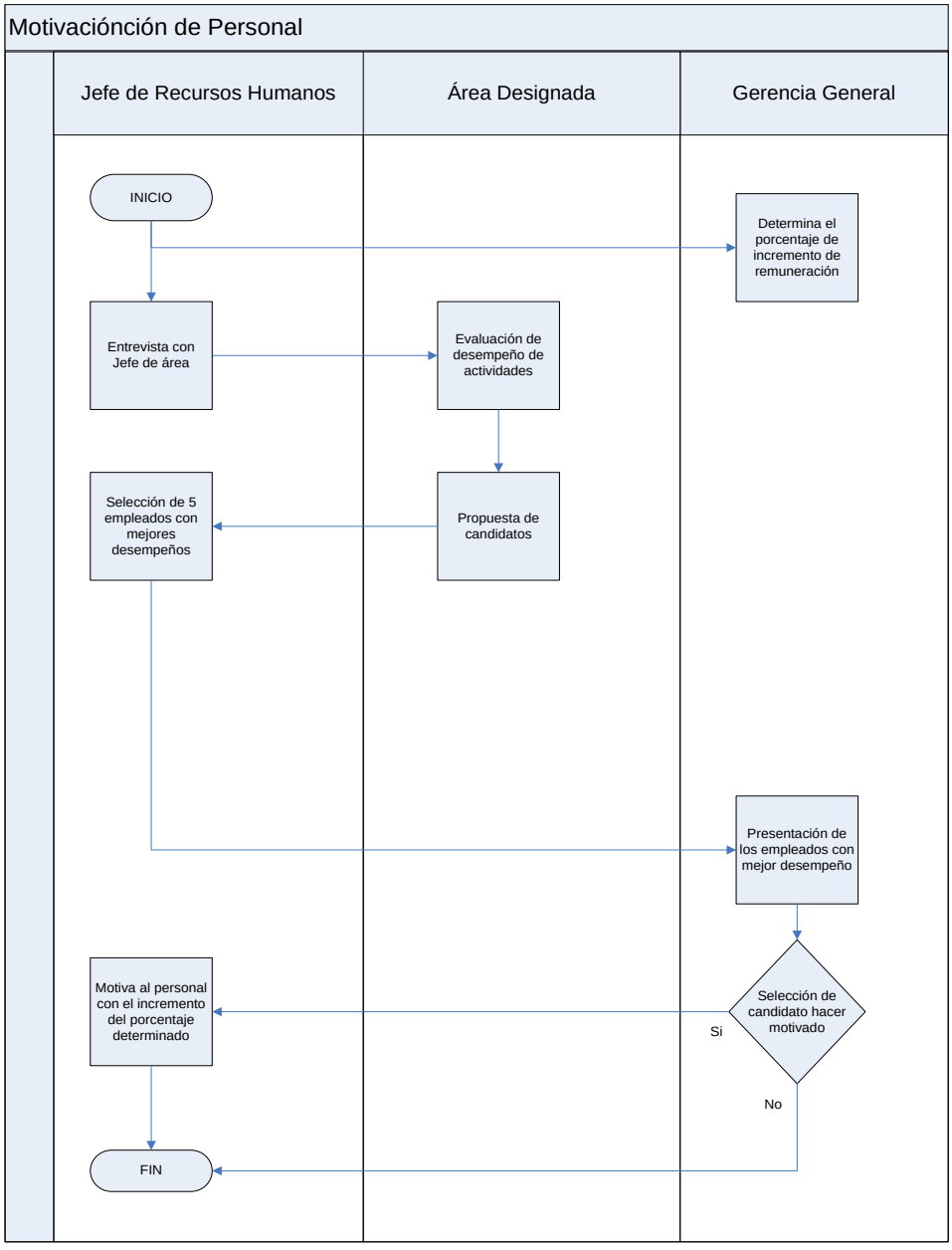
Nota Importante:

1. El proceso de capacitación para el personal de la compañía se encuentra en etapa de planificación desde inicio de enero del 2010 hasta la presente fecha.

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	P 12 - 5
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 03/marzo/2010
PROCESO: Motivación del personal	

FLUJOGRAMA



Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS		P 12 - 5
EMPRESA:	Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 2 de 2
ÁREA:	Recursos Humanos	**Fecha:** 03/marzo/2010
PROCESO:	Motivación del personal	

NARRATIVA

Para realizar el proceso de motivación del personal, primero se determina el porcentaje del incremento en la remuneración por parte del Gerente General, y como segundo paso se evalúa el desempeño a través de una entrevista con los Jefes de Área quienes son los encargados de promover candidatos y explicar las razones de su promoción.

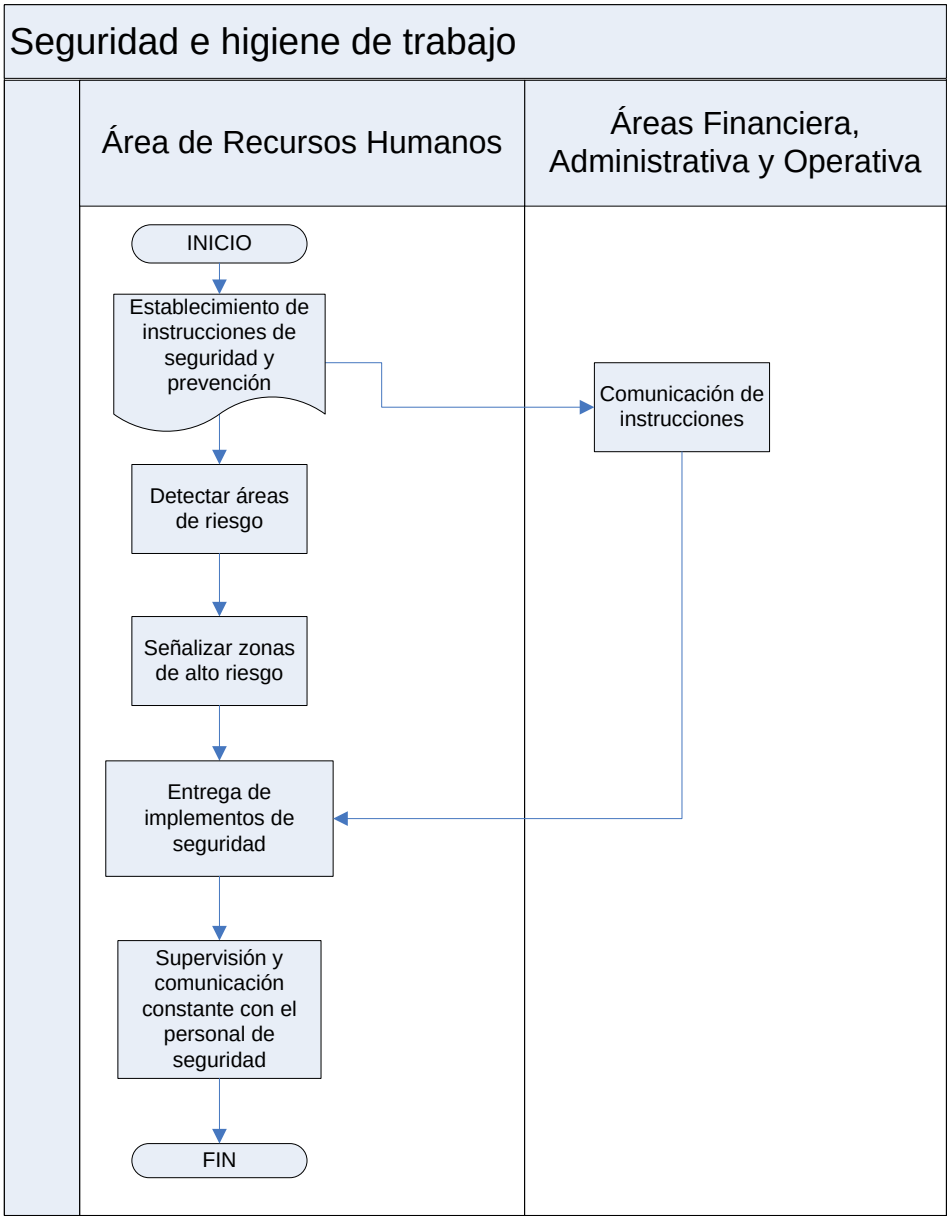
Una vez que se cuenta con la lista de candidatos se procede a realizar una preselección con un máximo de cinco, dicha preselección es presentada al Gerente General quien decide al empleado que será motivado con el incremento de su remuneración.

Se comunica dicha decisión al área de Recursos Humanos, y se procede a notificar del incremento de la remuneración a la Gerencia Financiera y al Asesor Legal.

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS		P 12 - 6
EMPRESA:	Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 2
ÁREA:	Recursos Humanos	**Fecha:** 03/marzo/2010
PROCESO:	Seguridad e higiene de trabajo	

FLUJOGRAMA



Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS		P 12 - 6
EMPRESA:	Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 2 de 2
ÁREA:	Recursos Humanos	**Fecha:** 03/marzo/2010
PROCESO:	Seguridad e higiene de trabajo	

NARRATIVA

El área de Recursos Humanos elabora un instructivo de seguridad y prevención con el fin de que el nuevo personal tenga las precauciones adecuadas para evitar incidentes.

Para ello se identifican las zonas de alto riesgo y se procede a señalizarlas para poder evitar futuros accidentes.

Una vez que se conocen las nuevas zonas o situaciones de riesgo se procede a incluirlas en el instructivo de seguridad y prevención con el fin de advertirlas.

Los encargados de comunicar estas instrucciones de seguridad y prevención son los Jefes de Áreas.

El Área de Recursos Humanos entrega implementos de seguridad a los empleados de planta para de esta manera minimizar accidentes laborales.

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	P 12 - 7
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 03/marzo/2010
PROCESO: Administración de Personal	

NARRATIVA

Entre las diferentes actividades vinculadas a este proceso se puede observar:

2. El Área de Recursos Humanos cuenta con un archivo de expedientes de personal, el cual se encuentra bajo custodia del Jefe del Área, este archivo contiene la siguiente información: Ficha de Personal, Hoja de vida, fotografía de cuerpo entero, copia de títulos y certificados, copia de cedula de identidad y papeleta de votación, libreta militar si fuere el caso, record policial, referencias personales y laborales, croquis de domicilio, planilla de servicios básicos para corroborar la dirección, partida de nacimiento de hijos menores de 12 años, además de tarjeta de desempeño, así como copias de: contrato de trabajo, ingreso al IESS, rol de pagos mensual y constancias de permisos.

3. El registro de entrada del personal se realiza a través del ingreso de un código único por empleado, además de este control se procede a realizar una verificación física, por tanto el asistente del área recorre las instalaciones verificando que el personal se encuentre en su lugar de trabajo.

4. En el Área de Recursos Humanos se observó que debe realizar constantemente entrevistas para la selección de personal ya que existen demasiadas desvinculaciones por falta de una adecuada motivación.

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	P 12 - 7
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 03/marzo/2010
PROCESO: Administración de personal	

NARRATIVA

- Cuando se presentan conflictos entre personal el área interviene para mediar los conflictos mediante una charla con los involucrados.

- El Área de Recursos Humanos se encarga de seleccionar, contratar o renovar contratos de seguro privado en casos de: accidentes laborales, robos o incendios de las instalaciones, además de contrato de supervisión satelital de los vehículos de la compañía.

- El Área prepara informes mensuales sobre la gestión realizada, en el informe consta: fecha de ingreso de trabajo, fecha de afiliación y legalización, personal que tomó sus vacaciones, número de personas que solicitaron permisos o presentaron algún tipo de enfermedad, admisión y desvinculaciones del personal, identificación que empleados evaluados y que recibieron incentivos económicos por motivación, etc.

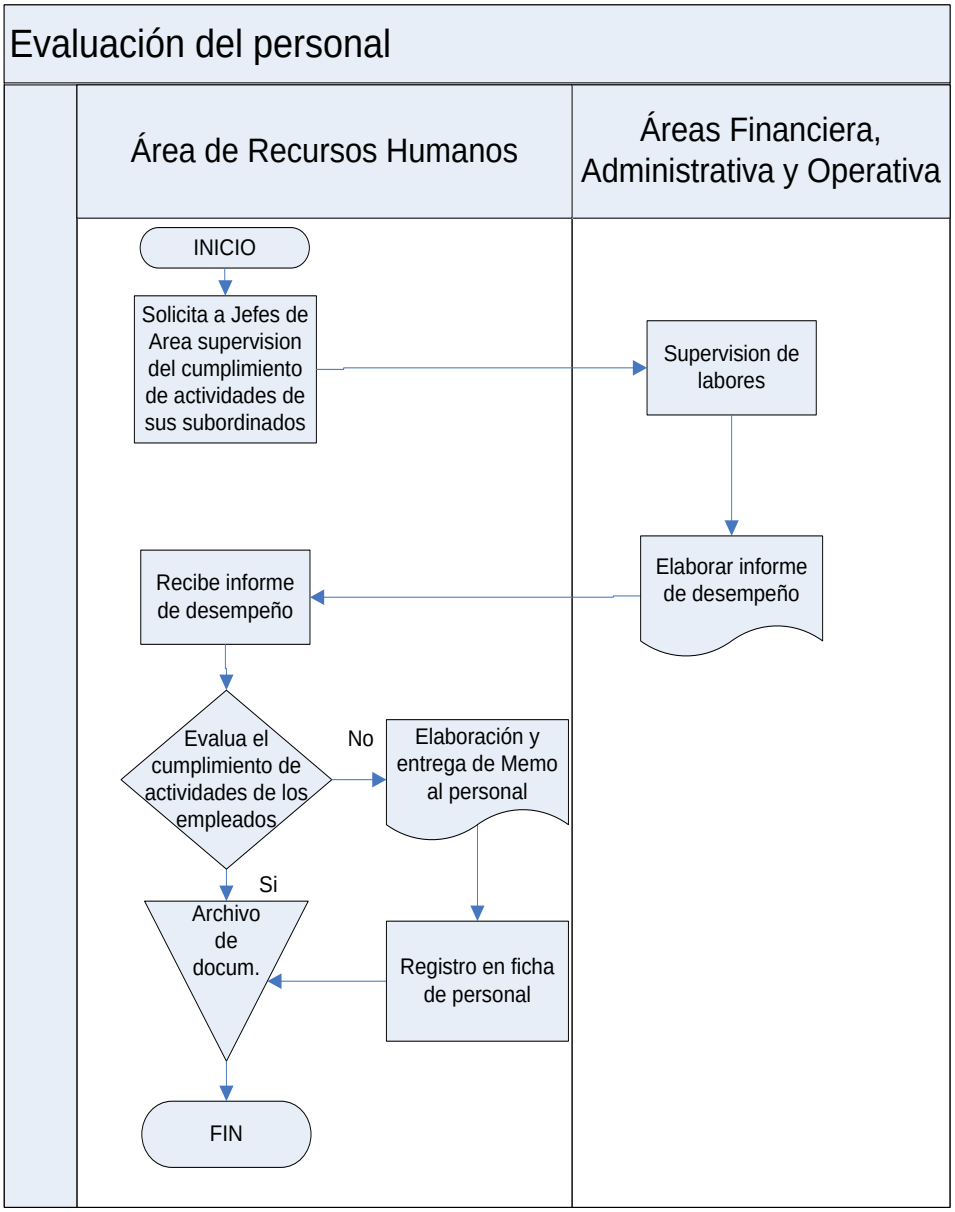
Notas Importantes:

5. El Área de Recursos Humanos realiza actividades no acordes a sus funciones como: ingreso de facturas de compras o ventas en el sistema, del punto de venta que se encuentra dentro de las instalaciones, diseño de rutas para entrega de productos, supervisión satelital de los vehículos de la compañía, etc.

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS		P 12 - 8
EMPRESA:	Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 2
ÁREA:	Recursos Humanos	**Fecha:** 03/marzo/2010
PROCESO:	Evaluación al personal	

FLUJOGRAMA



Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS		P 12 - 8
EMPRESA:	Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 2 de 2
ÁREA:	Recursos Humanos	**Fecha:** 03/marzo/2010
PROCESO:	Evaluación al personal	

NARRATIVA

El Área de Recursos Humanos solicita a los Jefes de área la supervisión del cumplimiento de sus subordinados, por lo tanto el Jefe de área realiza un informe del desempeño del empleado y entrega a Recursos Humanos.

Una vez recibido el informe, el Área de Recursos Humanos revisa y analiza la información, de ser el caso se elabora llamados de atención (memos) y entrega al personal que no está desarrollando correctamente sus funciones.

Estos informes y memos se los registra en la tarjeta de personal y se archiva en el expediente del empleado como respaldos de la evaluación de su desempeño.

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

4.1.4.2 Cédula de Análisis Documental

CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL			P 13
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.			**Hoja No:** 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos			**Fecha:** 15/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010			
No	**DOCUMENTO**	**RESULTADO DEL ANALISIS**	**PROPUESTA**
1.	Informe de Personal del mes de febrero 2010. Responsable: Jefe del Área.	Al analizar estos documentos se observó que necesitan añadirse notas explicativas, índices o marcas para poder obtener una mayor comprensión del mismo.	Realizar un procedimiento que detalle los requerimientos que deben contener los informes.
2.	Ficha de Personal. Responsable: Jefe del Área.	Registra fechas de admisión y desvinculación de la compañía, datos personales del empleado, se observó que la información contenida en estas fichas no cuenta con un respaldo electrónico, lo que dificulta el manejo de la información.	Implementar un sistema que permita manejar la información electrónicamente.
3.	Tarjeta del Personal. Responsable: Jefe del Área.	En este documento se registra el desempeño del empleado, así como las faltas cometidas, permisos, etc.	Automatizar la tarjeta del personal para poder manejar eficientemente esta información.
4.	Expediente del empleado. Responsable: Jefe del Área.	En este archivo se mantiene ficha, tarjeta de personal, constancias de aportaciones, asistencia, permisos, vacaciones, memorandos, etc.	Llevar un mejor control y orden de la información contenida en este expediente.

CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL			P 13
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.			**Hoja No:** 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos			**Fecha:** 15/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010			
No	**DOCUMENTO**	**RESULTADO DEL ANALISIS**	**PROPUESTA**
5.	Reglamento Interno de trabajo de la Organización.	En este documento se puede observar las disposiciones muy generales que no proporciona lineamentos específicos para el desarrollo de funciones del personal.	Crear un manual de políticas y procedimientos por áreas.
6.	Informe de evaluación del personal. Responsable: Jefes de Área.	En este documento se puede observar la evaluación realizada a los empleados en base de su desempeño laboral.	Crear políticas de evaluación según estándares preestablecidos.
7.	Acta No.00053 de Junta General de Socios	En este documento se registra la decisión de los socios de la compañía de la implementación del proceso de capacitación.	N/A
Observaciones:……			
Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha		
Revisado por:	Lic. Mario Terán		

4.1.4.3 Cuestionario de Evaluación

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN					P 14 - 1
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.					**Hoja No:** 1 de 2
ÁREA: Recursos Humanos					**Fecha:** 16/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010					
PROCESO: Selección de Personal					
ENTREVISTADO: Lic. Margarita Guerra				**CARGO:** Jefe de Recursos Humanos	
No	**Preguntas**	**Respuestas**			**Comentarios**
		SI	**NO**	**N/A**	
	Manejo de Información				
1.	¿Cuenta con material por escrito que detalle los pasos que se deben realizar para la selección de personal?		X		
2.	¿Existe un documento que respalde la necesidad de personal?	X			Se redacta una solicitud de requerimiento de personal.
3.	¿Cuenta con un documento que consigne los requisitos que debe poseer el candidato a la vacante?	X			En la solicitud de requerimientos se describe el perfil que debe poseer el candidato.
4.	¿Existe documentos para el registro de datos de los candidatos?	X			Ficha de ingreso del personal.
5.	¿Está establecida que documentación debe presentar el candidato para aplicar a una vacante?	X			
6.	¿Se verifica que la información presentada por el candidato sea real?	X			Confirmación por vía telefónica.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN		P 14 - 1
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.		**Hoja No:** 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos		**Fecha:** 16/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010		
PROCESO: Selección de Personal		
ENTREVISTADO: Srta. María José Calle	**CARGO:** Asistente de Recursos Humanos	

No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
	Organización				
6.	¿Qué fuentes de reclutamiento se emplea a) Contacto personal? b) Agencias de empleo?	X			
7.	¿La entrevista preliminar lo realiza? a) Jefe de Recursos Humanos b) Asistente del Área c) Gerente General	X			
8.	¿Se le informa al candidato de las actividades a realizar y las condiciones de trabajo?	X			
9.	¿Se realizan exámenes de: a) Conocimientos Generales? b) Psicométricos? c) Conocimientos requeridos para el puesto? d) Médicos?	X			Únicamente para cargos ejecutivos.
10.	La persona que decide la contratación del personal es: a) Gerente General b) Jefe de Recursos Humanos c) Jefe del Área solicitante	X			El gerente General es quien decide, el Jefe de Recursos Humanos y del Área solicitante recomiendan.
11.	El personal que es seleccionado cumple con los requisitos preestablecidos para el cargo		X		

Observaciones:……
…….……

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN					P 14 - 2
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.					**Hoja No:** 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos					**Fecha:** 16/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010					
PROCESO: Contratación de Personal					
ENTREVISTADO: Srta. María José Calle				**CARGO:** Asistente de Recursos Humanos	
No	**Preguntas**	**Respuestas**			**Comentarios**
		SI	**NO**	**N/A**	
	Manejo de Información				
1.	¿En la elaboración de los contratos de trabajo se toma en cuenta las disposiciones legales vigentes?	X			
2.	¿Se cuentan con contratos debidamente revisados y aprobados?	X			
3.	¿Antes de ser firmados los contratos de trabajo se les da a conocer el contenido a las partes que intervienen?	X			
	Aspectos Legales				
4.	¿Los contratos de trabajo son legalizados dentro de los 30 días después de ser firmados?		X		Los contratos de trabajo son legalizados cuando ha transcurrido el período de prueba.
5.	¿Se respetan los horarios de trabajo establecidos en el contrato?		X		El personal trabaja fuera del horario establecido.
6.	¿Se encuentra afiliado al IESS el personal contratado desde el primer día que empezó su labor?		X		El trabajador es afiliado al IESS cuando el contrato de trabajo este legalizado.
				Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
				Revisado por:	Lic. Mario Terán

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN					P 14 - 3
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.					**Hoja No:** 1 de 2
ÁREA: Recursos Humanos					**Fecha:** 16/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010					
PROCESO: Inducción del personal contratado					
ENTREVISTADO: Srta. María José Calle				**CARGO:** Asistente de Recursos Humanos	
No	**Preguntas**	**Respuestas**			**Comentarios**
		SI	**NO**	**N/A**	
1.	¿Se lleva a cabo la presentación del personal nuevo con sus compañeros de trabajo?	X			
2.	¿Al personal nuevo se le realiza un recorrido por las instalaciones de la compañía?	X			
3.	¿El área de Recursos Humanos proporciona suficiente orientación a sobre las actividades que se realiza en la área en que laborarán los nuevos empleados?		X		Solo al personal del área operativa.
Observaciones:…… ……					
Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha				
Revisado por:	Lic. Mario Terán				

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN					P 14 - 3
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.					**Hoja No:** 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos					**Fecha:** 16/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010					
PROCESO: Inducción del personal contratado					
ENTREVISTADO: Lic. Margarita Guerra				**CARGO:** Jefe de Recursos Humanos	
No	**Preguntas**	**Respuestas**			**Comentarios**
		SI	**NO**	**N/A**	
	Organización				
4.	¿Están claramente definidos los programas de inducción para el personal que se incorpora?		X		
5.	¿Qué información se proporciona al nuevo empleado de ingreso?				
	a) Visión y misión de la entidad.	X			
	b) Objetivos.	X			
	c) Políticas.	X			
	d) Funciones.		X		
	e) Procedimientos.		X		
	f) Tipos de productos o servicios.	X			
Observaciones:…… ……					
Elaborado Por:		Srta. Doris Rocha			
Revisado por:		Lic. Mario Terán			

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN					P 14 - 4
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.					**Hoja No:** 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos					**Fecha:** 17/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010					
PROCESO: Capacitación del personal					
ENTREVISTADO: Lic. Margarita Guerra				**CARGO:** Jefe de Recursos Humanos	
No	**Preguntas**	**Respuestas**			**Comentarios**
		SI	**NO**	**N/A**	
	Organización				
1.	¿Cuenta la organización con programas de capacitación y desarrollo para el personal?		X		Se encuentra en etapa de planificación
2.	¿El personal ha solicitado capacitaciones?	X			
3.	¿Cómo se detecta las necesidades de capacitación?				
	a) Manejo de mercadería	X			
	b) Fallas constantes en la realización de actividades	X			
Observaciones: Actualmente se encuentra en etapa de planificación desde el mes enero del 2010 hasta la presente fecha……					
Elaborado Por:		Srta. Doris Rocha			
Revisado por:		Lic. Mario Terán			

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN		P 14 - 5
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.		**Hoja No:** 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos		**Fecha:** 17/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010		
PROCESO: Motivación del personal		
ENTREVISTADO: Lic. Margarita Guerra	**CARGO:** Jefe de Recursos Humanos	

No	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
	Organización				
1.	¿Se tiene organizado algún plan para motivar a los empleados a mejorar su trabajo habitual?		X		
2.	¿Existe un plan de incentivos por cumplimiento de objetivos para el personal?	X			Se evalúa el desempeño se lo motivo con un incremento en su remuneración.
3.	¿Existe algún estudio para mejorar las condiciones trabajo?		X		
4.	¿Cuenta con un sistema general de calificación de méritos?		X		
	Factor Humano				
5.	¿Se realizan pláticas de orientación educativa o familiar con el personal?	X			
6.	¿Se efectúan reuniones para promover la convivencia del personal?	X			Se integra todo el personal que labora en la empresa.
7.	¿Están contempladas actividades sociales culturales o deportivas?	X			

Observaciones: ……
……...

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN					P 14 - 6
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.					**Hoja No:** 1 de 2
ÁREA: Recursos Humanos					**Fecha:** 17/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010					
PROCESO: Seguridad e higiene de trabajo					
ENTREVISTADO: Lic. Margarita Guerra				**CARGO:** Jefe de Recursos Humanos	
No	**Preguntas**	**Respuestas**			**Comentarios**
		SI	**NO**	**N/A**	
	Organización				
1.	¿Cuenta la organización con normas de seguridad internas?	X			
2.	¿Existe un programa para el mantenimiento, la conservación y limpieza de las instalaciones?	X			
3.	¿Se dispone de una comisión de seguridad e higiene?		X		
4.	¿Existe una estadística de enfermedades profesionales, de accidentes y se registra sus causas?	X			
	Seguridad				
5.	¿Existen señalamientos de zonas restringidas o de alto riesgo?	X			
6.	¿El personal cuenta con un seguro privado contra accidentes?	X			Seguro privado contratado con Colvida.
7.	¿Se efectúan exámenes médicos periódicamente?		X		
	Mantenimiento				
8.	¿Existe un programa para el mantenimiento, conservación y limpieza de instalaciones?	X			
9.	¿El personal de la compañía participa en los programas de mantenimiento?	X			

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN					P 14 - 6
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.					**Hoja No:** 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos					**Fecha:** 17/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010					
PROCESO: Seguridad e higiene de trabajo					
ENTREVISTADO: Lic. Margarita Guerra			**CARGO:** Jefe de Recursos Humanos		
No	**Preguntas**	**Respuestas**			**Comentarios**
		SI	**NO**	**N/A**	
10.	**Espacio Físico** ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo como: a) Ventilación? b) Iluminación? c) Temperatura? d) Nivel de ruido? e) Disposiciones de inmobiliario y equipo? f) Color de las áreas? g) Áreas de circulación? h) Áreas de descanso? i) Áreas de atención al cliente?	 X X X X X X	 X X X 		
Observaciones: Se presentan niveles de estrés profesional en los empleados del Área de Recursos Humanos……..					
Elaborado Por:		Srta. Doris Rocha			
Revisado por:		Lic. Mario Terán			

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN		P 14 - 7
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.		**Hoja No:** 1 de 2
ÁREA: Recursos Humanos		**Fecha:** 18/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010		
PROCESO: Administración del personal		
ENTREVISTADO: Lic. Margarita Guerra	**CARGO:** Jefe de Recursos Humanos	

No	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
	Organización				
1.	¿Cuenta con manuales de procedimientos de cómo realizar las actividades del área?		X		
2.	¿Cuenta con lineamientos establecidos para la administración del personal?		X		
3.	¿Cuenta con un mecanismo para el control de asistencia del personal?	X			
	Manejo de información				
4.	¿Se cuenta con archivo del personal?	X			
5.	¿Se actualiza permanentemente la información de los expedientes de los empleados?	X			
6.	¿Se mantiene registros de: a) Atrasos? b) Faltas?	 X X			
7.	¿Mantiene un registro sobre el personal que ingresó y se desvinculó de la compañía?	X			
8.	¿Existe una tabla de remuneración para el pago de sueldos, salarios y honorarios?	X			
9.	¿Se realizan informes de la gestión realizada periódicamente?	X			

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN					P 14 - 7
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.					**Hoja No:** 2 de 2
ÁREA: Recursos Humanos					**Fecha:** 18/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010					
PROCESO: Administración del personal					
ENTREVISTADO: Lic. Margarita Guerra			**CARGO:** Jefe de Recursos Humanos		
No	**Preguntas**	**Respuestas**			**Comentarios**
		SI	**NO**	**N/A**	
10.	¿Los informes sobre la gestión presentan:				
	a) Total de plazas o puestos?	X			
	b) Plazas o puestos por área?	X			
	c) Plazas o puestos ocupados	X			
	d) Plazas o puestos vacantes?	X			
	e) Licencias?		X		
	f) Comisionistas?		X		
	g) Altas?	X			
	h) Bajas?		X		
	i) Cambios?		X		
	j) Licencias?	X			
	k) Pagos de anticipos?	X			
	l) Pensiones?	X			
	m) Compensaciones?		X		
	n) Jubilaciones?		X		
	o) Faltas?	X			
	p) Atrasos?	X			
	q) Permisos?	X			
	r) Horas extras?	X			
	s) Pagos de compensaciones?		X		
	t) Aumentos de sueldos?		X		
	Generales				
11.	¿Se mantiene una buena relación el personal con sus jefes?	X			Aunque existen conflictos por cómo se debe realizar las actividades.
12.	¿Cuenta la organización con un sindicato?		X		
Observaciones:					
Elaborado Por:		Srta. Doris Rocha			
Revisado por:		Lic. Mario Terán			

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN					P 14 - 8
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.					**Hoja No:** 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos					**Fecha:** 18/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010					
PROCESO: Evaluación del personal					
ENTREVISTADO: Lic. Margarita Guerra				**CARGO:** Jefe de Recursos Humanos	
No	**Preguntas**	**Respuestas**			**Comentarios**
		SI	**NO**	**N/A**	
	Organización				
1.	¿Se mantiene un registro adecuado de atrasos y ausentismo del personal?	X			
2.	¿Los controles de asistencia del personal tienen como soporte paquetes informáticos o mecanismos electrónicos?	X			
	Evaluación				
3.	¿Se hace periódicamente auditorías al personal?		X		
4.	¿Cuenta con algún sistema de evaluación y calificación preestablecido que permita conocer el desempeño de los empleados?		X		
5.	¿Se evalúa al personal de todas las áreas?	X			
6.	¿En base a que evalúa el desempeño laboral de los empleados de la entidad				
	a) Pruebas de conocimiento sus actividades?		X		
	b) Cumplimiento de objetivos?	X			
	c) Opinión de jefes inmediatos?	X			
Elaborado Por:		Srta. Doris Rocha			
Revisado por:		Lic. Mario Terán			

4.1.4.4 Pruebas Sustantivas

APLICACIÓN DE PRUEBAS DE AUDITORÍA	P 15
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 3
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 19/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010	
OBJETIVO: Identificar las áreas críticas por proceso	

Pruebas Sustantivas	Técnica utilizada
1. Proceso de selección de personal	
El perfil del candidato es previamente establecido por las áreas solicitantes.	Entrevista
Los requisitos del candidato son establecidos en el reglamento interno de trabajo.	Inspección
Determinar la existencia de manuales de procedimientos y políticas del área para el proceso de selección.	Inspección
2. Proceso de contratación de personal	
El Código de Trabajo, Titulo 1, Capitulo1, Párrafo 1ero, Art. 20 expresa "Los contratos que deben celebrarse por escrito se registrarán dentro de los treinta días siguientes a su suscripción ante el inspector del trabajo del lugar en el que preste sus servicios el trabajador, y a falta de éste, ante el Juez de Trabajo de la misma jurisdicción"	Inspección
Las horas de trabajo deben ser establecidas según el Código de Trabajo, Art. 47, párrafo primero.	Inspección
3. Proceso de Inducción de personal	
Al personal nuevo se le debe informar de las tareas asignadas y sobre cómo realizar las actividades referentes a su puesto de trabajo.	Entrevista
El reglamento interno de trabajo de la empresa dispone que el personal nuevo reciba inducción antes de empezar a laborar en el área asignada.	Inspección

APLICACIÓN DE PRUEBAS DE AUDITORÍA	P 15
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 2 de 3
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 19/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010	
OBJETIVO: Identificar las áreas críticas por proceso	

Pruebas Sustantivas	Técnica utilizada
4. Proceso de capacitación de personal	
Las políticas de administración del recurso humano establecen que se debe contar un plan de capacitación que permita identificar y clasificar las áreas en que el personal necesita instrucción, además de construir políticas y objetivos que se esperan alcanzar.	Entrevista
La Junta General de Socios ha establecido la implementación del proceso de capacitación al personal para contar con personal altamente preparado y capacitado para el desempeño de sus funciones.	Inspección
5. Proceso de motivación de personal	
La organización cuenta con un sistema de motivación al personal, basado en reconocer sus logros, desempeño, buscando brindar buenas condiciones de trabajo e incentivos para estimular ciertos tipos de comportamientos.	Inspección
El personal debe contar con motivación para poder fomentar el compromiso con la entidad para evitar deserción laboral.	Entrevista
6. Proceso de seguridad e higiene de trabajo	
Prevenir accidentes laborales informando al personal sobre zonas de riesgo y dotar de implementos de seguridad del ser el caso según lo dispuesto en el Capitulo V, Art. 412 del Código de Trabajo.	Entrevista
En casos de accidentes laborales se cumple con lo dispuesto en el Art.42 del Código de Trabajo que indica las obligaciones del empleador en casos de accidentes laborales.	Inspección

APLICACIÓN DE PRUEBAS DE AUDITORÍA		P 15
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.		**Hoja No:** 3 de 3
ÁREA: Recursos Humanos		**Fecha:** 19/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010		
OBJETIVO: Identificar las áreas críticas por proceso		
Pruebas Sustantivas		**Técnica utilizada**
7. Proceso de administración del personal		
Mantenimiento de la información de acuerdo con la Ley Orgánica de Seguridad Social Art. 16 que indica que se deberán mantener actualizada la información sobre los trabajadores de la empresa.		Inspección
Las políticas de administración del recurso humano establecen que se debe realizar informes periódicos sobre el personal.		Inspección
8. Proceso de evaluación del personal		
De acuerdo con las políticas de recursos humanos será el gerente, subgerente, jefes de gerencia y el encargado de recursos humanos evaluar a todo el personal que labora en la entidad.		Entrevista
El reglamento interno de trabajo de la empresa establece que el sistema de evaluación del personal se realice en base a la evaluación de su desempeño, emitiendo un informe por parte de los Jefes Inmediatos.		Inspección
Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha	
Revisado por:	Lic. Mario Terán	

4.1.4.5 Pruebas de Control

APLICACIÓN DE PRUEBAS DE AUDITORÍA	P 16
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 3
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 19/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010	
OBJETIVO: Identificar las áreas críticas por proceso	

Pruebas de Control	Referencia
1. Proceso de selección de personal	
Verificación con los Jefes de Área si el personal contratado cumplió con los requisitos previamente establecidos.	**A 3**
Revisión del reglamento interno y de carpeta de los empleados.	**P 13** **A 1**
Revisar si el Área de Recursos Humanos cuenta con manuales de procedimiento y políticas del área por escrito.	**P 14 - 1**
2. Proceso de contratación de personal	
Revisión de los contratos laborales que estén conforme a lo dispuesto en la Código de trabajo y con la Ley Orgánica de Seguridad Social.	**A 4**
Revisión del cumplimiento de las horas establecidas en los contratos laborales de la empresa.	**P 14 - 2**
3. Proceso de Inducción de personal	
Preguntar al personal de nuevo ingreso si recibió la inducción de las actividades referentes a su labor.	**A 5**
Verificar que las actas de control de la inducción estén firmadas por el personal nuevo.	**P 13**

APLICACIÓN DE PRUEBAS DE AUDITORÍA	P 16
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 2 de 3
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 19/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010	
OBJETIVO: Identificar las áreas críticas por proceso	

Pruebas de Control	Referencia
4. Proceso de Capacitación de personal	
Verificar que el área de recursos humanos cuenta con planes de capacitaciones para sus empleados	**P 14 - 4**
Verificar el acta mediante la que se solicita la implementación del proceso de capacitación.	**P 13**
5. Proceso de Motivación de personal	
Verificar que se esté cumpliendo con el sistema de motivación establecido	**P 14 - 5**
Verificar si el personal se encuentra conforme con el actual sistema de motivación	**A 6**
6. Proceso de Seguridad e higiene de trabajo	
Verificar que se esté aplicando las normas de seguridad establecidas por la empresa y por el Código de trabajo	**P 14 - 6**
Revisar los documentos que aseguren el cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Código de Trabajo	**P 13** **A 1**
7. Proceso de Administración del personal	
Revisar las carpetas de los empleados y verificar que la documentación este conforme con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Seguridad Social	**P 13** **A 7**
Revisar los informes realizados por el área con lo referente al personal que labora en la empresa	**P 13**

APLICACIÓN DE PRUEBAS DE AUDITORÍA		P 16
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.		**Hoja No:** 3 de 3
ÁREA: Recursos Humanos		**Fecha:** 19/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010		
OBJETIVO: Identificar las áreas críticas por proceso		
Pruebas de Control		**Referencia**
8. Proceso de evaluación del personal		
Verificar la existencia de la evaluación y el sustento de la misma.		**A 8**
Revisar los informes emitidos por los Jefes inmediatos y el criterio de evaluación aplicado.		**P 13**
Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha	
Revisado por:	Lic. Mario Terán	

4.1.4.6 Aplicación de Indicadores de Gestión

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	P 17 – 1
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 19/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010	
PROCESO: Selección del personal	
1. Indicador: Cumplimiento de Requerimientos para la contratación	
Objetivo del indicador.- Identificar en forma clara si el personal seleccionado para un puesto especifico cumplió con los requisitos previamente establecidos para desempeñar el cargo. Determinándose como resultado óptimo 100%.	
Definición de variables.- **Personal apto.-** Número de personas que cumplen los requisitos para ocupar el puesto de trabajo, durante el período de prueba. **Total de personal contratado.-** Es el número total de personas que se han contratado en este período.	
Aplicación del Indicador.- Cumplimiento de Requerimientos para la contratación = $\frac{\text{Personal Apto}}{\text{Total de personal contratado}} \times 100$ Cumplimiento de Requerimientos para la contratación = $\frac{9}{13} \times 100$ Cumplimiento de Requerimientos para la contratación = 69%	

Interpretación de resultados.-

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

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	P 17 – 2
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 19/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010	
PROCESO: Contratación del personal	
2. Indicador: Contratación legalizada	

Objetivo del indicador.- Identificar de forma clara si el personal cuenta con la firma del contrato de trabajo y este se encuentre legalizado. Determinándose como resultado óptimo 100%.

Definición de variables.-

Contratos legalizados.- Número de contratos de trabajo legalizados.

Total de contratos firmados.- Es el número total de contratos de trabajo firmados.

Aplicación del Indicador.-

$$\text{Contratación legalizada} = \frac{\text{Contratos legalizados}}{\text{Total de contratos firmados}} \times 100$$

$$\text{Contratación legalizada} = \frac{90}{115} \times 100$$

Contratación legalizada = 78%

Interpretación de resultados.-

El resultado se considera desfavorable ya que se obtuvo un 78% de contratos que se encuentran legalizados, pero el 22% del personal que laboran en la entidad, aun no cuenta con un contrato legalizado, lo que evidencia que no se está cumpliendo a cabalidad con las disposiciones legales lo que puede ocasionar conflictos laborales con el empleado y con el Ministerio de Relaciones Laborales.

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	P 17 – 3
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 19/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010	
PROCESO: Inducción del personal	

3. Indicador: Inducción

Objetivo del indicador.- Identificar si el personal de nuevo ingreso recibió indicaciones de cómo realizar las actividades referentes a su puesto de trabajo. Determinándose como resultado óptimo 100%.

Definición de variables.-

Empleados contratados que recibieron inducción.- Número de empleados que recibieron inducción al ingresar a la compañía, durante el período de prueba.

Total de empleados.- Es el número total de empleados que laboran en la entidad.

Aplicación del Indicador.-

$$\text{Inducción de personal} = \frac{\text{Empleados que recibieron inducción}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

$$\text{Inducción de personal} = \frac{13}{13} \times 100$$

Inducción de personal= 100%

Interpretación de resultados.-

El resultado se considera favorable debido a que se obtuvo un 100% de empleados nuevos que recibieron inducción al momento de ingresar en la compañía en el período de revisión.

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	P 17 – 4
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 19/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010	
PROCESO: Capacitación del personal	

4. Indicador: Capacitación

Objetivo del indicador.- Identificar si el personal se encuentra capacitado para el desarrollo en sus funciones. Determinándose como resultado óptimo 100%.

Definición de variables.-

Empleados capacitados.- Número de empleados que recibieron capacitación.

Total de empleados.- Es el número total de empleados que laboran en la entidad.

Aplicación del indicador.-

$$\text{Capacitación de personal} = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

$$\text{Capacitación de personal} = \frac{0}{115} \times 100$$

Capacitación de personal = 0%

Interpretación de resultados.-

El resultado se considera desfavorable debido a que no se está aplicando el proceso de capacitación de personal en la compañía, debido a que este proceso se encuentra en etapa de planificación, por consiguiente no se puede aplicar este indicador, lo cual podría originar un grave problema laboral ya que el empleado puede cometer negligencias en el desarrollo de su gestión.

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	P 17 – 5
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 19/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010	
PROCESO: Motivación del personal	
5. Indicador: Motivación	

Objetivo del indicador.- Identificar si el personal que labora en la compañía recibe motivación. Determinándose como resultado óptimo 70%.

Definición de variable.-

Empleados motivado.- Número de empleados que recibieron motivación.

Total de empleados.- Es el número total de empleados que laboran en la entidad.

Aplicación del Indicador.-

$$\text{Motivación de personal} = \frac{\text{Empleados motivados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

$$\text{Motivación de personal} = \frac{20}{115} \times 100$$

Motivación de personal = 17%

Interpretación de resultados.-

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

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	P 17 – 6
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 19/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010	
PROCESO: Seguridad e higiene	

6. Indicador: Accidentabilidad Laboral

Objetivo del indicador.- Identificar el número de empleados que han sufrido accidentes laborales. Determinándose como resultado óptimo 0%.

Definición de variables.-

Total de empleados que han sufrido accidentes.- Número de empleados que han sufrido accidentes laborales.

Total de empleados.- Es el número total de empleados que laboran en la entidad.

Aplicación del Indicador.-

$$\text{Accidentabilidad Laboral} = \frac{\text{Total de empleados que han sufrido accidentes}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

$$\text{Accidentabilidad Laboral} = \frac{2}{115} \times 100$$

Accidentabilidad Laboral = 1,74%

Interpretación de resultados.-

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

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	P 17 – 7
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 19/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010	
PROCESO: Administración del personal	
7. Indicador: Información actualización de empleados	
Objetivo del indicador.- Identificar si se mantiene actualizado el archivo de información del personal que labora en la compañía. Determinándose como resultado óptimo 100%.	
Definición de variables.- **Expedientes actualizados.-** Número de expedientes con información de los empleados que se encuentran sus datos actualizados. **Total de carpetas.-** Es el número total de expedientes de los empleados que están laborando en la entidad.	
Aplicación del Indicador.- Información actualizada = $\frac{\text{Expedientes actualizados}}{\text{Total de expedientes}}$ x 100 Información actualizada = $\frac{107}{115}$ x100 Información actualizada = 93%	

Interpretación de resultados.-

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

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	P 17 – 8
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 19/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010	
PROCESO: Evaluación de personal	

8. Indicador: Evaluaciones

Objetivo del indicador.- Identificar el número de empleados que han sido evaluados en el desempeño de su labor. Determinándose como resultado óptimo 100%.

Definición de variables.-

Total de empleados evaluados.- Incluye el número total de empleados que han sido sometidos a un proceso de evaluación.

Total de empleados.- Es el número total de empleados que laboran en la entidad.

Aplicación del Indicador.-

$$\text{Evaluaciones} = \frac{\text{Total de empleados evaluados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

$$\text{Evaluaciones} = \frac{114}{115} \times 100$$

Evaluaciones = 99%

Interpretación de resultados.-

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

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

4.1.4.7 Matriz de interpretación de resultados

MATRIZ DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		P 18
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.		**Hoja No:** 1 de 3
ÁREA: Recursos Humanos		**Fecha:** 24/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010		
Escala de calificación	Desfavorable I Aceptable II Favorable III	

Matriz de Interpretación de resultados

Criterio	Resultado Esperado	Rango de calificación		
		I	II	III
Proceso de selección del personal				
Cumplimiento de requerimientos: Cumplir con todos los requisitos previamente establecidos por las áreas solicitantes y el reglamento interno de trabajo.	100%	0% al 69%	70 % al 79%	90% al 100%
Proceso de contratación del personal				
Contratación legalizada: El Código de Trabajo, Titulo 1, Capitulo1, Párrafo 1ero, Art. 20 expresa "Los contratos que deben celebrarse por escrito se registrarán dentro de los treinta días siguientes a su suscripción ante el inspector del trabajo del lugar en el que preste sus servicios el trabajador, y a falta de éste, ante el Juez de Trabajo de la misma jurisdicción" y De acuerdo con la Ley Orgánica de Seguridad Social Art. 16 "Los empleadores afiliarán a sus trabajadores dentro de los primeros tres días hábiles siguientes al inicio de la relación laboral"	100%	0% al 89%	90% al 99%	100%
Proceso de inducción del personal				
Inducción del personal: Al personal nuevo se le debe informar de las tareas asignadas y sobre cómo realizar las actividades referentes a su puesto de trabajo.	100%	0% al 89%	90% al 99%	100%

MATRIZ DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	P 18
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 2 de 3
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 24/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010	

Escala de calificación	Desfavorable I Aceptable II Favorable III

Matriz de Interpretación de Resultados

Criterio	Resultado Esperado	Rango de calificación		
		I	II	III
Proceso de capacitación del personal				
Capacitación del personal: La Junta General de Socios ha establecido la implementación del proceso de capacitación al personal para contar con personal altamente preparado y capacitado para el desempeño de sus funciones.	100%	0% al 34%	35% al 74%	75% al 100%
Proceso de motivación del personal				
Motivación del personal: El personal debe contar con motivación para poder fomentar el compromiso con la entidad para evitar deserción laboral.	100%	0% al 89%	90% al 99%	100%
Proceso de seguridad e higiene de trabajo				
Accidentabilidad Laboral: Prevenir accidentes laborales informando al personal sobre zonas de riesgo y dotar de implementos de seguridad del ser el caso según lo dispuesto en el Capitulo V, Art. 412 del Código de Trabajo.	0%	10% en adelante	9% al 1%	0%
Proceso de administración del personal				
Información actualizada: Mantenimiento de la información de acuerdo con la Ley Orgánica de Seguridad Social Art. 16 que indica que se deberán mantener actualizada la información sobre los trabajadores de la empresa.	100%	50% al 79%	81% al 90%	91% al 100%

MATRIZ DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	P 18
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 3 de 3
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 24/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010	

Escala de calificación	Desfavorable I Aceptable II Favorable III

Matriz de Interpretación de Resultados

Criterio	**Resultado Esperado**	**Rango de calificación**		
		I	II	III
Proceso de evaluación del personal				
Evaluaciones: De acuerdo con las políticas de recursos humanos será el gerente, subgerente, jefes de gerencia y el encargado de recursos humanos evaluar a todo el personal que labora en la entidad.	100%	50% al 79%	81% al 90%	91% al 100%

Observaciones:……
……

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

P 19

IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CÍA. LTDA.

INDICADORES DE GESTION

Proceso	Nombre del Indicador	Fórmula	Resultado	Calificación
Selección de personal	Cumplimiento de requerimientos	Cumplimiento de Requerimientos para la contratación = Personal Apto / Total de personal contratado x 100	69%	Desfavorable
Contratación de personal	Contratos firmados y legalizados	Contratación Legalizada = Contratos legalizados / Total de contratos firmados x 100	78%	Desfavorable
Inducción de personal	Inducción	Inducción de personal = Empleados que recibieron inducción / Total de empleados x 100	100%	Favorable
Capacitación del personal	Capacitación	Capacitación de personal = Empleados capacitados / Total de empleados x 100	0%	Desfavorable
Motivación del personal	Motivación	Motivación de personal = Empleados motivados / Total de empleados x 100	17%	Desfavorable
Seguridad e higiene en el trabajo	Accidentabilidad Laboral	Accidentabilidad Laboral = Empleados que han sufrido accidentes / Total de empleados x 100	1,74%	Aceptable
Administración del personal	Actualización de datos de empleados	Información actualizada = Expedientes actualizados / Total de expedientes x 100	93%	Favorable
Evaluación del personal	Evaluaciones	Evaluaciones = Total de empleados evaluados / Total de empleados x 100	99%	Favorable

4.1.4.8 Cédula de Evaluación

CÉDULA DE EVALUACIÓN			P 20
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.			**Hoja No:** 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos			**Fecha:** 24/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010			
Escala de calificación	Desfavorable I Aceptable II Favorable III		
No.	**Procesos /Actividades**	**Rango**	**Calificación**
1.	Proceso de selección del personal	I	Desfavorable
2.	Proceso de contratación del personal	I	Desfavorable
3.	Proceso de inducción del personal contratado	III	Favorable
4.	Proceso de capacitación del personal	I	Desfavorable
5.	Proceso de motivación del personal	I	Desfavorable
6.	Proceso de seguridad e higiene en el trabajo	II	Aceptable
7.	Proceso de administración del personal	III	Favorable
8.	Proceso de evaluación del personal	III	Favorable
Observaciones:……			
Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha		
Revisado por:	Lic. Mario Terán		

4.1.4.9 Elaboración de Hojas de Hallazgos

HOJA DE HALLAZGOS	P 21 – 1
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:**
PERÍODO: Marzo 2010	25/marzo/2010
PROCESO: Selección del personal	
I. CONDICIÓN:	
Se ha contratado a personas que no cumplen con los requisitos preestablecidos para desempeñar su función.	
II. CRITERIO:	
De acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa Capítulo III, Art. 4 se debe crear manuales de procedimientos y establecer políticas del área para el proceso de selección basado en el análisis de requisitos de especificaciones del cargo y requisitos de ingreso establecidos en el presente reglamento.	
III. CAUSA:	
El Área de Recursos Humanos no tiene definido por escrito las políticas y procedimientos necesarios para realizar una correcta selección de personal.	
IV. EFECTO:	
Cumplimiento de Requerimientos para la contratación = $\frac{\text{Personal Apto}}{\text{Total de personal contratado}} \times 100$ Cumplimiento de Requerimientos para la contratación = $\frac{9}{13} \times 100$ Cumplimiento de Requerimientos para la contratación = 69% Retraso en el cumplimiento de actividades designadas a los empleados que no cumplen con los requisitos para la contratación.	

HOJA DE HALLAZGOS		P 21 – 1
EMPRESA:	Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 2 de 2
ÁREA:	Recursos Humanos	**Fecha:**
PERÍODO:	Marzo 2010	25/marzo/2010
PROCESO:	Selección del personal	

V. CONCLUSIONES:

- En ocasiones no existe una debida selección de personal ya que el aspirante no cumple con el perfil preestablecido, para ocupar el cargo designado.

VI. RECOMENDACIONES:

- Establecer políticas y crear manuales de procedimientos que ayuden al área de recursos humanos a diseñar y estructurar correctamente las actividades que permitan mejorar la selección de personal.

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

HOJA DE HALLAZGOS		P 21 – 2
EMPRESA:	Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 2
ÁREA:	Recursos Humanos	**Fecha:**
PERÍODO:	Marzo 2010	25/marzo/2010
PROCESO:	Contratación del personal	

I. CONDICIÓN:

Se evidencia que existen contratos de trabajo firmados pero no legalizados.

II. CRITERIO:

El Código de Trabajo, Titulo 1, Capitulo1, Párrafo 1ero, Art. 20 expresa "Los contratos que deben celebrarse por escrito se registrarán dentro de los treinta días siguientes a su suscripción ante el inspector del trabajo del lugar en el que preste sus servicios el trabajador, y a falta de éste, ante el Juez de Trabajo de la misma jurisdicción". De acuerdo con la Ley Orgánica de Seguridad Social Art. 16 "Los empleadores afiliarán a sus trabajadores dentro de los primeros tres días hábiles siguientes al inicio de la relación laboral"

III. CAUSA:

El Área de Recursos Humanos establece que la legalización de los contratos de trabajo se debe realizar después de que ha transcurrido el período de prueba de los empleados.

IV. EFECTO:

$$\text{Contratación legalizada} = \frac{\text{Contratos legalizados}}{\text{Total de contratos firmados}} \times 100$$

$$\text{Contratación legalizada} = \frac{90}{115} \times 100$$

Contratación legalizada = 78%

Al no legalizar los contratos de trabajo de la compañía se ha ocasionando conflictos laborales con los empleados y con el Ministerio de Relaciones Laborales.

HOJA DE HALLAZGOS		P 21 – 2
EMPRESA:	Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 2 de 2
ÁREA:	Recursos Humanos	**Fecha:**
PERÍODO:	Marzo 2010	25/marzo/2010
PROCESO:	Contratación del personal	

V. CONCLUSIONES:

- La legalización de contratos de trabajo de los empleados de la compañía se realiza cuando ya ha transcurrido el período de prueba, por lo que se pueden presentar conflictos legales.

VI. RECOMENDACIONES:

- La contratación de personal se debe realizar observando las disposiciones legales establecidas por el Código de Trabajo que se hacen cumplir a través del Ministerio de Relaciones Laborales, es decir, legalizar los contratos a partir de la fecha en que el empleado empieza sus labores y de esta manera evitar conflictos personales y legales.

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

HOJA DE HALLAZGOS	P 21 – 3
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 2
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 26/marzo/2010
PERÍODO: Marzo 2010	
PROCESO: Capacitación del personal	

I. CONDICIÓN:

El proceso de capacitación del personal se encuentra en etapa de planificación a partir de enero del 2010 hasta la presente fecha.

II. CRITERIO:

De acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa Capítulo V, Art. 9 establece que se debe contar un plan de capacitación que permita identificar y clasificar las áreas en que el personal necesita instrucción, además de construir manuales de procedimientos, políticas y objetivos que se esperan alcanzar.

III. CAUSA:

Desde que la compañía se constituyó no se estaba ejecutando el proceso de capacitación, por lo que a partir de enero del 2010 la Junta General de Socios decidió que se debe poner en marcha la capacitación del personal.

IV. EFECTO:

$$\text{Capacitación de personal} = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

$$\text{Capacitación de personal} = \frac{0}{115} \times 100$$

Capacitación de personal = no se puede aplicar

La falta de capacitación del personal de la compañía en el desempeño de sus funciones, provoca conflictos personales y organizacionales, ya que los empleados tienen diferentes criterios al momento de realizar sus funciones.

HOJA DE HALLAZGOS		P 21– 3
EMPRESA:	Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 2 de 2
ÁREA:	Recursos Humanos	**Fecha:**
PERÍODO:	Marzo 2010	26/marzo/2010
PROCESO:	Capacitación del personal	

V. CONCLUSIONES:

- Al no contar con un plan de capacitación, se desconoce cómo se deben desarrollar las actividades, por lo que se presentan conflictos entre el personal debido a que los criterios para el desarrollo de sus funciones son diferentes.

VI. RECOMENDACIONES:

- El Área de Recursos Humanos debe contar lo antes posible con un plan de capacitación, para poder definir como se deben realizar las actividades de las áreas de la compañía, y evitar conflictos laborales.

- Se debe programar capacitaciones periódicas buscando preparar al personal para la realización inmediata de sus funciones en su área de trabajo y así obtener un mejor desempeño del empleado.

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

HOJA DE HALLAZGOS		P 21– 4
EMPRESA:	Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 2
ÁREA:	Recursos Humanos	**Fecha:**
PERÍODO:	Marzo 2010	26/marzo/2010
PROCESO:	Motivación del Personal	

I. CONDICIÓN:

El personal de la compañía no está comprometido con su labor ya que cuenta con un sistema de motivación que beneficia a un grupo reducido.

II. CRITERIO:

De acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa Capítulo VI, Art. 11 la organización debe contar con un sistema de motivación al personal, basado en reconocer sus logros, desempeño, buscando brindar buenas condiciones de trabajo e incentivos para estimular ciertos tipos de comportamientos.

III. CAUSA:

El sistema de motivación de la compañía está basado únicamente en evaluar el desempeño del personal y la forma de incentivar es con el incremento de su remuneración.

IV. EFECTO:

$$\text{Motivación de personal} = \frac{\text{Empleados motivados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

$$\text{Motivación de personal} = \frac{20}{115} \times 100$$

Motivación de personal = 17%

La falta de motivación al personal provoca que el empleado no desarrolle un compromiso con la entidad, el sistema de incentivos basado en el incremento de remuneración produce rivalidades lo que no permite fomentar el trabajo en equipo.

HOJA DE HALLAZGOS		P 21 – 4
EMPRESA:	Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 2 de 2
ÁREA:	Recursos Humanos	**Fecha:**
PERÍODO:	Marzo 2010	26/marzo/2010
PROCESO:	Motivación del personal	

V. CONCLUSIONES:

- El sistema de motivación se basa en la evaluación del desempeño y se incentiva al personal con un incremento en su remuneración, por lo que el grupo que se beneficia es reducido.

VI. RECOMENDACIONES:

- Se debe replantear el sistema de motivación de la compañía y no basarlo únicamente en el reconocimiento a través del incremento en su remuneración, sino motivarlos, en función del cumplimiento de objetivos, nivel de formación académica o reconociendo sus logros alcanzados, promoviendo mejoras en las condiciones de trabajo.

- Seleccionar otro tipo de incentivos como: charlas motivacionales, cursos gratuitos, capacitaciones al personal, bonos, de los cual se puedan beneficiar un grupo más amplio, de esta manera poder solucionar problemas o conflictos creados por las rivalidades, generando un compromiso con la entidad y mejorando el desempeño de los empleados.

Elaborado Por:	Srta. Doris Rocha
Revisado por:	Lic. Mario Terán

4.1.5 Comunicación de resultados

4.1.5.1 Convocatoria a Conferencia Final

Quito, 29 de marzo del 2010

C - 2

Señor
Jorge W. Trujillo Flores
GERENTE GENERAL
Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.

Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo acordado, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la Auditoría de Gestión realizada al Área de Recursos Humanos, por el período comprendido del 1 de marzo al 31 de marzo del 2010.

Dicho acto se llevará a cabo en sala de reuniones de la empresa Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Quito el día 31 de marzo del 2010 a las 15h00, en caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo de la persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Srta. Doris Rocha
AUDITOR OPERATIVO

4.1.5.2 Informe de Auditoría de Gestión

IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CÍA. LTDA.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

INFORME GENERAL DE AUDITORÍA GESTIÓN

01 DE MARZO AL 31 DE MARZO DEL 2010

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1. PERSPECTIVA DE LA AUDITORÍA DE GESTION

1.1 Motivo de la auditoría

1.2 Objetivo de la auditoría

1.3 Alcance de la auditoría

1.4 Enfoque de la auditoría

1.5 Área auditada

1.6 Indicadores de Gestión utilizados

CAPÍTULO II

2. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

2.1 Visión

2.2 Misión

2.3 Objetivos

2.4 Principios

2.5 Valores

2.6 Estructura Organizacional

2.6.1 Organigrama Estructural

2.6.2 Organigrama Funcional

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS GENERALES

Conclusiones

Recomendaciones

CAPÍTULO IV

4. ANEXOS Y APÉNDICES

CAPÍTULO I

PERSPECTIVA DE LA AUDITORÍA DE GESTION

1.1 Motivo de la auditoría

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

1.2 Objetivo de la auditoría

Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones o actividades que se realizan en el Área de Recursos Humanos de la empresa Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda., con el fin emitir recomendaciones a la gestión que viene realizando el área.

1.3 Alcance de la auditoría

La Auditoría de Gestión se desarrolló en el Área de Recursos Humanos de la empresa Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda., examinando los procesos de: Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Seguridad e Higiene de trabajo y Evaluación de personal.

1.4 Enfoque de la auditoría

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

1.5 Área auditada

El Área de Recursos Humanos de la empresa Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda., fue sometida a auditoría evaluando los procesos de:

- Selección del personal.
- Contratación del personal.

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

1.6 Indicadores de Gestión utilizados

INDICADORES DE GESTION

Proceso	Nombre del Indicador	Fórmula	Resultado	Calificación
Selección de personal	Cumplimiento de requerimientos	Cumplimiento de Requerimientos para la contratación = Personal Apto / Total de personal contratado x 100	69%	Desfavorable
Contratación de personal	Contratos firmados y legalizados	Contratación Legalizada = Contratos legalizados / Total de contratos firmados x 100	78%	Desfavorable
Inducción de personal	Inducción	Inducción de personal = Empleados que recibieron inducción / Total de empleados x 100	100%	Favorable
Capacitación del personal	Capacitación	Capacitación de personal = Empleados capacitados / Total de empleados x 100	No se puede aplicar	Desfavorable
Motivación del personal	Motivación	Motivación de personal = Empleados motivados / Total de empleados x 100	17%	Desfavorable
Seguridad e higiene en el trabajo	Accidentabilidad Laboral	Accidentabilidad Laboral = Empleados que han sufrido accidentes / Total de empleados x 100	1,74%	Aceptable
Administración del personal	Actualización de datos de empleados	Información actualizada = Expedientes actualizados / Total de expedientes x 100	93%	Favorable
Evaluación del personal	Evaluaciones	Evaluaciones = Total de empleados evaluados / Total de empleados x 100	99%	Favorable

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

5.1. Visión

Ser la empresa líder en el país en la provisión integral de productos, servicios en el área ferretera y de construcción, haciendo de sus productos la primera opción para el mercado por su calidad, servicio y trayectoria.

5.2. Misión

Brindar un excelente servicio a los clientes, entregando productos de calidad a un precio justo ligado con soluciones rápidas, innovadoras y efectivas, cumpliendo con las expectativas de sus clientes.

5.3. Objetivos

Sus principales objetivos son:

- Liderar el mercado ecuatoriano en la distribución, comercialización de materiales ferreteros y de construcción.
- Satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciendo variedad de productos a precios competitivos.
- Consolidar el liderazgo en el mercado ferretero y de la construcción garantizando la calidad requerida en los productos.

5.4. Principios

- Contribuir a la comunidad con lealtad, respeto y responsabilidad.
- Conseguir objetivos mediante el trabajo en equipo con actitud positiva y tolerancia, buscando la superación continua con perseverancia.

5.5. Valores:

- **Integridad:** Actuar dentro de rigurosos principios éticos y legales.
- **Transparencia:** Actuar de manera clara, consistente y oportuna.
- **Actitud de servicio:** Ser amables, oportunos y eficaces en la prestación de servicios.

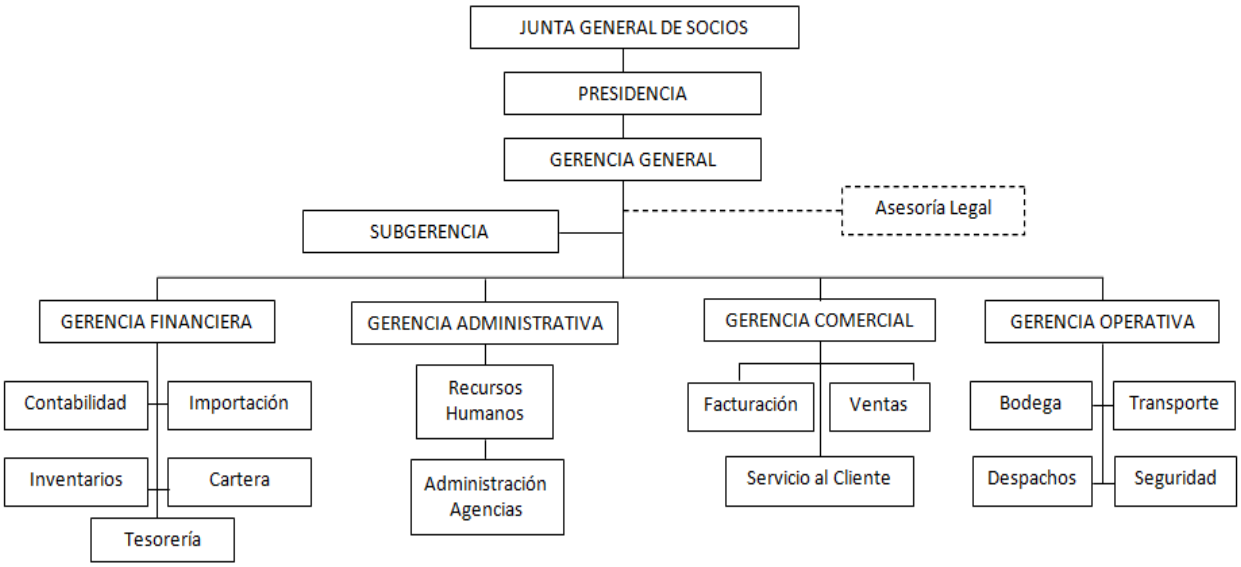
- **Orientación al cliente:** Construir relaciones de largo plazo con los clientes.
- **Confianza:** Generar credibilidad y manejar responsablemente la información.

5.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

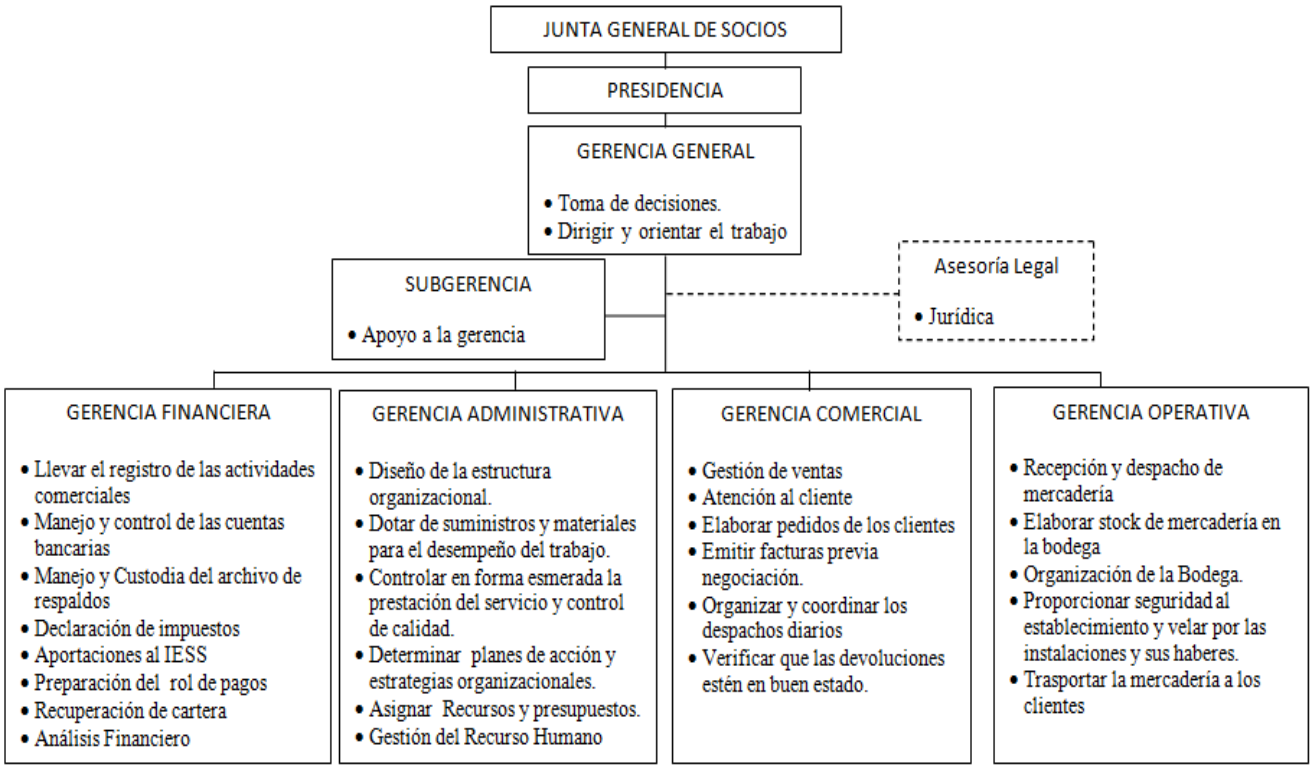
5.6.1. Organigrama Estructural

Gráfico 1.

Organigrama Estructural



5.6.2. Organigrama Funcional



CAPÍTULO III

RESULTADOS GENERALES

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

Selección del personal

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

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

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

Contratación del personal

- El Área de Recurso Humanos mantiene como política, que los contratos de trabajo serán legalizados una vez que ha transcurrido un período de prueba de noventa días, lo que ha ocasionado conflictos con el personal ya que es afiliado al IESS en la fecha que se legaliza su contrato de trabajo.

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

Capacitación de Personal

- En el Área de Recursos Humanos no se encuentra ejecutando el proceso de capacitación del personal, el mismo se encuentra en etapa de planificación desde el mes de enero del 2010.

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

Motivación del Personal

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

- La mayoría de los empleados no han recibido motivación y no presentan un compromiso con la compañía produciendo así una gran rotación de personal y conflictos entre empleados por rivalidades laborales, ocasionando que las actividades de selección y contratación de personal se incrementen exigiendo más tiempo del establecido para su ejecución.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

Selección del personal.

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

Contratación del personal

- En los análisis realizados al proceso de contratación del personal se determinó que la legalización de contratos de trabajo de los empleados de la compañía son realizados una vez que ha transcurrido un período de prueba, por lo que se presentan conflictos legales con el personal.

Capacitación de Personal

- El proceso de capacitación del personal se encuentra en fase de planificación desde enero del 2010, observándose que el empleado desconoce cómo realizar sus actividades, por lo que se presentan retrasos en su cumplimiento y conflictos entre personal debido que los criterios para el desarrollo de sus funciones son diferentes.

Motivación del Personal

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

RECOMENDACIONES

Selección del personal

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

Contratación del personal

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

Capacitación de Personal

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

Motivación del Personal

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

CAPÍTULO IV

ANEXOS Y APÉNDICE

- Carta de notificación a la Gerencia del Inicio de Auditoría de Gestión.
- Agenda Inicial de Trabajo.
- Informe de Diagnóstico Preliminar.
- Memorando de Planificación.
- Convocatoria Conferencia Final de Comunicación de Resultados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Al conocer el funcionamiento de la compañía, así como de las actividades que se realizan en el Área de Recursos Humanos; se identifican los procesos claves ha evaluarse como: Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Motivación, Seguridad e Higiene, Administración y Evaluación del Personal, por lo que se entienden las necesidades expuestas por la compañía para la realización de la Auditoría.

- Para aplicar la Auditoría de Gestión se debe conocer los procesos a ser evaluados y de esta manera recopilar información que permita sustentar las conclusiones y recomendaciones emitidas en el Informe, no obstante, los procesos para la planeación y ejecución del trabajo de auditoría de gestión no requieren de un manejo especializado de software o elevados conceptos matemáticos, lo relevante es detectar riesgos importantes, priorizarlos y emitir recomendaciones en la búsqueda de su control.

- La planificación de la auditoría de gestión, permite determinar si los procesos del Área de Recursos Humanos de la empresa Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda. son realizados con eficacia, eficiencia y economía, una vez conocidas las características particulares del trabajo en el Área de Recursos Humanos y verificada la evidencia o registros disponibles durante el período evaluado, el auditor determina los procedimientos que se aplicarán durante la ejecución de la auditoria. La preparación de programas y la aplicación de técnicas, pruebas para la obtención de evidencias, permiten la elaboración de los hallazgos de auditoría, observaciones, conclusiones y recomendaciones del Área de Recursos Humanos, por lo que se debe tener un razonamiento adecuado al momento de aplicarlos.

- En el Área de Recursos Humanos no se determinan parámetros que permitan la medición de la gestión de las actividades que se realizan en la misma, por lo que se procedió a establecer indicadores de gestión que permitan evaluar si estas actividades se realizan con eficiencia, eficacia y economía.

- Las medidas correctivas para optimizar la gestión de los recursos humanos, sólo se puede llevar a cabo si se analiza e interpreta correctamente el contenido de los Informes de Auditoría de Gestión y se toma en cuenta las recomendaciones realizadas para poder mejorar sus procesos.

RECOMENDACIONES

- Evaluar los principales procesos que se realizan en el Área de Recursos Humanos de la empresa Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda., para determinar las necesidades de la realización de la Auditoría de Gestión del área.

- La Auditoría de Gestión al Área de Recursos Humanos se debe utilizar como una herramienta que permita la evaluación de la eficacia, eficiencia y economía en la administración de los recursos humanos disponibles, por lo que se deberá aplicarla en forma periódica, a fin de obtener un mayor control y provecho de las actividades que se desarrollan en el área evaluada.

- Identificar los principales procesos que se realizan en el área evaluada, ya que ello determina la eficiencia en la preparación de los papeles de trabajo y de las técnicas se aplicarán para establecer conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar los procesos existentes.

- Para medir la gestión del área evaluada se debe utilizar indicadores que determinen el cumplimiento de las actividades que se desarrollan, comprobando su veracidad y determinando la participación del empleado en las operaciones que interviene.

- Implementar las recomendaciones establecidas en el Informe de Auditoría de Gestión para el mejoramiento de los procesos de: selección, contratación, inducción, seguridad e higiene laboral y evaluación del personal.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- PERDOMO Moreno Abraham, Fundamentos del Control Interno, 7ma Edición, México, Thomson 2007.

- SANCHEZ Alarcón Francisco Javier, Programas de Auditoría, 12va Edición, México, ECAFSA, Thomson Learning 2001.

- PIMENTEL Jiménez Héctor, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Significado, alcance, limitaciones, México Trillas 2008.

- MANTILLA B. Manuel Alberto, Control Interno Informe COSO, 4ta Edición, Bogotá, ECOE Ediciones 2007.

- SANTILLA González Juan Ramón, Auditoría Interna, México, ECAFSA 2000.

- Enciclopedia de Auditoría, Barcelona, Océano, Centrum

- ECUADOR Leyes, reglamentos y decretos, Código de Trabajo, Quito, Edición GAB, 2003.

- SANCHEZ Carrión Gilberto, Tablita Tributaria y Laboral 2010, Ecuador, EDYPE 2010.

- MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Ecuador, 2006.

- KNIGTON, LENNIS. La Auditoría Posterior de Rendimiento.

- ARENS, Alvin, Auditoría. Un enfoque integral, Decimo Primera Edición, México, 2007

- WHITTINGTON O. Ray; Pany Kurt, Principios de Auditoría, 14va Edición, México, McGraw Hil, 2005.

- GOMEZ Morfin, Técnicas Financieras; nov/dic1962, Vol. 2 Issue 2.

- PUYOL Nudman, Manual de Auditoría Operativa.

- Cultural de ediciones, S.A. Auditoría III, Control Interno de Áreas especificas de implementación procedimientos y control. Madrid – España.

- SOTOMAYOR Alfonso Amador, Auditoría Administrativa, Procesos y Aplicación, 2008, Primera edición.

- FRANKLING Enrique Benjamin, Auditoría Administrativa, McGramhill Interamericana editores, 2001.

- LEONARD William P, Auditoría Administrativa, Primero edición México.

- SASTRE Castillo Miguel Ángel, Dirección de Recursos Humanos, Un enfoque estratégico, Madrid, McGraw Hill, 2003.

- CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición, Santa Fe Bogotá, McGraw Hill, 2005.

- LAYEDRA Idrovo Wilson, Manual de Derecho Laboral, Riobamba, Universidad Indoamericana del Ecuador, UNIDEC, 2009.

- ECUADOR Leyes, reglamentos y decretos, Legislación Laboral, Quito, Corporación de estudio y publicaciones, 2009.

- LADOU Joseph, Diagnóstico y tratamiento en medicina laboral y ambiente, 4ta Edición, 2007.

REFERENCIAS DE INTERNET

- Lic. Adelkys Rosa Sánchez Gómez, Auditoría y control interno, Octubre 2005:
  http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/defigaud.htm

- Carlos Mario Pérez Jaramillo, Los Indicadores de Gestión: http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf

- Daniel Angulo Gonzales, Recursos Humanos y Organización, Octubre del 2008:
  http://www.degerencia.com/articulo/la_auditoria_en_la_gestion_de_los_recursos_humanos

- M.C. Jorge R. Meléndrez Quezada, Auditoria de Recursos Humanos, Septiembre del 2007:
  http://www.monografias.com/trabajos15/auditoria-rrhh/auditoria-rrhh.shtml

- Domingo Hernández Celis, Auditoría y Control Interno, Junio del 2007:
  http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/fin/auditoria-en-la-gestion-de-los-recursos-humanos.htm

- Taipe Llacchuarimay Marlene Raquel, Auditoría Administrativa, Enero del 2008:
  http://www.monografias.com/trabajos61/normas-internacionales-auditoria-interna/normas-internacionales-auditoria-interna2.shtml

- Lic. Gilbert Alexis Garcia Bahena, Conceptos Generales de Auditoría Administrativa, Septiembre del 2006:
  http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=114

Anexos

ANEXO No. 1

IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CÍA. LTDA.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

A 1

CONTENIDO

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

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

Art .2 Área de Recursos Humanos.

CAPÍTULO II

DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Art. 3 Planificación organizacional de los Recursos Humanos

CAPÍTULO III

SELECCIÓN DE PERSONAL

Art. 4 De la selección

Art. 5 Requisitos para el Ingreso

CAPÍTULO IV

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Art. 6 Período de prueba

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

CAPÍTULO V

DE LA CAPACITACIÓN

Art. 8 Finalidad

Art. 9 Programas de Capacitación

CAPÍTULO VI

DE LOS PREMIOS Y RECOMPENSAS

Art. 10 Finalidad

Art. 11 Programa de motivación

CAPÍTULO VII

DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Art. 12 Definición

Art. 13 Discusión

CAPÍTULO VIII

DE LOS DEBERES, DERECHOS Y OBLIGACIONES

Art. 14 Deberes

Art. 15 Derechos

Art. 16 Prohibiciones

CAPÍTULO IX

DE LAS VACACIONES, LICENCIAS Y PERMISOS

Art. 17 Derecho a vacaciones

Art. 18 Calendario de vacaciones

Art. 19 Uso de vacaciones

Art. 20 Liquidación de vacaciones por cesación de funciones

Art. 21 Licencias con remuneración

Art. 22 Licencias sin remuneración

Art. 23 De los permisos ocasionales

Art. 24 Permisos ocasionales hasta por tres días

Art. 25 Permisos en horas laborables

Art. 26 Perdida del permiso

CAPÍTULO X

JORNADA DE TRABAJO Y PAGO DE HORAS EXTRAORDINARIAS

Art. 27 Jornada de trabajo

Art. 28 Días feriados y de descanso obligatorio

Art. 29 Traslado del descanso obligatorio o recuperación del tiempo perdido

Art. 30 Horas extraordinarias y suplementarias

CAPÍTULO XI

DE LAS PRESTACIONES SOCIALES

Art. 31 Prestaciones sociales

CAPÍTULO XII

DE LAS FALTAS, DE SUS CLASES Y SANCIONES

Art. 32 Definiciones

Art. 33 Sanciones disciplinarias

Art. 34 De la amonestación verbal

Art. 35 De la amonestación escrita

Art. 36 De la sanción (multa)

Art. 37 Cese de sus funciones

CAPÍTULO XIII

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

Art. 38 Registro de asistencia

Art. 39 Control de asistencia

Art. 40 Reportes de control

Art. 41 Actualización del expediente individual

CAPÍTULO XIV

DISPOSICIONES GENERALES

ANEXO No. 2

IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CÍA. LTDA.

REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

A 2

RESOLUCION No. 04.Q.IJ. 1610

DANIEL ÁLVAREZ CELI
ESPECIALISTA JURIDICO

CONSIDERANDO:

QUE se ha presentado la escritura pública de constitución de la compañía IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CIA. LTDA. otorgada ante el Notario Noveno del Distrito Metropolitano de Quito, el 25 de marzo del 2004.

QUE el Departamento Jurídico de Compañías, ha emitido informe favorable para su aprobación.

EN ejercicio de las atribuciones asignadas mediante Resolución No. ADM.03248 de 4 de agosto del 2003;

R E S U E L V E:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR la constitución de la compañía IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CIA. LTDA. y disponer que un extracto de la misma se publique, por una vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el Distrito Metropolitano de Quito.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER: a) Que el Notario antes nombrado, tome nota al margen de la matriz de la escritura que se aprueba, del contenido de la presente Resolución; b) Que el Registrador Mercantil del Distrito Metropolitano de Quito inscriba la referida escritura y esta Resolución; y, c) Que dichos funcionarios sienten razón de esas anotaciones.

Cumplido lo anterior, remítase a este Despacho copia certificada de la escritura pública respectiva.

Comuníquese.- DADA y firmada en el Distrito Metropolitano de Quito, a 19 ABR 2004

Dr. Daniel Alvarez Celi

DAC/pcs.

Anexo No. 3

Datos Indicadores de Gestión	**A 3**
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 1
PERÍODO: Marzo 2010	**Fecha:** 11/marzo/2010
PROCESO: Selección de Personal	
INDICADOR: Cumplimiento de Requerimientos para la contratación	

1. Personal seleccionado para ocupar un cargo vacante que cumplen con los requisitos previamente establecidos por el Área solicitante y el Área de Recursos Humanos para desempeñar el cargo.

No	Personal de Nuevo Ingreso	Cumple requisitos preestablecidos		
		Si	No	
	Gerencia Financiera			
1	Aux. Contable	√		✻⊗
2	Aux. de Inventarios		√	✻⊗
3	Aux. de Cobranza		√	✻⊗
	Gerencia Operativa			
4	Aux. de Bodega	√		✻⊗
5	Aux. de Bodega		√	✻⊗
6	Aux. de Bodega	√		✻⊗
7	Aux. de Bodega	√		✻⊗
8	Aux. de Bodega	√		✻⊗
9	Aux. de Bodega	√		✻⊗
10	Jefe de Despacho	√		✻⊗
11	Guardia	√		✻⊗
12	Chofer	√		✻⊗
13	Chofer	√		✻⊗
	TOTAL:	**9**	**3**	

Fuente: Área de Recursos Humanos

Elaborado por: Doris Rocha

Anexo No. 4

Datos Indicadores de Gestión	**A 4**
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 1
PERÍODO: Marzo 2010	**Fecha:** 11/marzo/2010
PROCESO: Contratación de Personal	

INDICADOR: Contratación Legalizada

1. Número de Contratos de Trabajo que se encuentran legalizados.

No	Personal	Contratos Legalizados		
		Si	No	
1	**Gerencia General**	1		✻⊗
2	**Subgerencia**	1		✻⊗
	Gerencia Financiera			
3	Área Contable	4	1	✻⊗
4	Área de Inventarios	2	1	✻⊗
5	Área de Importación	2		✻⊗
6	Área de Cartera	3		✻⊗
7	Área de Tesorería	1	1	✻⊗
	Gerencia Administrativa			
8	Área de Recursos Humanos	2		✻⊗
9	Administración de Agencias	1		✻⊗
	Gerencia Comercial			
10	Área de Facturación	6	1	✻⊗
11	Área de Ventas	10	2	✻⊗
12	Área Servicio al Cliente	4		✻⊗
	Gerencia Operativa			
13	Bodega	25	14	✻⊗
14	Transporte	10		✻⊗
15	Despacho	15	5	✻⊗
16	Seguridad	3		✻⊗
	TOTAL:	**90**	**25**	

Nota: Información obtenida a través de la observación directa.

Fuente: Área de Recursos Humanos.

Elaborado por: Doris Rocha

Anexo No. 5

Datos Indicadores de Gestión	**A 5**
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 1
PERÍODO: Marzo 2010	**Fecha:** 11/marzo/2010
PROCESO: Inducción de Personal	
INDICADOR: Inducción de personal	

1. Entrevistar al personal nuevo si recibió inducción al momento de ingresar en la compañía.

No	Personal de Nuevo Ingreso	Recibió Inducción		
		Si	No	
	Gerencia Financiera			
1	Área Contable	1	-	⊗
2	Área de Inventarios	1	-	⊗
3	Área de Cartera	1	-	⊗
	Gerencia Comercial			
4	Área de Facturación	1	-	⊗
	Gerencia Operativa			
5	Bodega	8	-	⊗
6	Despacho	1	-	⊗
TOTAL:		**13**	**0**	

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

Fuente: Área de Recursos Humanos.

Elaborado por: Doris Rocha

Anexo No. 6

Datos Indicadores de Gestión	**A 6**
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 1
PERÍODO: Marzo 2010	**Fecha:** 11/marzo/2010
PROCESO: Motivación de Personal	

1. Entrevistar al personal si se encuentra de acuerdo con el sistema de motivación de la compañía.

No	Personal	De Acuerdo		
		No	Si	
1	**Gerencia General**	1	-	
2	**Subgerencia**	1	-	
	Gerencia Financiera			
3	Área Contable	3	2	
4	Área de Inventarios	2	1	
5	Área de Importación	1	1	
6	Área de Cartera	2	1	
7	Área de Tesorería	2	0	
	Gerencia Administrativa			
8	Área de Recursos Humanos	0	2	
9	Administración de Agencias	0	1	
	Gerencia Comercial			
10	Área de Facturación	5	2	
11	Área de Ventas	9	3	
12	Área Servicio al Cliente	3	1	
	Gerencia Operativa			
13	Bodega	29	10	
14	Transporte	8	2	
15	Despacho	20	0	
16	Seguridad	0	3	
	TOTAL:	**85**	**29**	

Fuente: Área de Recursos Humanos.

Elaborado por: Doris Rocha

Anexo No. 7

Datos Indicadores de Gestión	**A 7**
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 1
PERÍODO: Marzo 2010	**Fecha:** 11/marzo/2010
PROCESO: Administración de Personal	

INDICADOR: Información actualizada del personal

1. Número de expedientes del empleado que se encuentran actualizados.

No	Personal	Expedientes Actualizados		
		Si	No	
1	**Gerencia General**	1	-	✻⊗
2	**Subgerencia**	1	-	✻⊗
	Gerencia Financiera			
3	Área Contable	4	1	✻⊗
4	Área de Inventarios	3	-	✻⊗
5	Área de Importación	2	-	✻⊗
6	Área de Cartera	3	-	✻⊗
7	Área de Tesorería	2	-	✻⊗
	Gerencia Administrativa			
8	Área de Recursos Humanos	2	-	✻⊗
9	Administración de Agencias	1	-	✻⊗
	Gerencia Comercial			
10	Área de Facturación	7	-	✻⊗
11	Área de Ventas	11	1	✻⊗
12	Área Servicio al Cliente	4	-	✻⊗
	Gerencia Operativa			
13	Bodega	34	5	✻⊗
14	Transporte	10	-	✻⊗
15	Despacho	19	1	✻⊗
16	Seguridad	3	-	✻⊗
	TOTAL:	**107**	**8**	

Nota: Información obtenida a través de la observación directa del archivo.

Fuente: Área de Recursos Humanos.

Elaborado por: Doris Rocha

Anexo No. 8

Datos Indicadores de Gestión	**A 8**
EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**Hoja No:** 1 de 1
PERÍODO: Marzo 2010	**Fecha:** 11/marzo/2010
PROCESO: Evaluación de Personal	

INDICADOR: Evaluaciones

1. Se corrobora la información presentada en el Informe de Gestión del Área de Recursos Humanos, a través de entrevistas con los Jefes de Áreas, si se evalúa a los empleados y como se realiza la evaluación.

No	Personal	Personal Evaluado		
		Si	No	
1	**Gerencia General**	-	-	✻⊗
2	**Subgerencia**	1	-	✻⊗
	Gerencia Financiera			
3	Área Contable	5	-	✻⊗
4	Área de Inventarios	3	-	✻⊗
5	Área de Importación	2	-	✻⊗
6	Área de Cartera	3	-	✻⊗
7	Área de Tesorería	2	-	✻⊗
	Gerencia Administrativa			
8	Área de Recursos Humanos	2	-	✻⊗
9	Administración de Agencias	1	-	✻⊗
	Gerencia Comercial			
10	Área de Facturación	7	-	✻⊗
11	Área de Ventas	12	-	✻⊗
12	Área Servicio al Cliente	4	-	✻⊗
	Gerencia Operativa			
13	Bodega	39	-	✻⊗
14	Transporte	10	-	✻⊗
15	Despacho	20	-	✻⊗
16	Seguridad	3	-	✻⊗
	TOTAL:	**114**	**0**	

Nota: Información obtenida a través de la observación y entrevistas.

Fuente: Área de Recursos Humanos.

Elaborado por: Doris Rocha

Anexo No. 9

EMPRESA: Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	**A 9** **Hoja No:** 1 de 1
ÁREA: Recursos Humanos	**Fecha:** 19/marzo/2010
Informe del Área de Recursos Humanos	

Descripción	Marzo 2010
Total empleados	115
Empleados con contrato fijo y afiliados al IESS	90
Empleados de nuevo ingreso	13
Empleados salientes	9
Empleados salientes por renuncia voluntaria	9
Horas laboradas	232
Horas de ausencia laboral	26
Accidentes laborales	2
Evaluaciones realizadas	114

Nota: Datos tomados del Informe de Gestión.

Fuente: Área de Recursos Humanos.

Elaborado por: Doris Rocha