



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014”

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

Autoras:

Espinosa Moreno Erika Gissela

Heredia López Ligia Gabriela

Director:

Ing. MSc. Razo Ascázubi Clara de las Mercedes

Latacunga - Ecuador

Junio - 2016

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**”, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Atentamente,

.....
Espinosa Moreno Erika Gissela
C.I.: 050400772-5

.....
Heredia López Ligia Gabriela
C.I.: 050384135-5



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014”, de Espinosa Moreno Erika Gissela y Heredia López Ligia Gabriela, postulantes de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, junio del 2016

.....
Ing. MSc. Razo Ascázubi Clara de las Mercedes
C.I. 0502765316
DIRECTORA DE TESIS



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, las postulantes: Espinosa Moreno Erika Gissela y Heredia López Ligia Gabriela con el título de tesis: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE LATAACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014”** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Lataacunga, junio del 2016

Para constancia firman:

.....
Dr. MCA. Jorge Alfredo Parreño Cantos

C.I. 050080230-1

PRESIDENTE

.....
Ing. Marlon Rubén Tinajero Jiménez MBA.

C.I. 050208033-6

MIEMBRO

.....
Dra. MCA. Viviana Pastora Panchi Mayo

C.I. 050221731-8

OPOSITORA

AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos la sabiduría necesaria para alcanzar un objetivo más en nuestras vidas, a nuestros padres quienes nos han apoyado incondicionalmente en todas la etapas de nuestra carrera.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi por brindarnos la oportunidad de formarnos profesionalmente, al personal docente que con su experiencia, conocimiento y entusiasmo contribuyeron para nuestra formación.

Un agradecimiento sincero a Ing. Clarita Razo por guiarnos en el desarrollo de la presente investigación.

De manera especial al personal de la empresa NOVACERO S.A., quienes facilitaron la información necesaria y por el apoyo en el desarrollo de la presente tesis.

Erika y Gaby

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo va dedicado principalmente a Dios, por haberme guiado y protegido en todo momento y permitirme culminar esta etapa de mi vida.

A mis queridos padres, quienes me han brindado incondicionalmente amor, apoyo y comprensión en todo momento.

A mis hermanos David y Lisbeth, quienes me inspiran a seguir adelante, y finalmente a toda mi familia por depositar su confianza entera en cada reto que se me ha presentado y enseñarme que con esfuerzo y sacrificio todo es posible.

Erika

DEDICATORIA

Este trabajo que lo he realizado con esfuerzo y sacrificio lo dedico a Dios por brindarme la fuerza necesaria para la culminación del mismo, a mi padre Wilson, a mi madre Enid que cada día me brindan su apoyo incondicional para completar todas mis metas a futuro, quienes con sus consejos supieron guiarme, hacerme fuerte, perseverante y muy comprometida con su sueño de verme profesional.

A mis hermanos Gabriel, Brayan y Roderik, quienes me apoyaron constantemente durante el transcurso de toda mi carrera; a mi abuelita Teresa por su cariño y amor incondicional; a mi enamorado Over quien supo darme una palabra de aliento cuando más lo necesité y sentí en todo momento su apoyo y amor en la culminación de mi carrera.

A mis tías, primos, amigos y mi gran familia que siempre me han apoyado en todo momento.

Gaby



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014”

AUTORAS:

Espinosa Moreno Erika Gissela

Heredia López Ligia Gabriela

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se orientó a la aplicación de una Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos de la empresa NOVACERO S.A. durante el período 2014, con el objeto de evaluar el nivel de cumplimiento de metas con eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos en el desarrollo de sus actividades, en vista de que en el Departamento se encontró una debilidad relevante como es: la sobrecarga de trabajo operativo, provocando demora en la ejecución de las actividades planificadas. Para el desarrollo de la presente Auditoría de Gestión se obtuvo información objetiva y real proporcionada por el personal de la empresa, a través de la utilización de las técnicas de investigación como son las encuestas al personal y una entrevista al Jefe del Departamento, en consecuencia se pudo determinar la situación real dentro del área y en base a los resultados obtenidos se consideró necesaria la aplicación de una Auditoría de Gestión. La realización de la Auditoría de Gestión permitió emitir juicios de valor, en base a la aplicación de los indicadores de gestión, que muestran resultados concretos con la finalidad de permitir tomar decisiones oportunas sobre las actividades realizadas dentro del Departamento de Recursos Humanos.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TOPIC: “MANAGEMENT AUDIT TO HUMAN RESOURCES FOR THE DEPARTMENT OF THE NOVACERO S.A. COMPANY LOCATED IN LATACUNGA CITY, COTOPAXI PROVINCE, 2014 PERIOD”

AUTHORS:

Espinosa Moreno Erika Gissela

Heredia López Ligia Gabriela

ABSTRACT

This research work was aimed at implementing a Management Audit to the Human Resources Department in NOVACERO Enterprise SA during the period 2014, in order to assess the level of compliance goals with efficiency and affectivity in the use of the resources to develop the activities, due to the relevant weakness found in the department because of the operative overloading; it causes delay with the planned activities execution. To develop this Management Audit, real and objective information was used directly provided by the staff company, through the use of investigative techniques such as surveys to the staff and an interview with the Department Head, therefore it was determined the actual situation in the area and it was based on the results of the implementation of a management so that, an audit was deemed necessary. The accomplishment of the Management Audit allowed to give a value judgment, based on the application of progress indicators that show concrete results, in order to allow timely decisions on activities within the Department of Human Resources.



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por las señoritas Egresadas de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas: **ESPINOSA MORENO ERIKA GISELA Y HEREDIA LÓPEZ LIGIA GABRIELA**, cuyo título versa **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI, POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014”**, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, junio del 2016

Atentamente,

Mg. Emma Jackeline Herrera Lasluisa
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS
C.C. 050227703-1

www.utc.edu.ec

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido /San Felipe. Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205



CERTIFICADO

En calidad de Jefe del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa NOVACERO S.A., ubicada en la Panamericana Sur, kilómetro 15, en la Sector Lasso, Cantón Latacunga.

Certifica que las Señoritas: Espinosa Moreno Erika Gissela con C.I. 050400772-5 y Heredia López Ligia Gabriela con C.I. 050384135-5, estudiantes de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Cotopaxi realizaron el pertinente trabajo investigativo en la empresa, la misma que le otorgó información necesaria para el desarrollo del siguiente tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014.”**

Se concede el presente certificado al grupo de investigación, para los fines que crean convenientes.

Latacunga, junio del 2016

.....
Lic. Geovanny Reyes

C.I.: 050239080-0

Telf.: 0987080283

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁG.
CARATULA.....	i
AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS.....	iii
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	x
CERTIFICADO DE LA EMPRESA.....	xi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	3
1.1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.2.	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	5
1.3.	MARCO TEÓRICO	5
1.3.1	EMPRESA.....	5
1.3.1.1	Definición de Empresa.	5
1.3.1.2	Importancia de las Empresas.	6
1.3.1.3	Objetivos de las Empresas.	6
1.3.1.4	Recursos de las Empresas.	7
1.3.1.5	Clasificación de las Empresas.	7
1.3.2	GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA.....	9
1.3.2.1	Definición de Gestión Financiera.....	9
1.3.2.2	Definición de Gestión Administrativa.....	10
1.3.2.3	Importancia de la Gestión Administrativa.....	10
1.3.2.4	Objetivos de la Gestión Administrativa.....	11
1.3.2.5	Elementos de la Gestión Administrativa.....	11
1.3.3	CONTROL INTERNO.....	13
1.3.3.1	Definición de Control.....	13
1.3.3.2	Importancia de Control.....	13
1.3.3.3	Objetivos del Control.....	14
1.3.3.4	Tipos de Control.....	14
1.3.3.5	Clases de Control.....	15
1.3.3.6	Definición de Control Interno.....	15
1.3.3.7	Importancia del Control Interno.....	16
1.3.3.8	Objetivos del Control Interno.....	16
1.3.3.9	Características del Control Interno.....	16

CONTENIDO	PÁG.
1.3.3.10	Métodos del Control Interno..... 17
1.3.3.11	Componentes del Control Interno según el Informe COSO I..... 18
1.3.4	AUDITORÍA. 20
1.3.4.1	Definición de Auditoría. 20
1.3.4.2	Importancia de la Auditoría. 21
1.3.4.3	Objetivos de la Auditoría. 21
1.3.4.4	Características de la Auditoría. 21
1.3.4.5	Tipos de Auditoría. 22
1.3.4.6	Clasificación de la Auditoría. 22
1.3.4.7	Técnicas de Auditoría 23
1.3.4.8	Riesgos de Auditoría..... 26
1.3.5	AUDITORÍA DE GESTIÓN 27
1.3.5.1	Definición de Auditoría de la Gestión..... 28
1.3.5.2	Importancia de la Auditoría de Gestión..... 28
1.3.5.3	Objetivos de la Auditoría de Gestión. 29
1.3.5.4	Características de la Auditoría de Gestión. 29
1.3.5.5	Alcance de la Auditoría de Gestión..... 30
1.3.5.6	Elementos de la Auditoría de Gestión. 30
1.3.5.7	Metodología de la Auditoría de Gestión..... 31
1.3.5.8	Fase I Planeación..... 31
1.3.5.9	Fase II Ejecución. 36
1.3.5.10	Fase III Informe..... 45
1.3.5.11	Fase IV Comunicación de resultados 52
1.3.5.12	Fase V Seguimiento..... 52

CAPÍTULO II

2.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL. 53
2.1.	BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN. 53
2.2.	DISEÑO METODOLÓGICO. 54
2.2.1.	Investigación Descriptiva..... 54
2.2.2.	Métodos..... 54
2.2.3.	Técnicas. 55
2.2.4.	Instrumentos. 56
2.2.5.	Unidad de estudio (población) 56
2.3.	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL. 57
2.3.1.	Análisis del Macroambiente..... 57
2.3.1.1.	Factor Económico..... 58
2.3.1.2.	Factor Político 61
2.3.1.3.	Factor Político Legal 61
2.3.1.4.	Factor Social 62
2.3.1.5.	Factores Tecnológicos 62

CONTENIDO	PÁG.
2.3.2. Análisis del Microambiente	62
2.3.2.1. Factor Humano.....	62
2.3.2.2. Usuario.....	63
2.3.2.3. Competencia.....	63
2.3.2.4. Factor Financiero.....	63
2.3.3. Matriz FODA	64
2.3.4. Análisis de la Matriz FODA.....	65
2.4. APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A.....	66
2.5. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	69
2.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	70
2.7. CONCLUSIONES.....	80
2.8. RECOMENDACIONES.....	81

CAPÍTULO III

3	AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014	83
3.1.	INTRODUCCIÓN.....	82
3.2.	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.	83
3.3.	OBJETIVOS.	84
3.4.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.	85
3.5.	APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.	85
	FASE I: INFORMACIÓN GENERAL	86
	FASE II: PLANIFICACIÓN	115
	FASE III: EJECUCIÓN.....	137
	FASE IV: COMUNICACIÓN	219
	FASE V: SEGUIMIENTO	231
3.6.	CONCLUSIONES	234
3.7.	RECOMENDACIONES.....	236
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	238
	ANEXOS.....	241

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁG.
Tabla N° 1. 1 Marcas de Auditoría de Gestión.....	39
Tabla N° 2. 1 Población o Universo	57
Tabla N° 2. 2 Análisis FODA.....	64
Tabla N° 2. 3 Conocimiento de la Misión y Visión Institucional.....	70
Tabla N° 2. 4 Conocimiento de los Objetivos y Políticas	71
Tabla N° 2. 5 Cumplimiento de los Objetivos.....	72
Tabla N° 2. 6 Conocimiento de Auditoría de Gestión	73
Tabla N° 2. 7 Aplicación de una Auditoría de Gestión.....	74
Tabla N° 2. 8 Falencias en el Departamento de Recursos Humanos	75
Tabla N° 2. 9 Recibimiento de Capacitaciones constantes	76
Tabla N° 2. 10 Actividades y Funciones	77
Tabla N° 2. 11 Planificación de actividades.....	78
Tabla N° 2. 12 Calificación del Control Interno.....	79

ÍNDICE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁG.
Gráfico N° 1. 1	Categorías Fundamentales 5
Gráfico N° 1. 2	Elementos de la Gestión Administrativa 12
Gráfico N° 1. 3	Matriz Coso I 19
Gráfico N° 1. 4	Tipos de Riesgos 27
Gráfico N° 2.1.	Estadísticas del PIB desde el 2007 hasta el 2014.....58
Gráfico N° 2.2.	Estadísticas de la Inflación desde el 2005 hasta el 2014.....59
Gráfico N° 2. 1	Conocimiento de la Misión y Visión Institucional..... 70
Gráfico N° 2. 2	Conocimiento de los Objetivos y Políticas 71
Gráfico N° 2. 3	Cumplimiento de los Objetivos 72
Gráfico N° 2. 4	Conocimiento de Auditoría de Gestión 73
Gráfico N° 2. 5	Aplicación de una Auditoría de Gestión 74
Gráfico N° 2. 6	Falencias en el Departamento de Recursos 75
Gráfico N° 2. 7	Recibimiento de capacitaciones constantes 76
Gráfico N° 2. 8	Actividades y Funciones 77
Gráfico N° 2. 9	Planificación de actividades 78
Gráfico N° 2. 10	Calificación del Control..... 79
Gráfico N° 3. 1	Organigrama Estructural de la Empresa NOVACERO S.A ... 89
Gráfico N° 3. 2	Organigrama Estructural Depto. Recursos Humanos 2014 92

INTRODUCCIÓN

Las exigencias actuales, la evolución económica y social y la estrategia empresarial al servicio de la toma de decisiones exigen en la actualidad la ampliación de las funciones de la Auditoría de Gestión en un claro sentido de complemento y apoyo a la labor gerencial, por lo que esta actividad ha pasado a ocupar un importante papel en la empresa moderna, contribuyendo cada vez más al cumplimiento de los objetivos y metas previstas en la organización hasta el punto que no se concibe una organización que pretenda avanzar con pasos firmes hacia el éxito sin la actividad de Auditoría de Gestión bien organizada.

Con el desarrollo de una Auditoría de Gestión se busca ayudar a las empresas en el desarrollo de sus actividades; a través de la detección de desviaciones o deficiencias de la gestión administrativa referentes a la eficiencia en el uso de los recursos y logros de objetivos, así como la eficacia en los resultados, la economía en términos de proporcionalidad y su relación costo–beneficio.

Al ser NOVACERO S.A. una empresa líder en industria del acero, que busca el crecimiento y desarrollo de sus clientes, colaboradores y accionistas, enmarcados en el cumplimiento de las leyes, aportes a la comunidad y cuidado del medio ambiente; requiere aplicar una Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos, con el objetivo de evaluar el nivel de cumplimiento de metas con eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades para emitir un informe con recomendaciones útiles para la toma de decisiones.

La metodología que se aplicará en la presente investigación es la no experimental porque no existe manipulación deliberada de las variables, además se empleará el uso de instrumentos esenciales tales como la encuesta, entrevista y cuestionarios de Control Interno aplicados al personal del Departamento de Recursos Humanos, que permitan recopilar información relevante y necesaria, mediante un diseño de investigación descriptivo debido a que busca primordialmente obtener información exacta e interpretable, que permita conocer la verdadera situación que

atraviesa el departamento auditado, considerando que en este tipo de investigaciones se utilizan preguntas científicas derivadas del problema y que orientan al investigador, durante el desarrollo del estudio, en la búsqueda del resultado esperado para lograr el objetivo.

Esta investigación se encuentra dividida en tres capítulos:

Capítulo I, se describe las bases conceptuales y teóricas que constituyen el sustento de la investigación, como antecedentes de la investigación tenemos la Empresa, Gestión Financiera y Administrativa, Control Interno, Auditoría y Auditoría de Gestión.

Capítulo II, se basa en el diagnóstico institucional de la situación del departamento del Departamento de Recursos Humanos, con la aplicación de encuestas y entrevistas al personal que desempeña sus labores dentro del departamento y la interpretación de los resultados obtenidos.

Capítulo III, contiene la aplicación de la Auditoría de Gestión, la misma que se divide en cinco fases: comenzando por el Conocimiento preliminar (Archivo Permanente), Planificación (Archivo de Planificación) en la cual se especifica los aspectos como la naturaleza, alcance, los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, Ejecución (Archivo de Corriente) que contiene el análisis e interpretación de datos obtenidos a través de la aplicación de indicadores de gestión y demás papeles de trabajo para su desarrollo, finalmente tenemos la Comunicación de Resultados y Seguimiento, en donde se elabora un informe final, el cual contendrá los hallazgos y las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

Al final de los capítulos se deja constancia de las conclusiones y recomendaciones que hemos determinado al concluir el trabajo de investigación de tesis.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A fin de desarrollar el presente trabajo de investigación se procedió a obtener información recurriendo a varias fuente bibliográficas como folletos, libros, tesis e internet, con el propósito de adquirir conocimientos sobre la auditoría de gestión; previa la revisión en las bibliotecas de las diferentes instituciones educativas superiores del ecuador, se encontró algunas investigación similar relacionadas al tema, por lo cual se ha tomado los criterios expuestos que aportaran con argumentos a la presente investigación. Las investigaciones se muestran a continuación:

Según el trabajo de investigación de Mayra Mesías Ritha Judith, con el tema “Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Cedal S.A. ubicada en la Ciudad de Latacunga Provincia de Cotopaxi”, concluye que el Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la Empresa Cedal S.A., es el adecuado, pues cuentan con procedimientos legales en todos los procesos, asegurando así el ingreso y/o contratación de personal idóneo para cada una de las áreas, manteniendo el concepto de mejora continua para el fortalecimiento y desarrollo de su talento humano.

Con referencia al trabajo investigativo antes mencionado, se realizó con el fin de evaluar las actividades ejecutadas dentro de cada área del Departamento de Recursos Humanos, obteniendo un buen resultado, producto del cumplimiento de

los procesos de reclutamiento y contratación del personal apto para desempeñar el cargo requerido; así también la eficiencia del alcance de los objetivos Institucionales planteados.

Los beneficios obtenidos permitieron establecer la mejora continua del talento humano dentro de una entidad a través de la ejecución de las acciones correctivas o preventivas planteadas dentro del informe final de auditoría.

Según el grupo de investigación de Chacón Mena Mónica del Pilar y García Tapia Myriam Lorena, en su trabajo de tesis titulado “Aplicación de una Auditoría de Gestión en la Empresa Agroindustrial Agrocueros S.A. ubicada en la provincia de Tungurahua cantón Ambato, Panamericana Norte Km 6 ½ sector El Pisque durante el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2012”, llegaron a la conclusión de que los procesos no son razonables en todos los aspectos importantes de los servicios, así como los procesos del control interno, sin embargo se observan que existe desprecio de tiempo del personal de la empresa.

La Auditoría de Gestión aplicada a la Empresa Agroindustrial Agrocueros S.A., se realizó con el fin de dar solución a los problemas que se suscitaban dentro de la misma, cuyo resultado servirán para desarrollar planes y programas enfocados en la evaluación y validación de la calidad de los procesos y servicios; así como el alcance y cumplimiento de los objetivos, metas y políticas empresariales planteadas.

Además es de suma importancia mantener los controles internos pertinentes y un sistema de comunicación fluido dentro de los procesos realizados, puesto que estos permiten mantener una gestión adecuada en cada área departamental, y por consiguiente elevar la productividad del personal, sin embargo también es necesario medir el grado de satisfacción del cliente, a través de la aplicación de instrumentos de evaluación.

1.2. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

GRÁFICO N° 1. 1.
CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



Fuente: Anteproyecto de Tesis
Elaborado por: Las Investigadoras

1.3. MARCO TEÓRICO

1.3.1 EMPRESA.

Las Empresas tienen como objetivo satisfacer las necesidades de una sociedad a través de operaciones comerciales, de producción y/o de servicios, en tal virtud los empresarios para poder crecer día a día y obtener rentabilidad ponen en práctica una excelente Gestión Administrativa, que les permita el manejo eficiente de sus recursos, de tal manera que se puede alcanzar el éxito anhelado.

1.3.1.1 Definición de Empresa.

Según BRAVO, Mercedes (2011), menciona que “Es una entidad compuesta por capital y trabajo que se dedica a actividades de producción, comercialización y prestación de bienes y servicios a la colectividad.” (pág. 3)

Para ZAPATA, Pedro (2011), empresa es “Todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer a los clientes bienes y/o servicios que, al ser vendidos, producirán una renta que beneficie al empresario, al Estado y la sociedad en general.” (pág. 5)

Para las investigadoras empresa es un ente económico debidamente organizado, dedicado a actividades diversas tales como, la producción, comercialización y/o prestación de servicios, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores y a la vez conseguir un lucro o ganancia por la actividad que desarrolla.

1.3.1.2 Importancia de las Empresas.

La empresa es muy importante dentro de una sociedad, ya que permite mejorar la economía de la misma y satisfacer las necesidades de los consumidores mediante la producción y comercialización de bienes y servicios, esta actividad la efectúa la empresa mediante trabajo continuo y labor común. En cualquier sistema económico será el motor que mueve la economía de un país; la importancia radica en su capacidad generadora de riqueza, que al ser distribuida equitativamente propicia la paz social y por ende la tranquilidad y desarrollo.

1.3.1.3 Objetivos de las Empresas.

La empresa tiene los siguientes objetivos:

- ✓ Producir bienes y prestar servicios para satisfacer las necesidades de los grupos sociales.
- ✓ Obtener un lucro representado por la utilidad o ganancia resultante de sus operaciones.
- ✓ Obtener una posición competitiva en el mercado mediante la investigación de la estrategia de creatividad e innovación en sus servicios o productos.

1.3.1.4 Recursos de las Empresas.

Considerando que la empresa debe lograr sus objetivos, es necesario que cuente con los elementos o insumos necesarios, para contribuir al adecuado funcionamiento, tales recursos son:

a) Recursos materiales: Son bienes físicos propiedad de la empresa que ayudan a conseguir un objetivo, estos pueden ser:

✓ Instalaciones: estos incluyen edificios, oficinas, terrenos, equipos, maquinarias, herramientas e instrumentos, etc.

✓ Materia prima: los insumos necesarios para la producción de un producto.

b) Recurso técnicos o tecnológicos: Son aquellos instrumentos o herramientas necesarios para la conseguir un propósito. En la actualidad la tecnología es una herramienta muy útil dentro de la efectuación de varias actividades.

c) Recursos humanos: Se refiere al conjunto de colaboradores o personal con el que cuenta la empresa, pues son indispensables para el funcionamiento y manejo de los demás recursos.

d) Recursos financieros: Son recursos monetarios y económicos, propios y ajenos que son requeridos por la empresa para el desarrollo de sus actividades.

1.3.1.5 Clasificación de las Empresas.

Las empresas se diferencian unas de otras de acuerdo a los ámbitos en los que se desenvuelve, así como en las actividades que realizan. A continuación se presenta su clasificación:

a) Según la actividad que realiza.

- ✓ **Industriales.-** Su actividad primordial es la producción de bienes elaborados a través del procesamiento y transformación de materia prima.
- ✓ **Comercial.-** Se dedican a la compra y venta de productos terminados.
- ✓ **Servicios.-** Son aquellos que generan y venden productos intangibles.

b) Según su origen de capital.

- ✓ **Públicas.-** El capital proviene del estado.
- ✓ **Privadas.-** El capital pertenece a personas particulares.
- ✓ **Mixtas.-** El capital se constituye por aportes del estado y de particulares.

c) Según la constitución de su capital.

- ✓ **Unipersonal.-** Se constituyen con capital perteneciente a un solo propietario.
- ✓ **Sociedades.-** Se constituyen por dos o más socios, y mediante un contrato se obligan a aportar bienes, dinero trabajo.

d) De acuerdo a su tamaño.

- ✓ **Grande.-** Su número de trabajadores excede a 100 personas, su capital es de grande cantidad; así como sus ingresos anuales.
- ✓ **Mediana.-** Su número de trabajadores es superior a 20 e inferior a 100, y tanto su capital como el volumen de ingresos son limitados.
- ✓ **Pequeña.-** El número de trabajadores no excede las 20 personas, y es muy reducido su capital e ingresos obtenidos.
- ✓ **Micro.-** Los trabajadores o empleados no exceden a las 10 personas, su capital e ingresos se establecen en cuantías muy personales.

1.3.2 GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA.

La Gestión Financiera Administrativa proviene de la coordinación gerencial en los procesos y acciones realizadas en la empresa, que ayudan a la toma de decisiones en la administración, para garantizar el cumplimiento de objetivos y metas institucionales de forma eficiente.

1.3.2.1 Definición de Gestión Financiera.

La Gestión Financiera constituye una herramienta esencial en la administración de una empresa, debido a que permite manejar de manera eficiente los recursos financieros, con el propósito de alcanzar los objetivos necesarios que garanticen la estabilidad financiera de la empresa.

LÓPEZ, María (2013), manifiesta que la Gestión Financiera "Es el conjunto de instituciones, medios y mercados cuyo fin principal es canalizar el ahorro que generan las unidades económicas con superávit (ahorros) hacia los prestatarios o unidades económicas con déficit (inversores)". (pág. 2)

Para ESCRIBANO, Ruiz Gabriel (2011), expresa que la Gestión Financiera es un "Proceso que consiste en conseguir, mantener y utilizar dinero sea físico (billetes, monedas) o a través de otros instrumentos como cheques y tarjetas de crédito, la gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias." (pág. 55)

Para las investigadoras la Gestión Financiera son procesos enfocados a obtener, mantener o utilizar los recursos financieros de forma racional y eficiente, con el propósito de armonizar todas las acciones o esfuerzos que se lleva a cabo para asegurara la permanencia futura de la organización logrando los objetivos propuestos.

1.3.2.2 Definición de Gestión Administrativa.

La Gestión Administrativa se fundamenta dentro del funcionamiento de una empresa, puesto que a través de los procesos de planeación, organización, dirección y control, permite que los recursos sean utilizados de forma óptima, y de esta manera encaminar al cumplimiento de los objetivos y metas deseadas.

Según KOONTZ, Harold y otros (2012), definen a la Gestión Administrativa como “El proceso mediante el cual se diseña y se mantiene un ambiente en que el individuo que trabajan en grupo cumplen metas específicas de manera eficaz.”(pág.4)

El autor CHIAVENATO, Idalberto (2010), en su libro innovación de la administración considera que la Gestión Administrativa es:

“Un conjunto ordenado de estructuras y procesos que deben ser preparados para provocar las transformaciones que la realidad reclama y evalúa el grado de eficiencia y de eficacia con el cual se están cumpliendo la planificación, la organización, la ejecución y el control de los objetivos trazados por la empresa, para corregir las deficiencias que pudieran existir, teniendo el mejoramiento continuo de la misma optimizando la productividad, mediante la mejor utilización de los recursos disponibles, conforme a los procedimientos encuadrados dentro de las normas y políticas de la verdadera administración.” (pág.54)

Para las tesis la Gestión Administrativa es el conjunto de acciones realizadas a través de la unión de esfuerzos coordinados de todos los colaboradores que labora dentro de la empresa o institución, mediante el cumplimiento de las fases de proceso administrativo, con el fin de alcanzar los objetivos o metas propuestas.

1.3.2.3 Importancia de la Gestión Administrativa.

La gestión administrativa se constituye como la base del éxito de cualquier empresa, puesto que permite la evaluación de la eficiencia y eficacia dentro de la planificación de la tareas; y el control de cada uno de los recursos de la empresa,

supervisando la utilización racional de los mismos con el propósito de mejorar las actividades realizadas.

1.3.2.4 Objetivos de la Gestión Administrativa.

Los objetivos que persigue la Gestión Administrativa son:

- ✓ Proporcionar soporte en la programación y verificación de las actividades empresariales.
- ✓ Detectar y prever las necesidades financieras de la empresa, además seleccionar las fuentes de financiamiento que permita satisfacer las mismas de forma eficiente.
- ✓ Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- ✓ Razonar a partir del punto de vista administrativo sobre las decisiones de la empresa, tales como: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

1.3.2.5 Elementos de la Gestión Administrativa.

Existen cinco elementos importantes que tiene relación directa con la Gestión Administrativa, pues sin ellos no es posible contar con una buena Administración, estos son:

Planeación.- Determinar con anticipación acciones y metas, basadas en planes, métodos o lógicas trazadas; que serán ejecutados en el tiempo establecido y con los recursos necesarios.

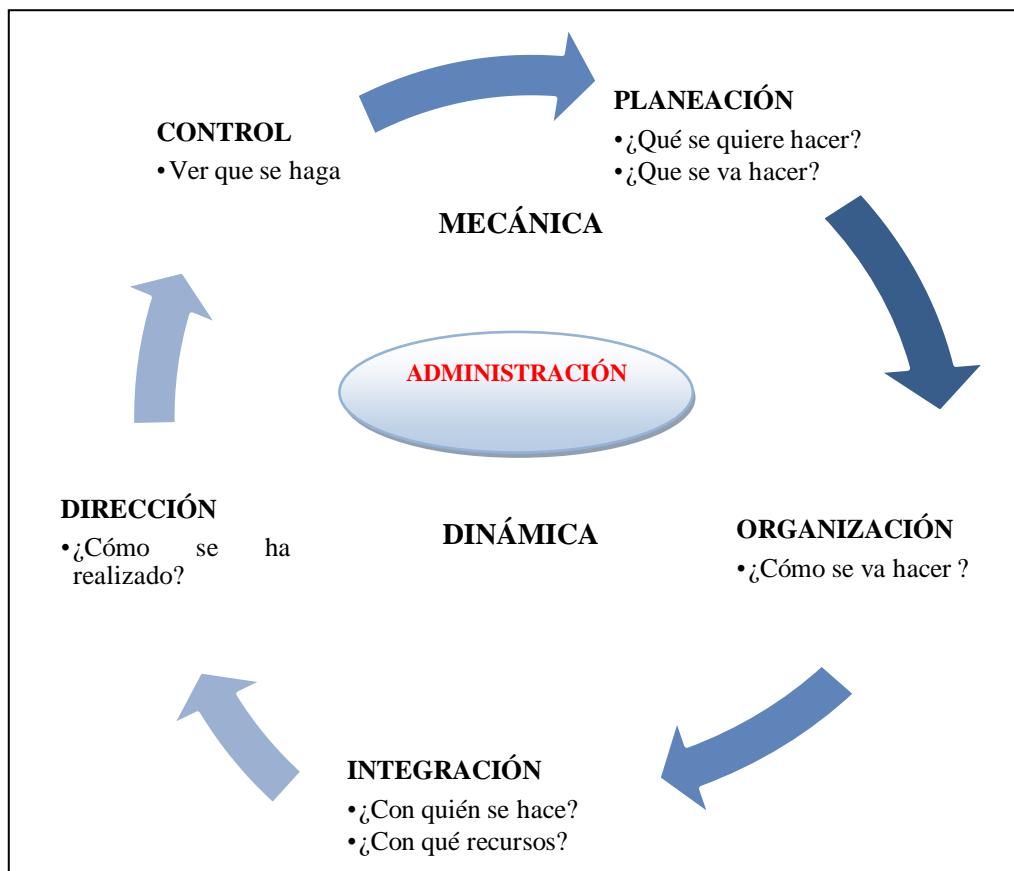
Organización.- Se basa en la distribución del trabajo, la responsabilidad, la autoridad y los recursos entre todos los colaboradores de una organización, con el fin de lograr su máxima eficiencia en el cumplimiento de los planes u objetivos propuestos.

Integración del personal.- Es el proceso dinámico de obtener los elementos materiales y el talento humano necesarios; incluye además la colaboración para que el personal nuevo se adapte a la organización.

La Dirección.- Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos.

Control.- Es el proceso que consiste en medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el propósito de conocer si se ha obtenido lo que se esperaba, de esta forma poder corregir, mejorar o formular planes de contingencia.

GRÁFICO N° 1. 2
ELEMENTOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA



Fuente: <http://www.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883>. "Proceso Administrativo"
Elaborado por: Las Investigadoras

1.3.3 CONTROL INTERNO

El Control Interno tiene como fin salvaguardar los activos que posee la empresa, mediante la realización y cumplimiento de planes, métodos y procedimientos de forma eficaz de acuerdo a las directrices señaladas por la administración.

1.3.3.1 Definición de Control.

El control está íntimamente ligado a la planeación, es por ello que lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad, del entorno y de los accionistas para cumplir la misión de la organización.

Para MUNCH, Lourdes (2010), manifiesta que Control “es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.” (pág. 27)

KOONTZ, Harold y otros (2012), define al Control como “la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren.” (pág. 496)

Para las investigadoras Control es un proceso administrativo que permite comparar lo planteado con los resultados obtenidos, adoptando medidas correctivas pertinentes en caso detectar desviaciones significativas.

1.3.3.2 Importancia de Control.

- ✓ El control es de vital importancia dado que:
- ✓ Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- ✓ Promueve el aseguramiento de la calidad.
- ✓ Protección de los activos de la empresa.

- ✓ Garantiza el cumplimiento de los planes.
- ✓ Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- ✓ A través de éste, se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan.
- ✓ Es el fundamento para el proceso de planeación.

1.3.3.3 Objetivos del Control.

El control persigue los siguientes objetivos:

- ✓ Definir conceptualmente el término control.
- ✓ Estudiar el proceso del control y establecer las características del mismo.
- ✓ Establecer cuáles son las condiciones básicas para el control.
- ✓ Destacar los elementos constitutivos del control.
- ✓ Describir las ventajas y desventajas del control en los diferentes niveles de la organización.
- ✓ Conocer las diferentes herramientas del control.

1.3.3.4 Tipos de Control.

Control Previo: Intenta prevenir los problemas previstos. Está dirigido hacia el futuro, la clave es emprender una acción administrativa antes de que se presente el problema.

Control Concurrente: Se realiza durante la acción, trata de que el administrador pueda corregir los problemas a medida que estos surgen.

Control Posterior: Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptables.

1.3.3.5 Clases de Control.

Existen dos clases de control los mismos que se detallan a continuación:

- ✓ **Control Externo.** Es ejercido por una entidad diferente; en consecuencia quien controla desde afuera mira desviaciones que la propia administración no puede detectar y dado el carácter contractivo del control externo, las recomendaciones que el formula resultan beneficiosas para la organización.
- ✓ **Control Interno.** Es el conjunto de políticas, procesos, dispositivos, prácticas u otras acciones que actúan para eliminar o minimizar los riesgos adversos o mejorar oportunidades positivos para el logro de los objetivos.

1.3.3.6 Definición de Control Interno.

Según ZAPATA, Pedro (2011), revela que el Control Interno es “Un proceso, efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos.” (pág. 20)

Para MENDEZ, José (2011), el Control Interno es “Un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa.” (pág. 13)

Para las tesis el Control Interno es un proceso que consiste en verificar que todo este saliendo de conformidad con el plan adoptado, es ejecutado por la junta administrativa y demás personal de la empresa, con el fin de proporcionar seguridad razonable en todas las operaciones efectuadas y garantizar el logro de los objetivos.

1.3.3.7 Importancia del Control Interno.

- ✓ Los ejecutivos principales hacen fuertes exigencias para mejorar el control de las empresas que dirigen.
- ✓ Los controles internos hace posible a la administración negociar en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes, y reestructurándose para el crecimiento futuro.
- ✓ Los controles internos se implantan para mantener la compañía en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, así como para minimizar las sorpresas en el camino.
- ✓ Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdidas y activos ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.
- ✓ Los controles internos son percibidos cada vez más como solución a una variedad de problemas potenciales.

1.3.3.8 Objetivos del Control Interno.

Entre los objetivos del Control Interno tenemos:

- ✓ Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- ✓ Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- ✓ Promover la eficiencia de la explotación.
- ✓ Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- ✓ Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

1.3.3.9 Características del Control Interno.

- ✓ Un plan de organización que facilite la división adecuada de las responsabilidades y funciones.

- ✓ Un sistema de procedimientos de autorización y de registro que sea suficiente para proporcionar un Control Contable razonable sobre el activo, pasivo y sobre los ingresos y gastos.
- ✓ Unas prácticas coherentes que se han de seguir en la realización de las responsabilidades y funciones de cada uno de los departamentos de la organización.
- ✓ Un personal de calidad proporcional a las responsabilidades que les corresponde.

1.3.3.10 Métodos del Control Interno.

Existen varios métodos de Control Interno los cuales son:

- ✓ **Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)**

Es un modelo basado en estándares de Control Interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas incluyendo temas relacionados con el mejoramiento técnico y el alcance de las funciones de diseño, implantación y evaluación de los Controles Internos integrados de las organizaciones, desarrolladas por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO).

- ✓ **Comité de Criterios de Control de Canadá (COCO).**

El Comité de Criterios de Control de Canadá (COCO), (1995) establece que el informe COCO consiste que en lugar de conceptualizar al proceso de Control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, proporciona un marco de referencia a través de 20 criterios generales, que el personal en toda la organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el Control.

✓ **Marco Integrado de Evaluación y Riesgos del Ecuador (CORRE)**

El informe CORRE manifiesta que se logrará eficiencia y eficacia en la organización si los 8 componentes funcionan de manera integrada en toda la empresa, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño aplicación y actualización en las instituciones públicas y privadas.

✓ **Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO).**

El Informe COSO (siglas que representan los Organismos Miembros), siendo el título formal del mismo “Control Interno - Sistema Integrado”, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, funciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

1.3.3.11 Componentes del Control Interno según el Informe COSO I.

El Control Interno se encuentra compuesto por cinco componentes, los cuales sirven para determinar si el sistema es eficaz. Según lo estipulado en el Informe COSO I son los siguientes:

Entorno de Control.- Es el ambiente en el que operan los empleados. Es la base de todos los demás componentes, aportando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos, la filosofía de dirección, la capacidad del personal de la empresa y el estilo de operación de la administración, el modo en la que la dirección asigna la autoridad y responsabilidades.

Evaluación de riesgos.-Consiste en la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, es por ellos, que es importante que las empresas tengan metas claras que se alienten y sustenten con su visión y

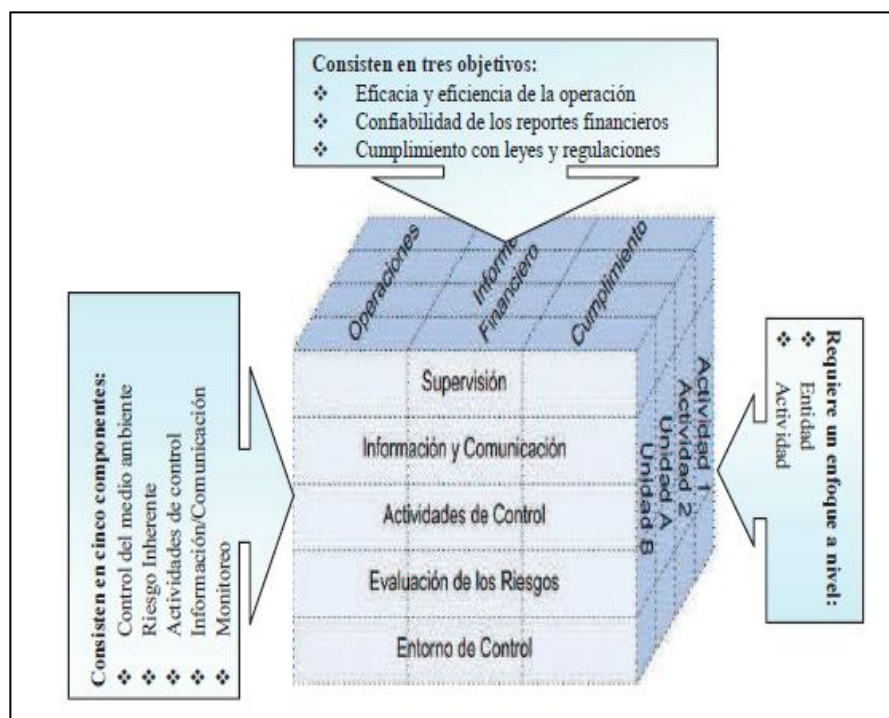
misión, teniendo en cuenta que cada decisión con lleva un riesgo que debe ser previsto.

Actividades de control.- Procedimientos que ayudan a que se lleve a cabo las acciones identificadas por la administración como herramientas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos.

Información y comunicación.-Identifica, recopila y comunica información pertinente en tiempo que ayuda al personal de la entidad en la administración y controlar sus operaciones. Los sistemas de información producen reportes que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento de responsabilidades.

Monitoreo.- Proceso que comprueba el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo, mediante una supervisión continua.

GRÁFICO N° 1. 3
MATRIZ COSO I



Fuente: Mantilla Samuel. "Control Interno Informe COSO"
Elaborado por: Las Investigadoras

1.3.4 AUDITORÍA.

La palabra Auditoría viene del latín AUDITORIUS, de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, el diccionario lo considera revisor de cuentas colegiado pero se asume que esa virtud de oír, revisar cuentas, está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia también la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos.

La Auditoría es una revisión cuidadosa, sistemática e independiente de las actividades desarrolladas en una empresa o industria en particular, cuyo objetivo es determinar si se ajusta a los planes previstos y si estos son adecuados para alcanzar los objetivos.

1.3.4.1 Definición de Auditoría.

Según DE LA PEÑA, Alberto (2010), considera que la Auditoría es “una forma de investigación que consiste en examinar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencias sobre informes, registros y procesos.” (pág.5).

Para ARENS, Alvin y otros (2010), manifiesta que “Auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La Auditoría debe realizarla una persona independiente y competente.” (pág.4)

En tal virtud, las investigadoras consideran que la Auditoría comprende un examen realizado realiza por profesionales competentes, con el fin de determinar hallazgos dentro de las áreas competentes de una organización, a través de evidencias encontradas que servirán de sustento dentro del informe de auditoría final, en donde se detalla las conclusiones y opinión emita por el Auditor, por lo que se convierte en una herramienta de control que contribuye a una oportuna prevención de riesgos y un adecuado manejo de los recursos de la empresa.

1.3.4.2 Importancia de la Auditoría.

La Auditoría en las empresas es muy importante, por cuanto la gerencia sin la práctica no tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos como confiables. Es la misma que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa.

Una Auditoría además, evalúa el grado de eficiencia-eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas al igual que el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia.

1.3.4.3 Objetivos de la Auditoría.

- ✓ Emitir opinión.
- ✓ Determinar la razonabilidad de los estados financieros con la finalidad de emitir una opinión profesional.
- ✓ Evaluar los controles internos con la finalidad de implantar un avance de procedimientos de auditoría, así como formular recomendaciones para las respectivas correcciones a tiempo (oportuno).
- ✓ Comprobar el funcionamiento de la Administración.
- ✓ Evaluar los objetivos y planes organizacionales.
- ✓ Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento
- ✓ Verificar la existencia de métodos adecuados de operación.
- ✓ Comprobar la correcta utilización de los recursos.

1.3.4.4 Características de la Auditoría.

- ✓ **Objetiva.-** Porque el auditor revisa hechos reales sustentados en evidencias susceptibles de comprobarse.
- ✓ **Sistemática.-** Porque su ejecución es adecuadamente planeada.
- ✓ **Profesional.-** Porque es ejecutada por auditores o contadores públicos a nivel universitario o equivalentes, que posean capacidad, experiencia y

conocimientos en el área de auditoría financiera.

- ✓ **Específica.-** Porque cubre la revisión de las operaciones financieras e incluye evaluaciones, estudios, verificaciones, diagnósticos e investigaciones.
- ✓ **Normativa.-** Ya que verifica que las operaciones reúnan los requisitos de legalidad, veracidad y propiedad, evalúa las operaciones examinadas, comparándolas con indicadores financieros e informa sobre los resultados de la evaluación del control interno.
- ✓ **Decisoria.-** Porque concluye con la emisión de un informe escrito que contiene el dictamen profesional sobre la razonabilidad de la información presentada en los estados financieros, comentarios, conclusiones y recomendaciones, sobre los hallazgos detectados en el transcurso del examen.

1.3.4.5 Tipos de Auditoría.

Los tipos de auditoría son los siguientes:

- ✓ **Auditoría externa:** Es cuando el examen no lo práctica el personal que labora en la Entidad, es decir que el análisis lo realiza la Contraloría o Auditores independientes. En la empresa privada las auditorías solo la realizan auditores externos.
- ✓ **Auditoría Interna:** Esta dedicada a revisar y analizar la información obtenida dentro de la organización de forma independiente con la finalidad de determinar la veracidad de los registros contables, de las finanzas y de otras operaciones que están relacionadas directamente con la organización.

1.3.4.6 Clasificación de la Auditoría.

- ✓ **Auditoría Operativa.-** Es aquella que examina las operaciones o actividades que realiza una entidad con el propósito de determinar el grado de efectividad, economía y eficiencia para mejorar las actividades que estén relacionadas con el cumplimiento de los objetivos.

- ✓ **Auditoría Financiera.-** Es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoría, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa.

- ✓ **Auditoría de Aspectos Ambientales.-** La Contraloría General del Estado podrá en cualquier momento, auditar los procedimientos de realización y aprobación de los estudios y evaluaciones de impacto ambiental.

- ✓ **Auditoría de Sistemas.-** Es un examen y validación de los controles y procedimientos utilizados por el área de informática, a fin de verificar que los objetivos de continuidad de servicio, confidencialidad, seguridad de la informática y la integridad y coherencia de la información se estén cumpliendo satisfactoriamente y de acuerdo a la normativa vigente (interna y externa).

- ✓ **Auditoría de Obras Públicas o de Ingeniería.-** Evaluara la administración de las obras en construcción, la gestión de los contratistas, el manejo de la contratación pública, la eficacia de los sistemas de mantenimiento, el cumplimiento de las cláusulas contractuales y los resultados físicos que se obtengan en el programa o proyecto específico sometido a examen.

1.3.4.7 Técnicas de Auditoría

a) Técnicas de Verificación Ocular.

1.- Comparación.

La comparación constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho.

Examinar verificando la evidencia que apoya a una transacción u operación,

demostrando autoridad, legalidad, propiedad, certidumbre.

2.- Observación.

La observación es considerada la más general de las técnicas de auditoría y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases del examen.

Por medio de ella, el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta personalmente, de manera abierta o discreta, cómo el personal realiza ciertas operaciones. Examen ocular para cerciorarse cómo se ejecutan las operaciones.

3.- Revisión Selección.

La revisión constituye una técnica frecuente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la revisión o constatación más detenida o profunda. Consiste en pasar revista relativamente rápida a datos normalmente presentados por escrito.

Examen ocular rápido con fines mentalmente asuntos que no son típicos o normales.

4.- Rastreo.

Seguir una operación de un punto a otro dentro de su procedimiento. El ejemplo más sencillo y típico de esta técnica es seguir un asiento en diario hasta su pase a la cuenta de mayor general a fin de comprobar su corrección o viceversa.

Al revisar y evaluar el sistema de control interno es muy común que el auditor seleccione las operaciones o transacciones respectivas y típicas de cada clase o grupo, con el objeto de rastrearlas desde su inicio hasta el fin de sus procesos normales.

b) Técnicas de Verificación Verbal

1.- Indagación.

La indagación consiste en averiguar o inquirir sobre un hecho. El empleo cuidadoso de esta técnica puede determinar la obtención de información valiosa que sirva más como apoyo que como evidencia directa en el juicio definitivo del auditor. Cualquier pregunta dirigida al personal de la entidad auditada o hacia terceros que pueden tener conocimientos sobre las operaciones de la misma, constituye la aplicación de la técnica.

La respuesta a una sola pregunta es excepcionalmente una porción minúscula del elemento de juicio en el que puede ser satisfactorio, si todas son razonables y consistentes.

c) Técnicas de Verificación Escrita

1.- Análisis.

Con más frecuencia el auditor aplica técnicas del a varias de las cuentas del mayor general de la entidad sujeta a examen.

2.- Conciliación.

Este término significa poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos o más conceptos interrelacionados.

3.- Confirmación.

La confirmación normalmente consiste en cerciorarse de la autenticidad de activos, pasivos, operaciones, etc., mediante la afirmación escrita de una persona o institución independiente de la entidad examinada y que se encuentra en

condiciones de conocer la naturaleza y requisitos de la operación consultada, por lo tanto, informar de una manera válida sobre ella.

Para que el elemento de juicio obtenido mediante la aplicación de esta técnica tenga valor, es indispensable que el auditor mantenga un control directo y completo sobre los métodos para efectuar la confirmación.

d) Técnicas de Verificación Documental

1.- Comprobación.

La comprobación constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho.

2.- Computación.

Esta técnica se refiere a calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurarse que las operaciones matemáticas sean concretas.

e) Técnicas de Verificación Física.

1.- Inspección.

La inspección involucra el examen físico y ocular de algo. La aplicación de esta técnica es sumamente útil en lo relacionado a la constatación de dinero en efectivo, documentos que evidencian valores, activos fijos y similares. La verificación de activos tales como documentos a cobrar, títulos, acciones y otros similares, se efectúa mediante la técnica de la inspección.

1.3.4.8 Riesgos de Auditoría

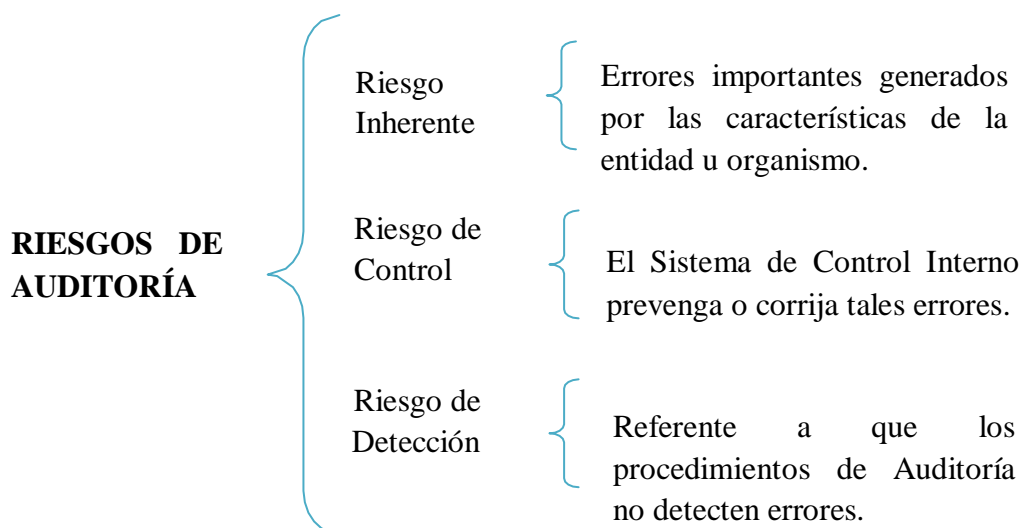
Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresada en su informe. Por lo

tanta deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa; a partir de:

- Criterio personal del auditor
- Regulaciones legales y profesionales
- Identificar errores significativos

En este tipo de auditoría debemos tener en cuenta tres tipos de riesgos:

GRÁFICO N° 1. 4 TIPOS DE RIESGOS



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado
Elaborado por: Las Investigadoras

1.3.5 AUDITORÍA DE GESTIÓN

Actualmente la Auditoría de Gestión constituye una herramienta de control ya que al realizar una evaluación de cumplimiento y comparar los resultados reales con aquellos planificados se analiza en dónde existen desviaciones, el porqué de las mismas y se plantea en calidad de recomendación una posible solución al problema.

1.3.5.1 Definición de Auditoría de la Gestión

Según BLANCO, Yanel (2012) “Para concluir si la entidad se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas y objetos propuestos y el grado en que la administración ha cumplido con las obligaciones y atribuciones que le han sido asignadas y si tales funciones se han ejecutado de manera eficiente, efectiva y económica.” (pág. 11)

Para MALDONADO Milton. (2011), la Auditoría de Gestión consiste en “La evaluación multidisciplinaria, independiente, con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de las relaciones con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o mejor aprovechamiento de sus recursos.” (pág. 56)

Para las postulantes la Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos, metas institucionales es mediante la medición de la economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética con que se han utilizados los recursos disponibles, llevando a elaborar informes que sirvan a la gerencia para enmendar errores y generar propuestas de mejora en el manejo de la organización.

1.3.5.2 Importancia de la Auditoría de Gestión

La auditoría de Gestión Administrativa es importante porque permite identificar las áreas problemáticas, localizar las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencia, habilitar un canal adicional de la comunicación entre los niveles de operación y la alta gerencia, emitir una evaluación independiente y objetiva de las operaciones, lo básico es contar con la suficiente y confiable información al realizar la Auditoría de Gestión, con el fin de que se pueda emitir un juicio de valor sustentado en las evidencias encontradas.

1.3.5.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión.

Entre los más importantes tenemos:

- ✓ Examinar los aspectos administrativos de la institución para evaluar, diagnosticar y sugerir mejoras.
- ✓ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la Gestión pública.
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- ✓ Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio, es decir utilizando de manera eficiente los recursos económicos.

1.3.5.4 Características de la Auditoría de Gestión.

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

1.3.5.5 Alcance de la Auditoría de Gestión.

La Auditoría de Gestión Administrativa está dedicada a examinar en forma detallada cada aspecto importante que sucede en la organización evaluando la gestión y la eficacia de la Cooperativa en relación con sus objetivos y metas.

Verificar el cumplimiento de las normativas tanto generales como específicas, para medir el grado de confiabilidad de la información financiera y administrativa.

1.3.5.6 Elementos de la Auditoría de Gestión.

La insuficiencia del presupuesto para el control de la gestión de los recursos, ha motivado la aparición de criterios como los de economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología para evaluar la actividad administrativa, económica y financiera, conceptos que están indisolublemente asociados a esta clase de auditoría.

- ✓ **Economía:** es la adquisición, al menor costo y en el momento adecuado, de recursos financieros, humanos y físicos en cantidad y calidad apropiadas, con relación a los programas de la organización y con las condiciones y opciones que presenta el mercado.
- ✓ **Eficiencia:** Es la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades en la producción de bienes y servicios.
- ✓ **Eficacia o efectividad:** Cumplimiento de programas, objetivos y metas en la cantidad y calidad requeridas. Expresa la relación entre los resultados alcanzados y los objetivos y metas programados.
- ✓ **Ética:** Está conformada por valores morales que permiten a la persona adoptar decisiones y tener un comportamiento correcto en las actividades que le corresponde cumplir en la entidad.

- ✓ **Ecología:** Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto que deben ser reconocidos y valuados en una gestión institucional de un proyecto, programa o actividad.

1.3.5.7 Metodología de la Auditoría de Gestión.

Se considera que para mejorar el entendimiento de la auditoría de gestión se ha considerado las fases siguientes:

1.3.5.8 Fase I Planeación.

El proceso de la planificación permite al auditor identificar las áreas más importantes y los problemas potenciales del examen, evaluar el nivel de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria para examinar los distintos componentes de la entidad auditada.

El auditor planifica para determinar de manera efectiva y eficiente la forma de obtener los datos necesarios e informar acerca de la gestión de la entidad, la naturaleza y alcance de la planificación puede variar según el tamaño de la entidad, el volumen de sus operaciones, la experiencia del auditor y el nivel organizacional.

- ✓ **Planeación Preliminar.**

La planificación preliminar tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades sustantivas y adjetivas, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría, cumpliendo los estándares definidos para el efecto.

✓ **Elementos principales.**

- Conocimiento y comprensión de la entidad.
- Objetivos y alcance de la Auditoría.
- Análisis preliminar del Control Interno.
- Análisis de riesgos y la materialidad.

✓ **Conocimiento y comprensión de la entidad.**

Previo a la elaboración del Plan de Auditoría se debe investigar todo lo relacionado con la entidad a auditar, para poder elaborar el plan en forma objetiva.

✓ **Objetivos y Alcance de la Auditoría.**

Los objetivos indican el propósito por lo que es contratada la firma auditora, que si persigue con el examen, para qué y por qué.

El alcance tiene que ver por un lado con la extensión del examen, es decir, si se van a examinar todos los estados financieros en su totalidad o solo uno de ellos o una parte de uno de ellos o más específicamente solo un grupo de cuentas.

✓ **Análisis Preliminar del Control Interno.**

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

✓ **Análisis de los Riesgos la Materialidad.**

El riesgo en la Auditoría representa la posibilidad de que el auditor exprese una opinión errada en su informe debido a que los estados financieros o la

información suministrada a él estén afectados por una distorsión material o normativa.

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

- **Riesgo Inherente.-** Es la posibilidad de que existan errores significativos en la información auditada al margen de la efectividad del control interno relacionado; son errores que no pueden prever.
- **Riesgo de Control.-** Está relacionado con la posibilidad de que los controles internos imperantes no prevén o detecten fallas que se están dando en sus sistemas y que se puedan remediar con controles internos más efectivos.
- **Riesgo de Detección.-** Está relacionado con el trabajo del auditor y que este en la utilización de los procedimientos de auditoría no detecte errores en la información que le suministran.

✓ **Planeación Específica.**

Cumple con el objetivo fundamental, diseñar una estrategia de trabajo a la medida de las necesidades de la organización:

El cómo, una vez que disponemos de la información de la fase preliminar, ya contamos con una importante aproximación del riesgo, nos familiarizaremos con los principales componentes determinados los que nos permite evaluar el nivel de cumplimiento en los controles internos de los procesos relacionados con estas áreas.

Para que, una vez identificadas los objetivos de la Auditoría, el Auditor revisa y analiza la información y documentación obtenida en la fase

anterior, con la finalidad de identificar controles claves, para verificar su cumplimiento y ejecutar una evaluación del control interno, aplicando indicadores de efectividad al cumplimiento de controles.

De esta forma el Auditor define los procedimientos que requiera de acuerdo a las circunstancias que refuercen aquellos controles clave cuyo cumplimiento o funcionamiento es débil.

✓ **Planificación Estratégica.**

Es un proceso que permite visualizar, el futuro de las instituciones, que se deriva de su misión, visión, de sus orientaciones, metas, objetivos, programas, así como determinar las estrategias a utilizar para asegurar su logro. El propósito de la planeación estratégica es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado; sino como una institución que se encuentre en relación estrecha con su medio ambiente.

Previamente debemos señalar que el termino estrategia se refiere al modelo metodológico que se va a utilizar para la realización del planteamiento cuya concepción está basada en la participación de todos los integrantes de la institución.

✓ **Programa de Auditoría.**

En la entidad auditada, los miembros del equipo multidisciplinario realizarán los siguientes programas:

- a) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de:

Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.

Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializados, entidades similares, organismos internacionales y otros.

- b) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- c) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
- d) Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados:

Igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

1.3.5.9 Fase II Ejecución.

En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis a los estados financieros para determinar su razonabilidad. Se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican los hallazgos.

✓ **Las Pruebas de Auditoría.**

Son técnicas procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria.

Las pruebas pueden ser de tres tipos:

- **Pruebas de Control.-** Están relacionadas con el grado de efectividad del control interno imperante.
- **Pruebas Analíticas.-** Se utilizan haciendo comparaciones entre dos o más estados financieros o haciendo un análisis de las razones financieras de la entidad para observar su comportamiento.
- **Pruebas Sustantivas.-** Son las que aplican a cada cuenta en particular en busca de evidencias comprobatorias.

✓ **Técnicas de Muestreo**

Se usa la técnica del muestreo ante la imposibilidad de efectuar un examen a la totalidad de los datos. Por tanto esta técnica consiste en la utilización de una parte de los datos. (Muestra) de una cantidad de datos mayor (población o universo).

El muestreo que se utiliza puede ser Estadístico o No Estadístico. Es estadístico cuando se utilizan los métodos ya conocidos en estadística para la selección de las muestras:

- **Aleatoria.-** Cuando todos los datos tienen la misma oportunidad de ser escogidos o seleccionados.
- **Sistemática.-** Se escoge al azar un número y luego se designa un intervalo para los siguientes números.
- **Selección por Celdas.-** Se elabora una tabla de distribución estadística y luego se selecciona una de las celdas.
- **Al Azar.-** Es el muestreo basado en el juicio o la apreciación. Viene a ser poco subjetivo, sin embargo es utilizado por algunos auditores.
- **Selección por Bloques.-** Se seleccionan las transacciones similares que ocurren dentro de un período dado.

✓ **Evidencia de Auditoría.**

Se llama evidencia de Auditoría a cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se esté auditando, se presenta de acuerdo al criterio establecido.

✓ **Tipos de Evidencia.**

- **Evidencia Física.-** Muestra de materiales, mapas, fotos.
- **Evidencia Documental.-** Cheques, facturas, contratos, etc.
- **Evidencia Testimonial.-** Obtenida de personas que trabajan en el negocio o que tienen relación con el mismo.
- **Evidencia Analítica.-** Datos comparativos, cálculos, etc.

✓ **Técnica para la recopilación de Evidencia.**

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para comprobar la razonabilidad de la información financiera que le permita emitir su opinión profesional.

✓ **Índice de Auditoría.**

Para el manual general de auditoría los índices de auditoría son claves convencionales de tipo alfabético, numérico o alfanumérico, que permiten clasificar y ordenar los papeles de trabajo de manera lógica y directa para facilitar su identificación, localización y consulta.

Es utilizado para el ordenamiento y archivo de los papeles de trabajo y su rápida localización, se acostumbra ponerle una clave cada uno de ellos en un lugar visible que se escribe generalmente con un lápiz de color rojo denominado “lápiz de auditoría”.

Todas las cédulas que contengan información homogénea se enumeraran en forma consecutiva abajo del índice.

✓ **Marcas de Auditoría.**

Son los símbolos o signos empleados por el auditor para indicar las acciones o procedimientos de auditoría efectuados, dichos símbolos se registra en cada uno de los documentos y demás papeles de trabajo elaborados, para rescatar algo muy significativo de tal forma dejar evidencia del tipo de revisión por ende pruebas realizados por el auditor.

TABLA N° 1. 1
MARCAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

MARCA	SIGNIFICADO
@	Hallazgo de Auditoría
√	Verificado por el Auditor
Σ	Sumatoria
¥	Calculo
£	Confirmado
∞	Observado
¢	Información no encontrada

Fuente: Propia
Elaborado por: Las Investigadoras

✓ **Objetivos de las marcas de Auditoría.**

Entre los objetivos principales de las marcas de Auditoría son:

- Dejar constancia del trabajo realizado.
- Facilitar el trabajo y ayudar al auditor a revisar con rapidez las actividades.
- Agilizar la supervisión del examen realizado.
- Identificar y clasificar las técnicas y procedimientos.

✓ **Papeles de Trabajo.**

Los papeles de trabajo son los documentos elaborados u obtenidos por el auditor durante las fases de planeamiento y ejecución, los cuales sirven como fundamento y respaldo del informe. Los papeles de trabajo son revisados por el auditor encargado y el supervisor responsable, con el objeto de establecer si son pertinentes a la auditoría, documenta en forma adecuada

la evidencia obtenida y guardan consistencia internamente.

✓ **Propósito de los Papeles de Trabajo.**

Los papeles de trabajo son elaborados por el auditor con el objeto de:

- **Registrar las labores:** proporcionar un registro sistemático y detallado de la labor efectuada al llevar a cabo una auditoría.
- **Registrar los resultados:** proporcionar un registro de la información y evidencia obtenida y desarrollada, en respaldo de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones resultantes de la labor de auditoría.
- **Respaldar el informe del auditor:** el contenido de los papeles de trabajo tiene que ser suficiente para respaldar las opiniones, conclusiones y el contenido total del informe de auditoría. El informe bajo ninguna circunstancia debe contener información o datos no respaldados por los papeles de trabajo.
- **Indicar el grado de confianza del sistema de control interno:** los papeles de trabajo incluyen los resultados del examen y evaluación del sistema de control interno. Así como los comentarios sobre el mismo.
- **Servir como fuente de información:** los datos utilizados por el auditor al redactar el informe, se encuentran en los papeles de trabajo. Muchas veces sirven como fuentes de consulta en el futuro, cuando se necesitan algunos datos específicos.
- **Mejorar la calidad del examen:** los papeles de trabajo bien elaborados llaman la atención sobre asuntos importantes y

garantizan que se de atención adecuada a los asuntos más significativos.

- **Facilitar la revisión y supervisión:** los papeles de trabajo son indispensables para la etapa de revisión del informe antes de emitirlo. Permiten a una persona ajena al equipo (el auditor supervisor u otro funcionario) revisar los detalles del examen registrados en dichos papeles.

En el caso de cualquier pregunta o duda sobre el contenido del borrador del informe, los papeles de trabajo están para responderles o aclararlas.

El auditor no solo debe saber planear y efectuar la auditoría, así como redactar el informe correspondiente, sino que también debe entender que la naturaleza de su trabajo exige la elaboración, durante todo el proceso de la auditoría, de una documentación completa de sus procedimientos, hallazgos, observaciones y la evidencia en la cual va a fundamentar su informe.

✓ **Estructura General de los Papeles de Trabajo.**

El formato y el contenido de los papeles de trabajo es un asunto relativo al juicio profesional del auditor no hay sentencias disponibles que indiquen lo que se debe incluir en ellos sin embargo es esencial que contengan suficiente evidencia del trabajo realizado para sustentar las conclusiones alcanzadas, la efectividad de los papeles de trabajo depende de la calidad no de la cantidad.

Archivo de los Papeles de Trabajo

- **Archivo Planificación**

La primera norma de auditoría generalmente aceptada del trabajo de

campo requiere de una planificación adecuada. La auditoría se debe planificar de forma adecuada y los ayudantes, si es que se tienen se deben supervisar en forma correcta.

Existen tres razones por las cuales el auditor planea adecuadamente sus compromisos: permitir que el auditor obtenga las evidencias suficientes y competentes para las circunstancias, ayudar a mantener los costos a un nivel razonable y por ultimo evitar malos entendidos con el cliente.

- a) Plan previo.
- b) Obtención de antecedentes del cliente.
- c) Obtener información sobre las obligaciones legales del cliente.
- d) Realización de procedimientos analíticos preliminares.
- e) Evaluación de la importancia y el riesgo.
- f) Conocimiento de la estructura del control interno.
- g) Evaluación del riesgo de control.

- **Archivo Permanente**

Facilita a los auditores información básica sobre clientes, para comprender con mayor facilidad su sistema y están en condiciones de hacer referencia a documentos relevantes, año a año.

Es conveniente que incluya:

- a) Escritura de sociedad y estatuto.
- b) Acuerdos del consejo importantes.
- c) Detalle de las escrituras de titularidad.
- d) Direcciones de la sede social, fábricas, filiales, etc.
- e) Fax, teléfono, etc.
- f) Copia organigrama de la empresa.

- g) Explicación de los procedimientos contables de la escritura y formularios que utiliza.
- h) Dónde están los registros contables y persona responsable de los mismos.
- i) Nombre y apellidos de las personas autorizadas para aprobar pagos, etc.
- j) Firma con autoridad en los bancos.
- k) Cuestionario de control interno pasado a la empresa.
- l) Deficiencias encontradas.

- **Archivo Corriente.**

Este archivo es importante porque respalda la opinión del auditor. Incluye la documentación sobre la evaluación del sistema de control interno de la entidad, los procedimientos de auditoría realizados y las evidencias que se han obtenido durante la fase de planeación y ejecución del trabajo de campo.

Este archivo contendrá las diferentes cédulas que elabore el auditor, con base a los estados financieros a la fecha del período objeto de examen.

El formato y el contenido de los Papeles de Trabajo es un asunto relativo al juicio profesional del Auditor; no hay sentencias disponibles que indiquen lo que se debe incluir en ellos, sin embargo, es esencial que contengan suficiente evidencia del trabajo realizado para sustentar las conclusiones alcanzadas. La efectividad de los Papeles de Trabajo depende de la calidad, no de la cantidad.

Principales modelos y formatos de la aplicación de la fase:

Entre los principales formatos se encuentran:

- Cuestionario de Control Interno

- Cedula de Indicadores de Gestión
- Hoja de Hallazgos de Auditoría

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE:

OBJETIVO:

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIÓN
		SI	NO	

CÉDULA DE INDICADORES DE GESTIÓN

COMPONENTE:

CATEGORÍA:

OBJETIVO:

META:

Indicador	Eficiencia	Eficacia	Criterio de Evaluación

Fuente:

HOJA DE HALLAZGOS

COMPONENTE:

Causa:	
Criterio:	
Efectos:	
Conclusión:	

1.3.5.10 Fase III Informe.

El informe es un documento adquirido por la administración o gerencia diseñado para la gestión y control de un Sistema de Control Interno, con el fin de evaluar operaciones específicas proporcionando seguridad razonable en tres principales categorías, efectividad, eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

Las Fases del Informe son las siguientes:

✓ **Informe de Auditoría.**

Determinar las normas aplicables a la información incluida en los documentos que contienen a los estados financieros auditados. Para ello, se requiere que el auditor lea dicha información para que establezca la concordancia con los estados financieros o detecte inexactitudes de importancia relativa.

- En el informe debe existir relación entre la declaración con Estados Financieros.
- El Informe debe describir las responsabilidades que asume el auditor por documentos entregados por él que incluyen estados financieros auditados.

- La revelación adecuada en los Estados Financieros proporciona pautas específicas para el cumplimiento de la tercera norma de informar (revelación adecuada). El auditor debe ampliar su informe para que incluya revelaciones informativas omitidas en los estados financieros, cuando se considera que tales revelaciones son esenciales para lograr una presentación razonable de los estados financieros.
- Tiene que establecer el enfoque de auditoría a seguir para evaluar la capacidad de una entidad de continuar bajo el principio de Empresa en Marcha o continuidad. Cuando del examen realizado el auditor llega a la conclusión que existen dudas serias en cuanto a la continuidad del ente económico, debe agregar al informe un párrafo al respecto a continuación del párrafo de la opinión.
- Debe determinar la terminología a emplearse en ciertos eventos específicos a informar, adecuado a la normativa internacional.

Por lo visto, el propósito del informe, es proporcionar orientación a los Directivos o Administradores sobre la forma y contenido del dictamen del auditor emitido en relación a la auditoría independiente de los estados financieros de la organización o una entidad.

✓ **Clases de Informes.**

a) Informe General:

- **Responsable:** Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.
- **Introducción:** Breve descripción de las circunstancias que hicieron necesario aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo,

duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.

- **Antecedentes:** Exposición de la génesis de la organización, es decir, orígenes, cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que influyeron en la decisión de implementar la auditoría.
- **Técnicas Empleadas:** Instrumentos y métodos utilizados para obtener resultados en función del objetivo.
- **Diagnóstico:** Definición de las causas y consecuencias de la auditoría, las cuales justifican los ajustes o modificaciones posibles.
- **Propuesta:** Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios y resultados esperados.
- **Estrategia de implementación:** Explicación de los pasos o etapas previstas para instrumentar los resultados.
- **Seguimiento:** Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación necesarios para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.
- **Conclusiones y recomendaciones:** Síntesis de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para el logro de las propuestas.
- **Apéndices o anexos:** Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación de la auditoría.

b) Informe Ejecutivo:

- **Responsable.**
- **Período de revisión:** Lapso que comprendió la auditoría.
- **Objetivos:** Propósitos que se pretenden obtener con la auditoría.
- **Alcance:** Profundidad con la que se audito la organización.
- **Metodología:** Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados para captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.
- **Síntesis:** Relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.
- **Conclusiones:** Síntesis de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de actuación.

c) Informe de aspectos relevantes: Mediante este informe se puede analizar y evaluar.

- Si se llevó a cabo todo el proceso de aplicación de la auditoría.
- Si se presentaron observaciones relevantes.
- Si la auditoría está en proceso, se reprogramo o se replanteo.
- Las horas hombre que realmente se utilizaron.
- Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.
- Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.

Las observaciones del informe se consideran relevantes cuando presentes las siguientes características:

- Inconsistencia en la cadena de valor de la organización.
- Inobservancia del marco normativo aplicable.
- Incumplimiento de las expectativas de los clientes y/o usuarios.

- Deficiencia en el servicio de los proveedores.
- Falta de información del desempeño de competidores.
- Pérdida de oportunidades de negocio.
- Baja rentabilidad y productividad.
- Existencia de una cultura organizacional débil.
- Necesidad de adecuar y/o actualizar los sistemas.
- Generación de bienes y servicios sin la calidad requerida.
- Potencial de innovación desaprovechado.
- Urgencia de replantear los procesos centrales.
- Necesidad de re direccionar el enfoque estratégico.

Para apoyar el proceso de toma de decisiones del titular de la organización, este informe puede presentarse acompañado de un ejemplar del informe general o ejecutivo.

✓ **Requisitos y cualidades del informe.**

En la preparación y presentación del Informe de Auditoría, se deben considerar los elementos y características que faciliten a los usuarios su comprensión y promuevan la efectiva aplicación de las acciones correctivas.

A continuación se describen las cualidades de mayor relevancia

- Concisión
- Precisión y Razonabilidad
- Respaldo Adecuado
- Objetividad Oportunidad.

✓ **Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones.**

- **Comentarios:** Es la descripción de los hallazgos o aspectos trascendentales encontrados en la ejecución de la auditoría, se

deben exponer en forma lógica y clara ya que constituyen la base para una o más conclusiones y recomendaciones.

- **Conclusiones:** Las conclusiones de auditoría son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar los atributos y obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva positiva e independiente sobre lo auditado.
- **Recomendaciones:** Son sugerencias claras, sencillas, positivas y constructivas formuladas por los auditores que permiten a las autoridades de la entidad auditada, mejorar las operaciones o actividades, con la finalidad de conseguir una mayor, efectividad y eficacia, en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

✓ **Tipos de Opiniones.**

Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría Financiera Gubernamental, agosto 2001, da a conocer los tipos de dictámenes fruto del trabajo efectuado por un auditor; éstos pueden ser de diferentes clases, se detalla los siguientes:

- **Opinión sin Salvedades.**

Todo informe de Auditoría Financiera cuyo dictamen y opinión profesional sea sin salvedades o sin restricciones expresará: que los estados financieros presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera, los resultados de las operaciones, los flujos del efectivo de la entidad examinada, de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las Normas Ecuatorianas de Contabilidad.

- **Opinión con Salvedades.**

Tan importantes como para requerir una opinión adversa (negación) o debe expresarse cuando el auditor concluye que no puede expresar una opinión estándar o limpia, pero que el efecto de cualquier desacuerdo con la administración, limitación al alcance, desviación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, incertidumbres, no son abstención de opinión.

- **Opinión Negativa.**

Expresa que los estados financieros no presentan razonablemente la situación financiera, los resultados de las operaciones los flujos del efectivo, ejecución del programa de caja de la entidad examinada, de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las Normas Ecuatorianas de Contabilidad.

- **Abstención de Opinión.**

Una abstención de opinión es aquella en que el auditor no expresa su opinión sobre los estados financieros. Si el auditor no ha obtenido evidencia suficiente y pertinente para formular una opinión, sobre la equidad o razonabilidad de la presentación de los estados financieros en su conjunto, es necesaria la abstención de opinión.

- **Carta a Gerencia.**

La carta a gerencia tiene especial importancia porque en ella ha de resumirse la Auditoría realizada. Se destina exclusivamente al responsable máximo de la empresa, o a la persona concreta que encargo o contrato la Auditoría.

La carta de introducción poseerá los siguientes atributos:

- ✓ Tendrá como máximo 4 folios.
- ✓ Incluirá fecha, naturaleza, objetivos y alcance.
- ✓ Cuantificará la importancia de las áreas analizadas.
- ✓ Proporcionará una conclusión general, concretando las áreas de gran debilidad.
- ✓ Presentará las debilidades en orden de importancia y gravedad.
- ✓ En la carta de Introducción no se escribirán nunca recomendaciones.

1.3.5.11 Fase IV Comunicación de resultados

Esta es la fase final referente a la aplicación de la Auditoría de Gestión la misma que constituye con la emisión del informe final, el mismo que revela las deficiencias y hallazgos encontrados.

Las actividades que se desarrollan en esta fase son:

- Redacción del informe de Auditoría.
- Comunicación de los resultados, es necesario que el borrador del informe antes de su emisión sea discutido en una reunión con los responsables de la gestión, para perfeccionar los comentarios, conclusiones y recomendaciones.
- Informe de Auditoría síntesis del informe.

1.3.5.12 Fase V Seguimiento

Esta fase se relaciona con la aplicación de las recomendaciones, es decir, los auditores que realizan la Auditoría de Gestión deben realizar el seguimiento correspondiente en beneficio de la entidad y con el propósito de comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios, conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.

2.1. BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.

NOVACERO S.A., es una sólida empresa ecuatoriana presente desde julio de 1973, con experiencia en la creación, desarrollo e implementación de soluciones de acero para la construcción. El crecimiento sostenido, especialmente en los últimos 5 años les ha acerca a su propósito de "Ser reconocidos como una empresa dinámica, innovadora, en constante crecimiento en la industria del acero en el Ecuador". En la actualidad cuenta con tres plantas de producción ubicadas en Quito, Guayaquil y Lasso.

La planta de Lasso a la que está enfocado nuestro estudio se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia Tanicuchí a 15 km al norte de la ciudad de Latacunga.

El Departamento de Recurso Humanos de NOVACERO se encarga del reclutamiento, selección e inducción al personal, brindándoles oportunidades de crecimiento, desarrollo profesional y capacitación constante a sus colaboradores.

Los procesos de selección y desarrollo del personal se realizan de acuerdo a los procedimientos de Gestión de Recursos Humanos, con el objetivo de captar y dar oportunidad al personal idóneo. Para asegurar la competencia del personal, se ejecutan actividades de adiestramiento y desarrollo, promoviendo la comunicación interna y la toma de conciencia sobre la importancia de las actividades de cada miembro de la organización, y de cómo constituye al logro de los objetivos organizacionales.

2.2. DISEÑO METODOLÓGICO.

Tomando en cuenta los antecedentes y analizado los aspectos más relevantes de la investigación, se toma este estudio como cualitativo debido que se emplea para la obtención de datos, indicadores referentes, análisis e interpretaciones, y características del fenómeno estudiado por medios de la estadística gráfica.

A través de la investigación de campo, se espera tomar contacto con el contexto de NOVACERO S.A. y así poder realizar una investigación veraz.

2.2.1. Investigación Descriptiva.

Para la realización del presente trabajo se utilizó la investigación bibliográfica-documental que se aplicará con el propósito de ampliar, profundizar, conceptualizaciones y criterios formados mediante la utilización de libros, revistas, ensayos, internet y cualquier material que sirva de apoyo para culminación de este trabajo realizado en la empresa NOVACERO S.A.

Mediante la investigación descriptiva se caracterizaron las variables en estudio, y a partir de este punto encontrar los aspectos más importantes del comportamiento de la Auditoría de Gestión en el Departamento de Recursos Humano NOVACERO S.A.

2.2.2. Métodos.

Metodología (No experimental, fundamental)

El tipo de estudio no experimental se trata que la investigación se realizara en un estado de diagnóstico de situación actual, donde la variable causa será la: Auditoría de Gestión, no será manipulada, debido que solo se pretende reconocer el comportamiento de las variables por medio de la realización de un análisis

teórico y gracias a la colaboración del personal que labora dentro del Departamento de Recursos Humano de la empresa NOVACERO S.A.

El método deductivo- inductivo, se partirá de lo general a lo particular, lo cual permitirá obtener una relación directa con el problema a investigar el mismo que nos servirá de ayuda para la toma de decisiones en el transcurso de la investigación.

El método bibliográfico nos permitió caracterizar cada una de las variables en el marco teórico en especial en las conceptualizaciones de cada una de las variables de las categorías fundamentales.

2.2.3. Técnicas.

Como técnica de investigación, se empleó la entrevista al Director del Departamento de Recursos Humanos que consiste en una serie de preguntas abiertas que nos permitan conocer más del aspecto de la empresa.

También se aplicó la encuesta que consiste en la aplicación de un formulario elaborado con preguntas cerradas al personal que forman parte del Departamento de Recursos Humanos de la empresa NOVACERO S.A.

La entrevista.- Es una técnica de recopilación de datos que se realiza mediante el diálogo entre el entrevistado y el entrevistador, de modo que permita conocer los criterios sobre las funciones que desarrolla el personal e identificar su situación actual.

La encuesta.- Está dirigida al personal que labora dentro del Departamento de Recursos Humanos de la empresa para recabar información sobre las diferentes actividades que desarrollan a fin de conocer el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, se aplicó en base a un listado de preguntas escritas que están relacionadas con el tema de investigación.

2.2.4. Instrumentos.

Los instrumentos son los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación.

Los instrumentos que serán utilizados en la presente investigación son los siguientes:

El cuestionario.- Es un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas al Departamento como un instrumento básico para recopilar información del tema a investigar que servirá de pilar fundamental para las investigadoras que sustente la opinión del trabajo ejecutado en las encuestas y entrevistas.

Guía de entrevista.- Para poder aplicar la entrevista al Director y al personal administrativo del Departamento de Recursos Humanos que están en relación directa con el proyecto es necesario elaborar una guía de entrevistas que nos permite organizar nuestro trabajo.

2.2.5. Unidad de estudio (población)

Para la realización de la presente investigación se tomó la población total representada por personal que labora dentro del Departamento de Recursos Humanos de la empresa NOVACERO SA., considerando que cuenta con 10 personas que laboran dentro del mismo; entre ellos está incluido el Departamento Médico y Trabajo Social.

A continuación se muestra el personal existente dentro del Departamento de Recursos Humanos:

TABLA N° 2. 1
POBLACIÓN O UNIVERSO

INVOLUCRADOS	POBLACIÓN
Jefe de departamento de RR.HH	1
Analista de Recursos Humanos	1
Analista de Nómina	1
Asistente de Recursos Humanos	1
Auxiliar de Recursos Humanos	1
Médico General	1
Médico Ocupacional	1
Paramédico	1
Enfermera	1
Trabajadora Social	1
TOTAL	10

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la Empresa NOVACERO S.A
Elaborado por: Las investigadoras

2.3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.

2.3.1. Análisis del Macroambiente

El análisis macroeconómico tiene que ver con las condiciones del país en el que se desarrolla la organización, es por ello que la institución como centro de la actividad educativa dentro de la sociedad requiere que funcione de forma eficiente

para lograr sus objetivos y metas. Pero este funcionamiento depende de los factores externos, ajenos a la institución y que son relevantes para su desarrollo.

Entre estos están los económicos, políticos, sociales, y tecnológicos, mismo que determinan el desempeño de la Institución.

2.3.1.1. Factor Económico

Son las que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa o institución.

La situación económica en la que se desenvuelve el Departamento de Recursos Humanos. Comprende algunos indicadores económicos, su comportamiento histórico y la relación que existe entre ellos; por tal razón se analiza los siguientes factores:

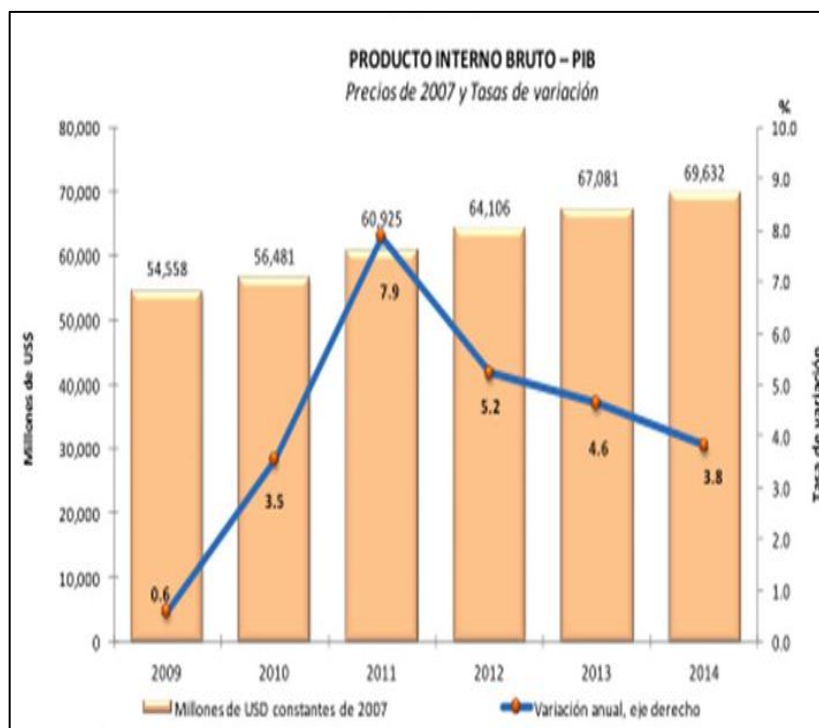
- El PIB
- La inflación y
- La tasa de interés

Producto Interno Bruto (PIB).

El producto Interno Bruto es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicio de un país durante un período determinado de tiempo, normalmente un año.

El crecimiento y decrecimiento del Producto Interno Bruto crea inestabilidad económica en el país, porque se considera que el crecimiento del PIB de estos últimos años ha existido una recesión en la economía, esto indica que la producción y el crecimiento económico del país no fueron estables.

GRÁFICO N° 2.1.
ESTADÍSTICAS DEL PIB DESDE EL 2007 HASTA EL 2014



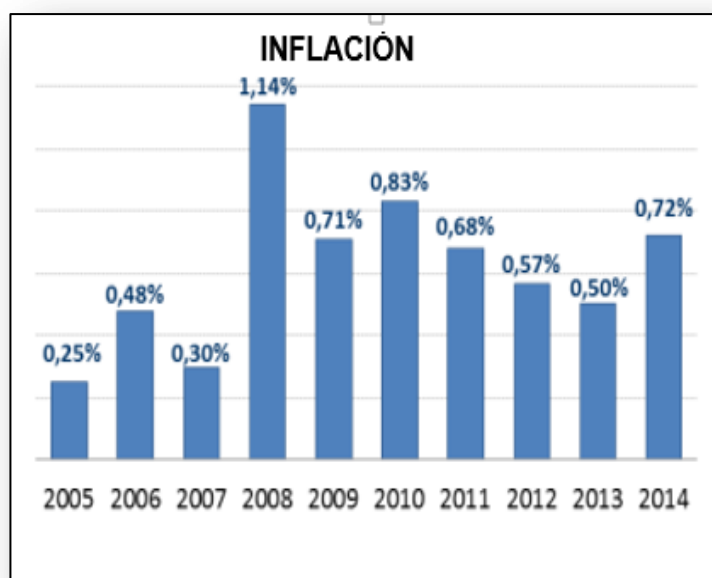
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Las investigadoras

Inflación

La inflación es una medida económica que indica el crecimiento generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos dentro de una economía en un período determinado.

La inflación se mide estadísticamente a través de los Índices de Precio al Consumidor del Área Urbana (IPC-U), partiendo del precio de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.

GRÁFICO N° 2.2.
ESTADÍSTICAS DE LA INFLACIÓN DESDE EL 2005 HASTA EL 2014



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Las investigadoras

Tasa de interés Activa y pasiva

- **Tasa activa**

La Tasa Activa es la que cobra el Banco cuando se realiza un préstamo, normalmente la tasa activa es más alta que la tasa pasiva, y se expresa en porcentajes. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

- **Tasa Pasiva**

La tasa pasiva es el porcentaje que paga una institución bancaria por mantener dispositivos.

2.3.1.2. Factor Político

El factor político hace referencia a los gobiernos y las políticas implantadas durante cada período, en nuestro país desde la crisis económica, que desembocó en la dolarización han existido en promedio, un presidente por cada dos años, esto ha impedido que existan planes y programas continuos, que ayuden a mejorar las condiciones de vida, la salud, educación empleo. A partir de aquello cada gobierno ha implantado políticas para estabilizar la situación del país, pero no han surgido efectos porque no ha existido continuidad en los programas, planes y políticas.

Se señala que esta problemática se detuvo a partir del año 2008 en donde asumió el poder el Eco. Rafael Correa desde aquel entonces el país ha pasado por grandes cambios. La balanza comercial negativa que presentó el país durante este período, los acuerdos comerciales actuales con países no tradicionales y poco comunes también han provocado que la situación se presente cauta frente al futuro.

Estas tendencias y acontecimientos políticos impactan de manera negativa el desarrollo del país, principalmente en la reducción de inversiones extranjeras, disminución en la confianza empresarial e insolvencia financiera en las instituciones, lo que genera aumento del desempleo, y por consiguiente los procesos de reclutamiento y selección se ven afectados.

2.3.1.3. Factor Político Legal

El Ambiente político legal define lo que la organización puede o no hacer, de cómo las diferentes leyes y reglamentos influyen en las actividades de la organización, hace referencia a la estabilidad del sistema político legal para planificar a largo plazo.

Son Normas que influyen directa o indirectamente en la institución, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones a las empresas e instituciones.

2.3.1.4. Factor Social

Laboral

El desempleo es uno de los problemas que más genera preocupación en la sociedad actual. Las personas desempleadas son aquellas que no tienen empleo u ocupación y deben enfrentarse a situaciones difíciles por no tener ingreso con los cuales sostenerse a sí mismo y a sus familiares. Este es un factor preocupante para la empresa ya que al no tener ingresos no podrán adquirir los productos y si lo consiguen será en cantidades menores.

2.3.1.5. Factores Tecnológicos

En la actualidad la tecnología es indispensable para todo tipo de empresas o instituciones. La tecnología consiste en la rapidez de información para la óptima toma de decisiones; contar con equipo eficiente de maquinaria permite realizar de una manera eficiente las actividades y proyectos planteados por la institución, al menor costo posible.

2.3.2. Análisis del Microambiente

El microambiente son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales pretende lograr el cambio deseado. Los componentes principales del microambiente operativo definen el territorio en el que opera la organización. La estructura de las relaciones clave dentro de este ambiente determinará la rentabilidad potencial de la empresa, así como sus perspectivas de lograr una ventaja competitiva sostenible.

2.3.2.1. Factor Humano

El factor humano forman las personas dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional.

Si bien es cierto el factor humano es fundamental para que una empresa o institución pueda poner en marcha sus actividades, el buen funcionamiento de la misma depende del factor humano que integra una organización, razón por la cual es importante que el personal de la empresa se comprometa y sea colaborativo y trabaje en conjunto para que puedan alcanzar las metas, objetivos propuestos por la organización.

2.3.2.2. Usuario

El usuario es la razón de existencia y garantía del futuro de la organización, es decir, es la parte vital en la empresa y desarrollo de la misma, los usuarios son fuente de conocimiento para que la empresa pueda seguir realizando sus actividades.

2.3.2.3. Competencia

Todas las organizaciones tienen competidores que ofrecen productos similares en el medio. Estas organizaciones pueden competir con clientes, usuarios, y otros. La clave de esta es identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto en las organizaciones.

2.3.2.4. Factor Financiero

El Factor Financiero un medio para obtener capital de trabajo, inclusive este puede ser de manera recurrente. Se agiliza la recuperación de las cuentas por cobrar, reduciendo el apalancamiento financiero, recortando el ciclo operativo de la empresa e impulsando y haciendo más eficiente las áreas de crédito y cobranza de las empresas.

2.3.3. Matriz FODA

TABLA N° 2. 2
MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuenta con un manual de funciones para el departamento. ➤ Existe satisfacción en los clientes internos atendidos. ➤ Cuenta con programas de evaluación de desempeño al personal del departamento. ➤ Apropiado Plan de Negocios de acuerdo a las necesidades de la empresa. ➤ Definición clara de los objetivos de la Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deficiencia en la comunicación interna dentro del Departamento de Recursos Humanos ➤ Falta de cumplimiento de las actividades planteadas en el Plan de Negocios. ➤ Falta de compromiso de los clientes internos en las gestiones ambientales. ➤ Falta de un sistema específico para el Departamento de Recursos Humanos que ayude a reducir la sobrecarga de trabajo operativo.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento y actualización de Leyes y reglamentos. ➤ Tecnología de punta. ➤ Capacitación permanente del personal que labora en la empresa. ➤ Convenios con organizaciones nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inestabilidad económica. ➤ Catástrofes Naturales ➤ Cambio de Normativas Legales

Fuente: Empresa NOVACERO S.A
Elaborado por: Las investigadoras

2.3.4. Análisis de la Matriz FODA.

Al realizar el FODA en el Departamento de Recursos Humanos en la Empresa NOVACERO S.A., se ha logrado ubicar al máximo las fortalezas y oportunidades, minimizando las debilidades y amenazas.

La Empresa Novacero S.A., tiene una estructura adecuada permitiendo al personal tener un buen desenvolvimiento en sus actividades, es decir satisfacer al cliente tanto interno como externo. Con la tecnología apropiada se ha mantenido en el mercado con un producto de calidad, ya que la empresa tiene experiencia en la industria del acero. En la actualidad las capacitaciones constantes son un factor importante dentro de la empresa, por lo cual es necesario que los trabajadores tengan conocimientos técnicos y teóricos, para el desempeño eficiente en sus actividades.

En el análisis externo se observó que existen mayores oportunidades y menos amenazas dando una perspectiva positiva en cuanto a los factores externos. No obstante en el análisis interno se analizó que las fortalezas son mayores que las debilidades, esto demuestra que el Departamento de Recursos Humanos tiene un buen control administrativo, para lo cual se debe seguir tomando acciones correctivas con la finalidad de conseguir un adecuado y eficiente funcionamiento en las actividades de la Dirección.

2.4. APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A.

Nombre del entrevistado: Lic. Geovanny Reyes.

Cargo: Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

1. ¿Posee la Empresa de una misión, visión y objetivos organizacionales bien definidos?

Si, la empresa cuenta con una misión y visión definidas de acuerdo a la filosofía de la misma y a los objetivos que persigue, todos estos se muestran dentro de los principios estratégicos organizacionales.

Cabe señalar que los principios estratégicos de nuestra organización se difunde todo el personal con el propósito de obtener colaboradores comprometidos con la organización y con la sociedad en general.

2. ¿Posee el Departamento de Recursos Humanos un Manual de Procedimientos y Funciones?

Si, el departamento cuenta con un manual de procedimientos y funciones, así como los demás departamentos de la empresa, los mismos que denominamos como guías de cargo.

3. ¿Cómo calificaría Ud. el cumplimiento de las metas y objetivos del Departamento de Recursos Humanos?

Un 85% de cumplimiento y el restante 15% se debe a factores internos como externos que de alguna forma han afectado la eficiencia de resultados.

4. ¿Qué medios utiliza para dar a conocer al personal los objetivos o políticas establecidas por la empresa?

Carteleras de difusión masiva a todo el personal, medios auditivos y visuales, medios de comunicación, revistas, ferias, concursos, etc.

5. ¿Existe un sistema de control interno implementado en el Departamento de Recursos Humanos?

Si, mantenemos un plan de negocios empresarial con formatos y documentos controlados, que nos permite cumplir con las actividades planificadas y designar responsabilidades.

6. ¿Cómo califica usted al personal que labora dentro del Departamento de Recursos Humanos?

Su desenvolvimiento es muy eficiente, tanto de forma individual como en grupo, más sin embargo se realiza evaluaciones de desempeño anuales al personal para verificar si la gestión es satisfactoria.

7. ¿Qué mecanismos usa para la contratación del personal?

El proceso consiste en tres fases que comienza en el reclutamiento a través de la utilización de anuncios en la prensa escrita, la radio y la web, posteriormente se procede a la selección del personal mediante entrevistas, pruebas psicológicas y técnicas, y exámenes preocupacionales como son de columna, audiométricos, y médicos. Finalmente una entrevista final con el jefe de área.

8. ¿Cada qué tiempo el personal recibe capacitaciones?

Existe un plan anual de capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas en cada área y de acuerdo a los requerimientos de ley.

9. ¿En términos generales cuál es su opinión acerca de la eficiencia del Departamento de Recursos Humanos?

Se ha cumplido con alrededor del 85% de procesos y actividades planificadas, considerando que los indicadores de gestión del departamento de Recursos Humanos están enfocados hacia el servicio del cliente interno y la satisfacción de las necesidades de los colaboradores de la empresa.

10. ¿Dentro de los procesos y actividades que lleva a cabo en el Departamento de Recursos Humanos, considera Ud. que existe algún factor crítico? ¿Cuál es este?

Si, la sobrecarga de trabajo operativo, puesto que dentro del departamento no se cuenta con un sistema general que controle los subsistemas, causando demora en las actividades planificadas.

Otro factor crítico se da en momentos de crisis financiera dentro de la empresa, debido a que se recorta el presupuesto en mayor magnitud a Recursos Humanos en relación con los demás departamentos, provocando que se minimice la contratación de personal.

11. ¿Cree Ud. que es necesario realizar una Auditoría de Gestión en el Departamento de Recursos Humanos y en qué beneficiaría?

Lo considero necesario, puesto que nos ayudaría encontrar falencias dentro del departamento e identificar oportunidades de mejora. Además obtendríamos recomendaciones que nos ayudarán a tomar decisiones oportunas dentro de las gestiones realizadas por el departamento.

2.5. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Mediante la entrevista efectuada al Jefe del Departamento de Recursos Humanos, se pudo conocer que dentro de la empresa se han establecido sus pilares estratégicos en base a sus necesidades organizacionales y metas propuestas. Así también dentro del Departamento se han establecido procesos, actividades, objetivos y metas planteadas que se ha cumplido en un promedio del 85%, considerando que las gestiones realizadas están enfocadas al servicio y satisfacción de los colaboradores de la empresa.

Sin embargo existe una falencia relevante que no ha permitido la total eficiencia de resultados, tal como es la falta de un sistema general que controle los subsistemas, provocando demora en las actividades planificadas en consecuencia de la sobrecarga de trabajo operativo.

Por otra parte, el personal es capacitado de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada área y según lo que establece la ley, ayudado al personal en el desempeño eficiente de sus labores.

Además cuentan con un plan de negocios empresarial que contiene formatos y documentos utilizados para los diferentes procesos o actividades realizadas, por lo que permite administrar las operaciones efectuadas y promueve el cumplimiento de las responsabilidades asignadas en forma efectiva, para lograr los resultados.

2.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

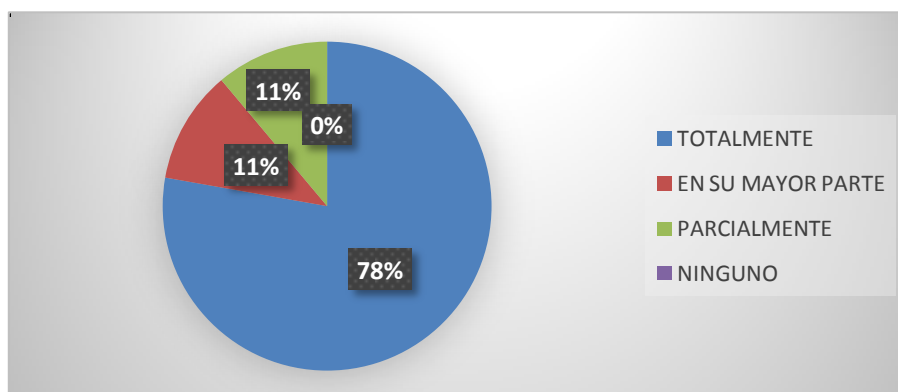
1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

TABLA N° 2. 3
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE	7	78%
EN SU MAYOR PARTE	1	11%
PARCIALMENTE	1	11%
NINGUNO	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Recursos Humanos de “NOVACERO” S.A.
Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 2. 3
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Recursos Humanos de “NOVACERO” S.A.
Elaborado por: Las Investigadoras

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los encuestados el 78% del personal manifiesta que conoce totalmente la misión y visión de la Empresa, y el 11% conocen en su mayor parte, mientras que el 11% conocen parcialmente.

Es de vital importancia que la misión y visión sea difundida mediante los diversos mecanismos de comunicación, considerando que el personal que labora dentro de cada área, deben conocer las metas y objetivos que la organización pretende alcanzar.

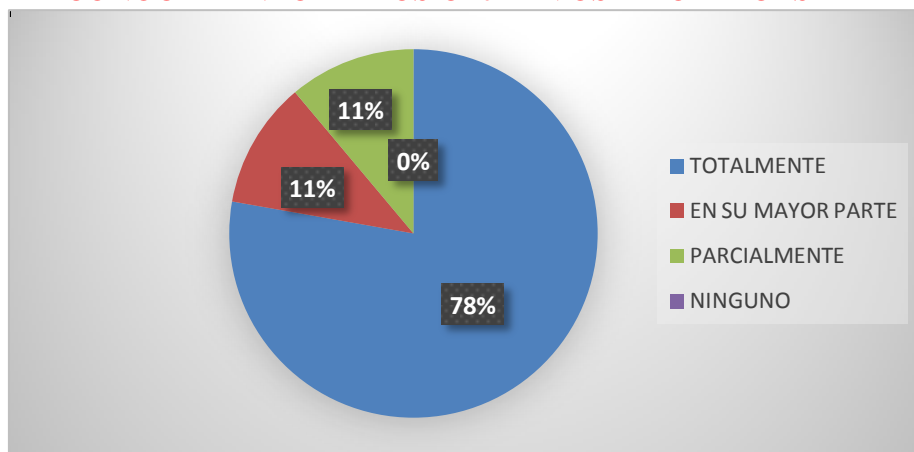
2. ¿Conoce usted los objetivos y políticas del Departamento de Recursos Humanos?

TABLA N° 2. 4
CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS

	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE	7	78%
EN SU MAYOR PARTE	1	11%
PARCIALMENTE	1	11%
NINGUNO	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Recursos Humanos de “NOVACERO” S.A.
Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 2. 4
CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Recursos Humanos de “NOVACERO” S.A.
Elaborado por: Las Investigadoras

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los encuestados el 78% revela que conoce totalmente los objetivos y políticas del Departamento de Recursos Humanos, mientras que el 11% conoce en su mayor parte, y el 11% conocen parcialmente.

Es importante que el Director del Departamento de Recursos Humanos busque formas de transmitirlos ya sea mediante reuniones o afiches informativos, para que todos conozcan los objetivos y políticas del Departamento, con el fin dar a conocer las metas que se quiere alcanzar, a través de la colaboración de cada todo el personal del departamento.

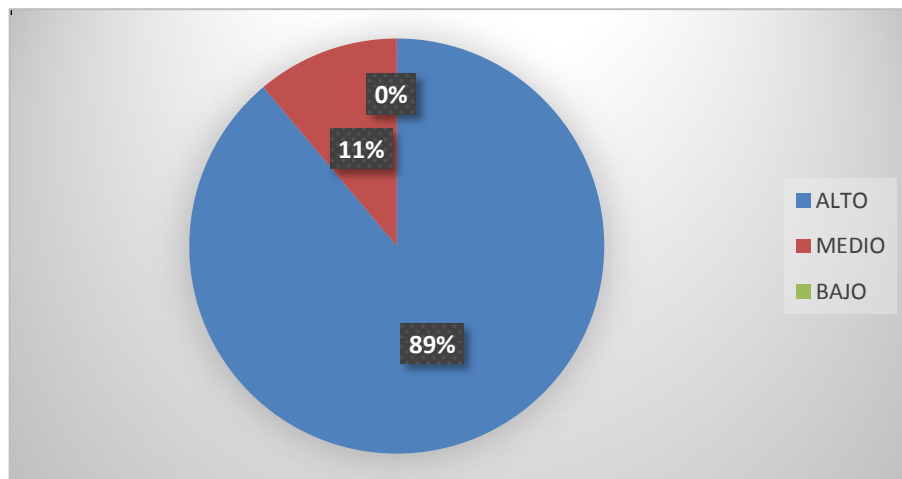
3. ¿Según su criterio en qué nivel sean cumplido los objetivos que persigue el Departamento de Recursos Humanos?

TABLA N° 2. 5
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

	Frecuencia	Porcentaje
ALTO	8	89%
MEDIO	1	11%
BAJO	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Recursos Humanos de “NOVACERO” S.A.
Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 2. 5
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Recursos Humanos de “NOVACERO” S.A.
Elaborado por: Las Investigadoras

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los encuestados el 89% de los empleados declaran que el nivel de cumplimiento de los objetivos es alto, mientras que el 11% es medio.

Es de vital importancia que los directivos de la empresa busquen alguna alternativa para que exista un alto cumplimiento de los objetivos dentro del Departamento de Recursos Humanos.

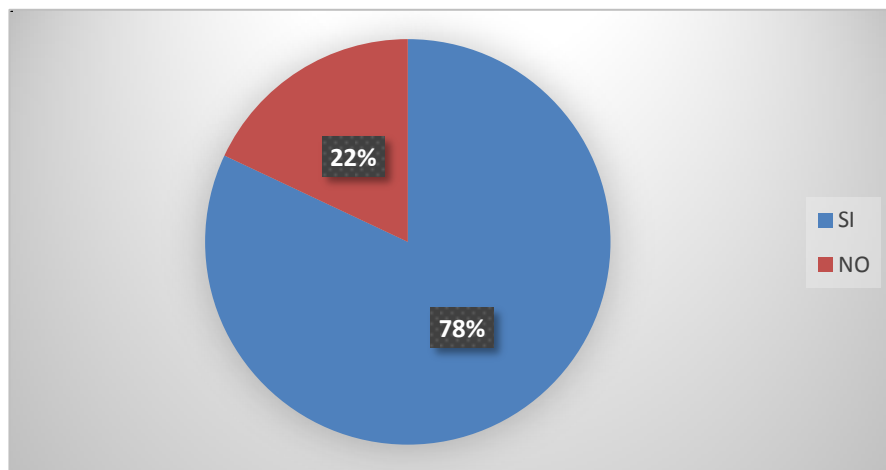
4. ¿Conoce usted que es una Auditoría de Gestión?

TABLA N° 2. 6
CONOCIMIENTO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	78%
NO	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Recursos Humanos de “NOVACERO” S.A.
Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 2. 6
CONOCIMIENTO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Recursos Humanos de “NOVACERO” S.A.
Elaborado por: Las Investigadoras

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los encuestados el 78% de los empleados que laboran dentro del Departamento de Recursos Humanos declara que si conoce lo que es una Auditoría de Gestión; mientras que el 22% no conocen lo que es una Auditoría de Gestión.

Es necesario que todo el personal tenga algún tipo de conocimiento de lo que es una Auditoría de Gestión para obtener resultados eficientes y eficaces al momento de la realización de la auditoría.

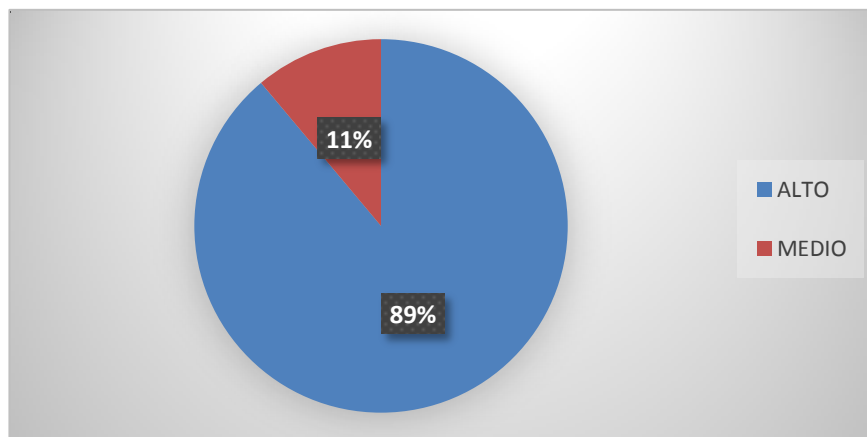
5. ¿Piensa usted que es necesario la aplicación de una Auditoría de Gestión dentro del Departamento de Recursos Humanos, para medir el grado de eficiencia y eficacia en la Administración?

TABLA N° 2. 7
APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	89%
NO	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Recursos Humanos de “NOVACERO” S.A.
Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 2. 7
APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Recursos Humanos de “NOVACERO” S.A.
Elaborado por: Las Investigadoras

Análisis e Interpretación:

Se ha podido detectar que el 89% de ellos, manifiestan que es necesaria la aplicación de una Auditoría de Gestión; mientras que el 11% no creen que sea necesaria la aplicación de esta auditoría.

Es importante considerar que la aplicación de una Auditoría de Gestión permitirá medir el grado de eficiencia y eficacia en la administración, de esta forma se conocerá las falencias dentro del departamento y mediante el informe final, la dirección podrá tomar decisiones oportunas.

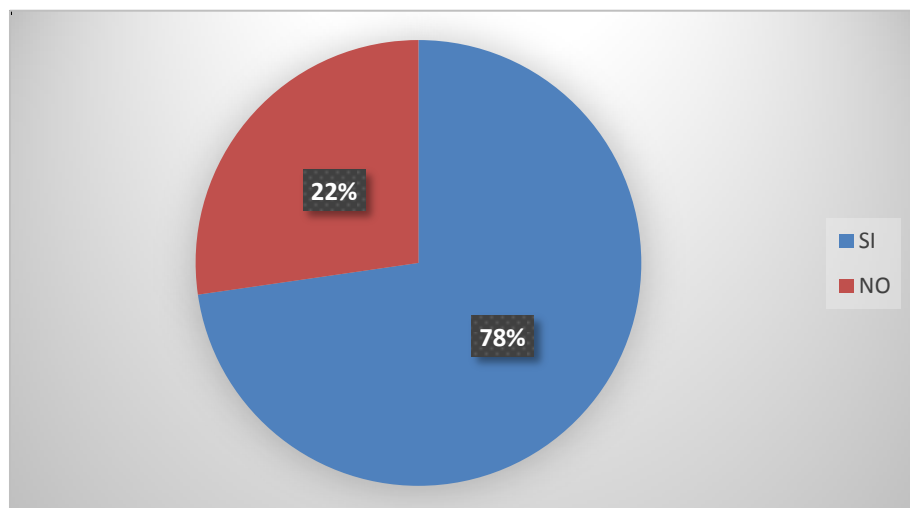
6. ¿Considera usted que existen falencias Administrativas en el Departamento de Recursos Humanos?

TABLA N° 2. 8
FALENCIAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	78%
NO	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Recursos Humanos de “NOVACERO” S.A.
Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 2. 8
FALENCIAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Recursos Humanos de “NOVACERO” S.A.
Elaborado por: Las Investigadoras

Análisis e Interpretación:

De acuerdo con la respuesta reflejada del 100% de los encuestados el 78% consideran que si existen falencias administrativas dentro del Departamento de Recursos Humanos, y el 22% manifiesta que no existen falencias.

Es necesario mejorar el proceso en el área administrativa, con el fin de obtener resultados eficientes y un entorno laboral eficaz.

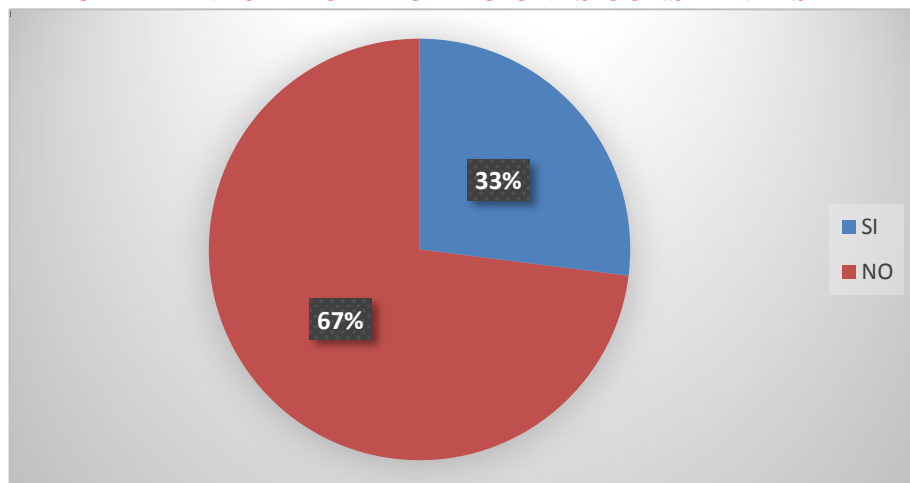
7. ¿Ha recibido capacitaciones constantes enfocadas al cargo que desempeña?

TABLA N° 2. 9
RECIBIMIENTO DE CAPACITACIONES CONSTANTES

	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	33%
NO	6	67%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Recursos Humanos de “NOVACERO” S.A.
Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 2. 9
RECIBIMIENTO DE CAPACITACIONES CONSTANTES



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Recursos Humanos de “NOVACERO” S.A.
Elaborado por: Las Investigadoras

Análisis e Interpretación:

Se ha podido detectar que del 100% el 33% de los trabajadores si han recibido capacitaciones enfocadas al cargo que desempeñan, mientras que el 67% no han recibido ninguna charla enfocada a su cargo.

Es necesario que se den charlas enfocadas a cada cargo, para un mejor desenvolvimiento en el área de trabajo y adquiera nuevos conocimientos que sean de apoyo para la empresa.

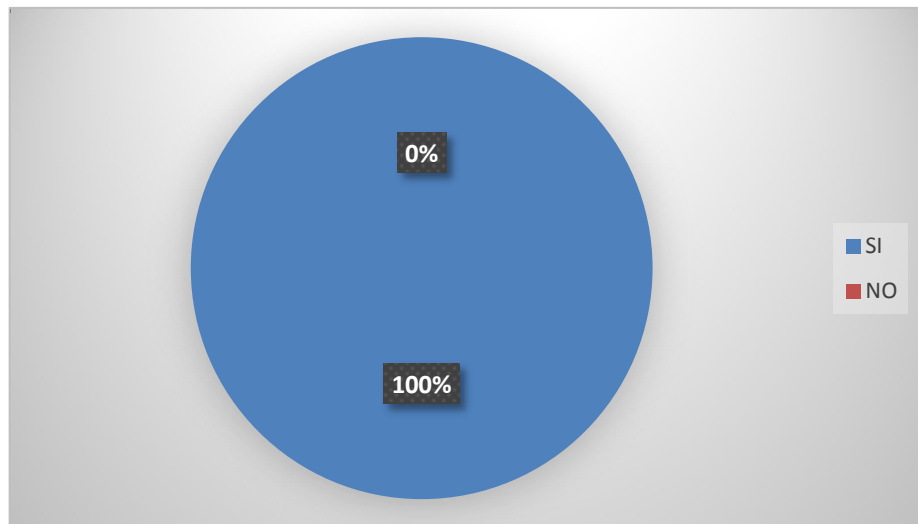
8. ¿Las actividades o funciones que usted desempeña están acorde a su perfil profesional?

TABLA N° 2. 10
ACTIVIDADES Y FUNCIONES

	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Recursos Humanos de “NOVACERO”S.A.
Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 2. 10
ACTIVIDADES Y FUNCIONES



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Recursos Humanos de “NOVACERO”S.A.
Elaborado por: Las Investigadoras

Análisis e Interpretación:

Del 100% del personal que labora dentro del área de Recursos Humanos, manifiestan que si desempeñas funciones acorde a su profesión.

Es importante que el personal se encuentre desempeñando sus funciones de acuerdo a su perfil profesional, puesto que de esta forma las actividades que realizan realizadas de manera eficiente.

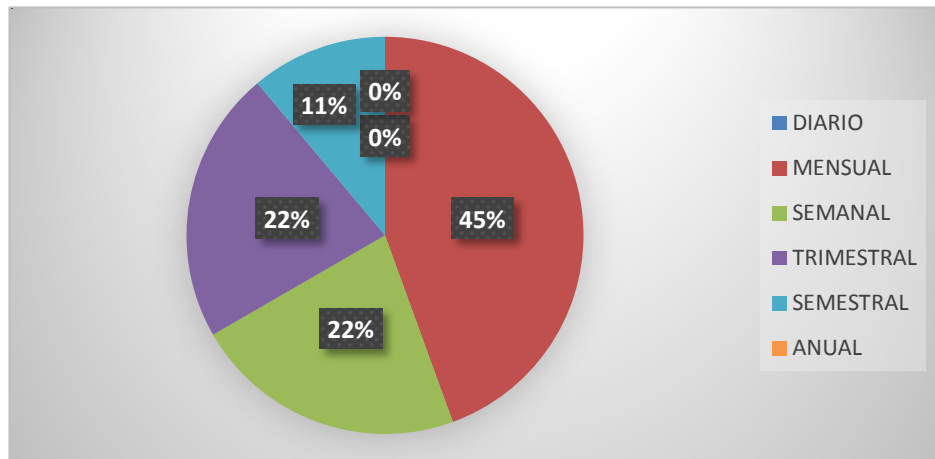
9. ¿Cada qué tiempo son planificadas las actividades dentro del Departamento de Recursos Humanos?

**TABLA N° 2. 11
PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**

	Frecuencia	Porcentaje
DIARIO	0	0%
MENSUAL	4	45%
SEMANTAL	2	22%
TRIMESTRAL	2	22%
SEMESTRAL	1	11 %
ANUAL	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Recursos Humanos de “NOVACERO” S.A.
Elaborado por: Las Investigadoras

**GRÁFICO N° 2. 10
PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Recursos Humanos de “NOVACERO” S.A.
Elaborado por: Las Investigadoras

Análisis e Interpretación:

De acuerdo con la respuesta reflejada del 100% de los encuestados, el 45% planifican sus actividades mensualmente, el 22% lo realizan semanalmente, 22% trimestralmente y mientras que el 11% restante lo realizan semestralmente.

Es necesario que para un buen rendimiento laboral las actividades se planifiquen acorde a las necesidades de cada área y conjunto con el cronograma establecido por la empresa.

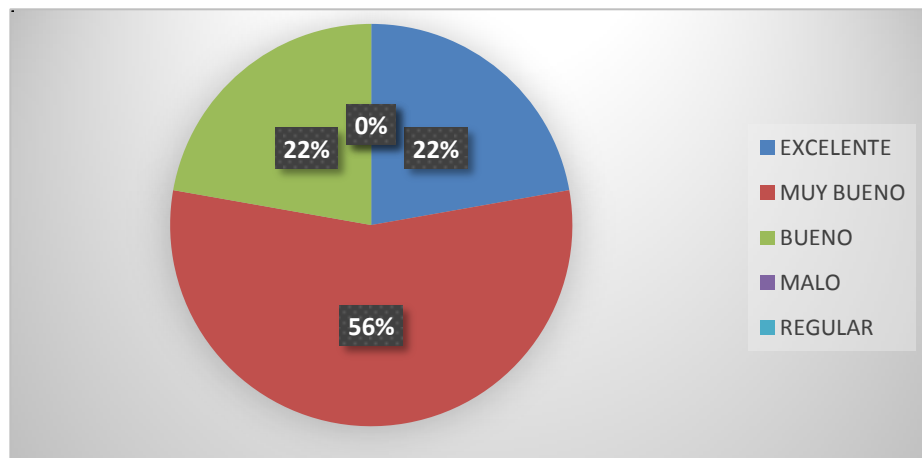
10. ¿Cómo califica usted al control interno que se lleva a cabo dentro del Departamento de Recursos Humanos?

**TABLA N° 2. 12
CALIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	2	22%
MUY BUENO	5	56%
BUENO	2	22%
MALO	0	0%
REGULAR	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Recursos Humanos de “NOVACERO” S.A.
Elaborado por: Las Investigadoras

**GRÁFICO N° 2. 12
CALIFICACIÓN DEL CONTROL**



Fuente: Encuesta dirigida al personal del Departamento de Recursos Humanos de “NOVACERO” S.A.
Elaborado por: Las Investigadoras

Análisis e Interpretación:

Se ha podido detectar que del 100% de los trabajadores del Departamento de Recurso Humanos, el 22% califica como excelente el manejo del control interno dentro del mismo, y el 56% declara que es muy bueno, mientras que el 22% manifiesta que es bueno.

Es necesario mejorar el sistema de control interno mediante un plan de organización para una mayor efectividad dentro de la misma empresa.

2.7. CONCLUSIONES

Una vez aplicados y analizados las técnicas e instrumentos de investigación se concluye que:

- El personal del Departamento de Recursos Humanos de NOVACERO S.A., en su mayor parte conoce acerca de los objetivos, políticas, normas y procedimientos manejados dentro de la empresa, lo que muestra la labor realizada por el departamento al difundir y dar a conocer los lineamientos a los que se deben regir y muestra el compromiso institucional.
- Se deduce que existen falencias dentro de la administración en el Departamento de Recursos Humanos, debido a la falta de un sistema general que abarque los subsistemas, por lo cual produce una sobrecarga laboral.
- Se establece planes de capacitación para el personal en función a las necesidades requeridas por la empresa o por la ley, puesto que es importante dentro del desempeño de sus actividades.
- El control interno manejado por el departamento es calificado en su mayor parte como muy bueno, lo cual es importante considerando que el personal tiene conocimiento del sistema de control interno.
- La aplicación de una Auditoría de Gestión, facilitará determinar el grado de eficiencia y eficacia en la administración del Departamento de Recursos Humanos de NOVACERO S.A.

2.8. RECOMENDACIONES

- Es importante que las políticas, normas y procedimientos en su totalidad sean dados a conocer a todo el personal que labora en la empresa, para que de esta manera su desempeño sea eficiente y sustentado en la normativa.
- Gestionar la implementación de un sistema general que ayude a la sobrecarga de trabajo, puesto que esto permitirá que las actividades planificadas sean cumplidas a cabalidad en el tiempo previsto.
- Mantener los planes de capacitación siempre que estos estén enfocados a mejorar el desempeño laboral y con el fin de que se pueda cumplir con los objetivos planificados.
- Emplear un sistema de control interno eficiente, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de las operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada.
- Aplicar una Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos, para disponer de un documento con los hallazgos encontrados y de esta forma tomar decisiones en referencia a los mismos.

CAPÍTULO III

3. AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

3.1. INTRODUCCIÓN.

La propuesta tiene como finalidad analizar el proceso administrativo del Departamento de Recursos Humanos NOVACERO S.A., que permita medir el grado de eficiencia y eficacia, con los que ha contado durante el período auditado.

Mediante la aplicación de una Auditoría de Gestión en el Departamento de Recursos Humanos, permitirá detectar falencias, que han impedido el desarrollo adecuado de las actividades planificadas, de tal forma que se pueda cumplir con los objetivos y metas propuestas.

El presente trabajo de investigación ayudará a mejorar las gestiones realizadas en el Departamento de Recursos Humanos, logrando determinar las falencias y proporcionando un informe en el que se pueda sustentar y permita tomar decisiones oportunas enfocadas al cumplimiento de objetivos.

3.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.

La Auditoría de Gestión es un instrumento de suma importancia para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos, puesto que para ello es necesaria la aplicación de los recursos económicos de manera eficiente y eficaz, de manera que permita la toma de decisiones enfocadas en el desarrollo institucional.

La aplicación de una Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos de NOVACERO S.A., ayudará a medir y evaluar el grado de eficiencias, eficacia y economía, con el que se desempeña el departamento, permitiendo determinar si se ha manejado correctamente los recursos materiales, humanos y tecnológicos.

Las postulantes creen factible la realización de una Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos, considerando que existe la apertura y el apoyo para efectuar la investigación, además se cuenta con los recursos económicos y materiales necesarios, así también con los conocimientos requeridos y una actualizada bibliografía sobre la temática, permitiendo garantizar la fundamentación teórica y científica del trabajo investigativo.

Los beneficiarios directos será el personal que laborar dentro del Departamento de Recursos Humanos, lo que llevará a tomar decisiones que prevengan falencias, dando como resultado la obtención de un mejor proceso de gestión, ofreciendo servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes interno como son los colaboradores de la empresa NOVACERO S.A.

3.3. OBJETIVOS.

3.1.1. Objetivo General

- Aplicar una Auditoría de Gestión con el propósito de evaluar las actividades realizadas dentro del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa NOVACERO S.A. en el período comprendido del 01 enero al 31 diciembre del 2014.

3.1.2. Objetivos Específicos

- Recopilar información general de los manuales de procedimientos de las funciones que desempeñan el personal que labora dentro del Departamento de Recursos Humanos, con el fin de obtener un punto de partida para la ejecución del presente trabajo.
- Aplicar la metodología que plantea la Auditoría de gestión para determinar el grado de cumplimiento de la eficiencia y eficacia en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa NOVACERO S.A. en el período auditado.
- Emitir un informe que contenga las conclusiones y recomendaciones de la Auditoría de Gestión aplicada, con los hallazgos y falencias encontradas para tomar decisiones correctivas que contribuyan al fortalecimiento de la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos.

3.4. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

La Auditoría de Gestión para el Departamento de Recursos Humanos de la empresa NOVACERO S.A., consta de cinco etapas que se han desarrollado mediante procedimientos técnicos.

- **FASE I:** Conocimiento Preliminar.
- **FASE II:** Planificación.
- **FASE III:** Ejecución
- **FASE IV:** Comunicación de Resultados
- **FASE V:** Seguimiento

3.5. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.

Inmediatamente se presenta la aplicación de la Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos de la empresa NOVACERO S.A. en el período comprendido del 01 enero al 31 de diciembre del 2014.



EMPRESA NOVACERO S.A.

FASE I: INFORMACIÓN GENERAL

ARCHIVO DE PERMANENTE

CLIENTE: Departamento de Recursos Humanos de la empresa NOVACERO S.A.

DIRECCIÓN: Panamericana Norte, Kilómetro 15, Sector Lasso

TELÉFONO: (03) 299-8400

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.

ÍNDICE DEL ARCHIVO PERMANENTE
INFORMACIÓN GENERAL

DESCRIPCIÓN	REF. P/T
Reseña histórica de la empresa.	RHE
Principios Estratégicos de la Empresa.	PEE
Descripción del Departamento de Recursos Humanos.	DDRH
Estructura Organizacional de la Empresa y del Departamento de Recursos Humanos	EO
Funciones Administrativas del Departamento de Recursos Humanos	FA
Procedimientos de la Gestión del Recursos Humanos.	PGRH
Plan de Negocios RR.HH.	PN

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016



RESEÑA HISTÓRICA EMPRESA NOVACERO S.A.

NOVACERO S.A., es una sólida empresa ecuatoriana presente desde julio de 1973, iniciándose en la ciudad de Quito como parte del grupo multinacional ARMCO, con la fabricación y comercialización de productos en acero. En 1983 se constituye ARMCO PAXI S.A. en la localidad de Lasso, orientando su producción de igual forma a la rama de metalmecánica. Para 1992 PRODUCTOS METÁLICOS ARMCO S.A., cambia su razón social a NOVACERO S.A., así también ARMCO PAXI S.A., cambia de denominación a ACEROPAXI S.A.

En el año 2002 se fusionan NOVACERO S.A. y ACEROPAXI S.A., cambiando se denominación a NOVACERO ACEROPAXI S.A. Para el año 2005 NOVACERO ACEROPAXI S.A., cambia de razón social a NOVACERO S.A., con el fin de dar un nombre y marca comercial.

NOVACERO S.A., es una empresa con experiencia en la creación, desarrollo e implementación de soluciones de acero para la construcción. El crecimiento sostenido, especialmente en los últimos 5 años les ha acerca a su propósito de **"Ser reconocidos como una empresa dinámica, innovadora, en constante crecimiento en la industria del acero en el Ecuador"**.

Hoy cuentan con 3 plantas industriales, ubicadas en Quito, Lasso y Guayaquil; 3 oficinas comerciales en Quito, Guayaquil y Cuenca, las que permiten atender a más de 400 puntos de distribución a lo largo del país y representantes comerciales en Centroamérica, Bolivia, Perú y Chile.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016

PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS EMPRESA NOVACERO S.A.

MISIÓN

“Producir y comercializar la gama más amplia de productos y soluciones de acero para satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

VISIÓN

“Ser reconocida como una empresa innovadora, en constante crecimiento en la industria del acero del Ecuador”.

PILARES ESTRATÉGICOS

- Solidez financiera
- Crecer responsablemente
- Orientación al mercado

VALORES CORPORATIVOS

- Liderazgo
- Integridad
- Innovación
- Actitud de servicio

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016



DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El Departamento de Recurso Humanos de NOVACERO se encarga del reclutamiento, selección e inducción al personal, brindándoles oportunidades de crecimiento, desarrollo profesional y capacitación constante a sus colaboradores.

Los procesos de selección y desarrollo del personal se realizan de acuerdo a los procedimientos de Gestión de Recursos Humanos, con el objetivo de captar y dar oportunidad al personal idóneo. Para asegurar la competencia del personal, se ejecutan actividades de adiestramiento y desarrollo, promoviendo la comunicación interna y la toma de conciencia sobre la importancia de las actividades de cada miembro de la organización, y de cómo constituye al logro de los objetivos organizacionales.

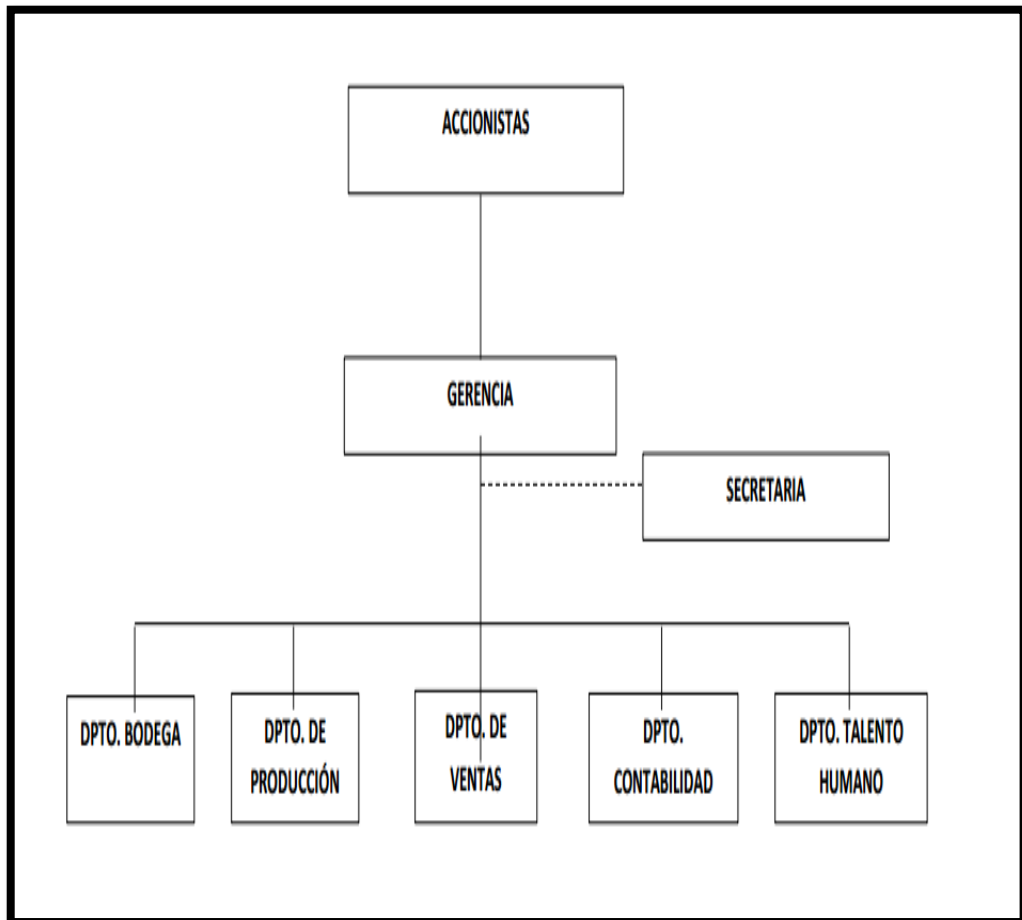
PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Determinación y establecimiento de las competencias requeridas por el personal en cada puesto de la empresa.
- Selección del personal que ingresa a la empresa, considerando las competencias establecidas para dicho puesto de trabajo, de acuerdo al procedimiento de Gestión del Recurso Humano.
- Suministro de capacitación necesaria para suplir las necesidades detectadas en la valoración de competencias.
- Promover la comunicación interna.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016

ESTRUCTURA ÓRGANICA

GRÁFICO N° 3. 1
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA NOVACERO S.A 2014

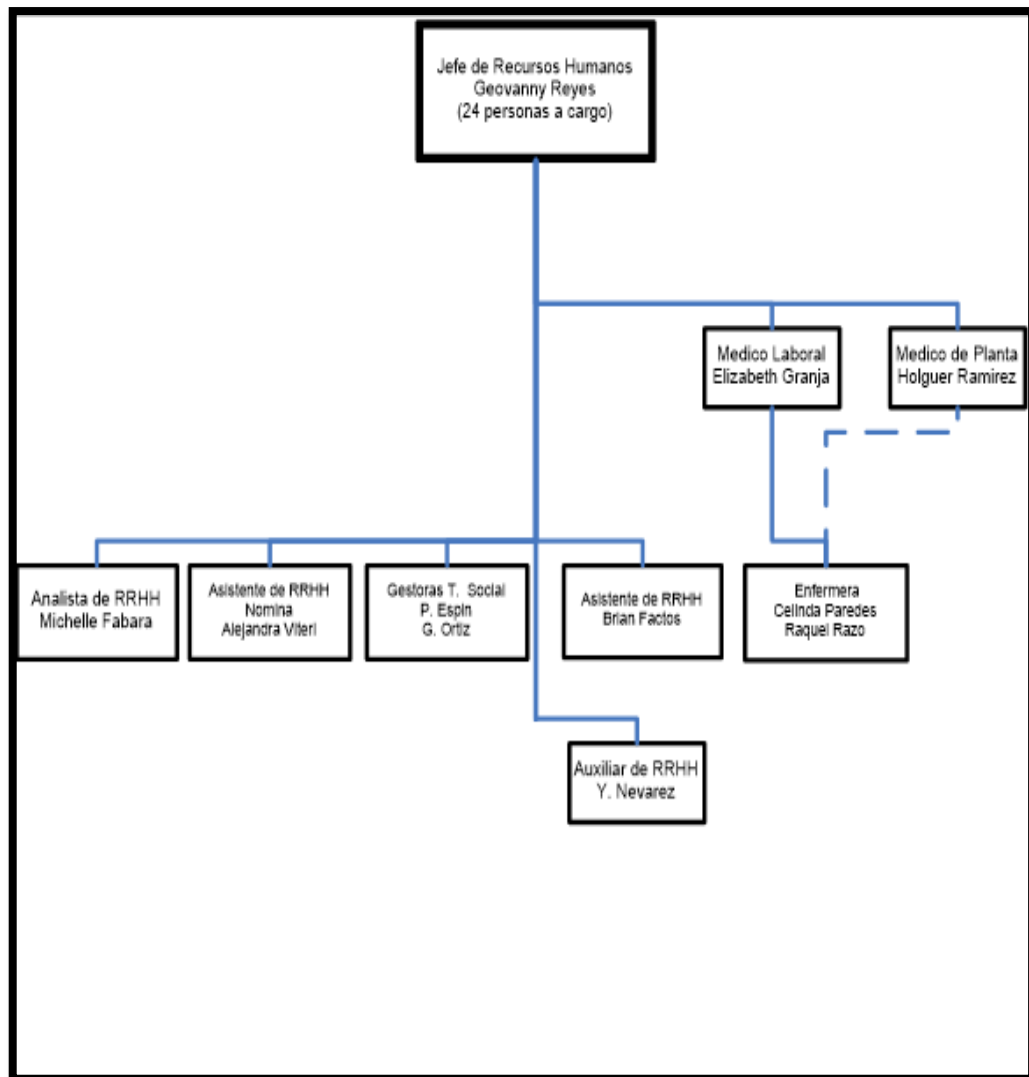


Fuente: NOVACERO S.A.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016

ESTRUCTURA ÓRGANICA

GRÁFICO N° 3. 2
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEPTO. RECURSOS HUMANOS 2014



Fuente: NOVACERO S.A.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016



FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FUNCIÓN: Jefe de Recursos Humanos

NOMBRE: Geovanny Reyes

MACRO PROCESO: Gestionar el Recurso Humano

SUBPROCESOS:

1. Realizar reclutamiento, selección e inducción de personal.
2. Administrar nómina, beneficios y servicios al personal.
3. Desarrollar las competencias del personal.
4. Gestión de la capacitación.
5. Desarrollo organizacional.
6. Gestión del desempeño.
7. Implementar políticas de recursos humanos.
8. Administrar la estructura organizacional y perfiles de cargos.
9. Fortalecer la comunicación interna.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Cumplir y hacer cumplir las políticas, procedimientos y subsistemas de recursos humanos.
- Realizar diagnóstico de necesidades de capacitación y dar seguimiento al Plan de Capacitación.
- Solucionar y asesorar en problemas laborales internos y externos.
- Realizar plan de actividades anual del departamento y dar seguimiento.
- Realizar el reporte mensual de actividades y análisis de tendencia de los indicadores de los procesos que se encuentran bajo su responsabilidad y evaluar al personal a su cargo.
- Coordinar actividades sociales, deportivas y culturales.
- Realizar el proceso de evaluación del desempeño.
- Medir la eficacia de la capacitación a través de las evaluaciones del desempeño.
- Colaborar en los proyectos de mejora y optimización.
- Realizar propuesta de gasto de recursos humanos.
- Programar las vacaciones del personal a su cargo.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016



FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FUNCIÓN: Analista de Recursos Humanos

NOMBRE: Michelle Fabara

MACRO PROCESO: Gestionar el Recurso Humano

SUBPROCESOS:

1. Realizar valoración de cargos.
2. Gestión de la capacitación.
3. Desarrollo organizacional.
4. Evaluación del desempeño del personal.
5. Administrar la estructura organizacional y perfiles de cargos.
6. Fortalecer la comunicación interna.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Apoyar en procesos de selección.
- Elaborar Plan Anual de Capacitación.
- Desarrollar, gestionar y ejecutar el plan de capacitación.
- Realizar la logística de Capacitación de todos los cursos de acuerdo al Plan.
- Gestionar pago a proveedores de Capacitación.
- Definir mapas de sucesión.
- Identificar talentos y posiciones clave de la empresa.
- Definir planes individuales de desarrollo.
- Apoyar en el proceso de evaluación del desempeño.
- Levantar y mantener actualizados los perfiles de cargos y guías de funciones.
- Elaborar horas extras del personal de Laminación.
- Registrar y llevar control e vacaciones del personal de Laminación.
- Realizar Plan negocios de Recursos Humanos.
- Apoyar en la solución y asesoramiento de problemas laborales internos y externos.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016



FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FUNCIÓN: Asistente de Recursos Humanos

NOMBRE: Brian Factos

MACRO PROCESO: Realizar reclutamiento, selección e inducción del personal.

SUBPROCESOS:

1. Reclutar y seleccionar personal.
2. Realizar inducción al personal.
3. Implementar y mejorar la comunicación interna.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Reclutar personal mediante: perifoneo, anuncios en diarios, radio, página de multitrabajos.
- Entrevistar a candidatos y aplicar pruebas psicotécnicas y de conocimientos.
- Realizar informe de candidatos.
- Planificar y Coordinar con Dispensario Médico exámenes pre ocupacionales
- Planificar Coordinar con trabajo social visitas domiciliarias a candidatos a contratar.
- Planificar y Coordinar inducciones con los departamentos de RR.HH, SGI, Seguridad y Salud.
- Calcular horas extras de las áreas de Acería, Tratamiento general de Chatarra y Proyectos.
- Registrar vacaciones de las áreas de Acería, Tratamiento General de Chatarra y Proyectos.
- Controlar del sistema de credenciales de cada colaborador de toda la Compañía.
- Registrar listados de Capacitación

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016



FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FUNCIÓN: Analista de Nómina

NOMBRE: Alejandra Viteri

MACRO PROCESO: Administrar nómina, beneficios y servicios al personal.

SUBPROCESOS:

1. Pagar Nómina de empleados.
2. Atender los requerimientos del cliente interno.
3. Administrar permisos, horarios y vacaciones del personal.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Revisar que toda la documentación del personal este completa para ingreso sistema Hiper k.
- Analizar, controlar, verificar las horas extras del personal.
- Actualizar centros de costo mensual.
- Ingresar indicadores del personal nuevo.
- Entregar roles al personal.
- Atender dudas referentes al rol de pagos.
- Realizar la documentación legal en el ingreso y salida del personal.
- Cuadrar las planillas del IESS con sistema Hiper k para contabilidad.
- Elaboración y pago de los beneficios sociales (décimo tercero, décimo cuarto, utilidades)
- Hacer firmar las planillas de los beneficios sociales para la respectiva legalización ante el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL).
- Ingresar y actualizar las vacaciones del personal.
- Mantener un archivo adecuado de las carpetas individuales del personal y de la documentación del área de nómina.
- Elaborar actas de finiquito del personal.
- Legalizar ante el MLR de las actas de finiquito.
- Dar Inducción al personal nuevo.
- Proveer la documentación del IESS del personal accidentado para presentar en riesgos de trabajo.
- Calcular la jubilación patronal a través del MRL.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016



FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FUNCIÓN: Gestora de Trabajo Social

NOMBRE: Lic. Evelyn Viteri

MACRO PROCESO: Gestionar beneficios y servicios al personal.

SUBPROCESOS:

1. Atender los requerimientos del cliente interno.
2. Implementar y mejorar la comunicación.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Brindar asistencia social a los trabajadores y sus familias.
- Investigar la situación socioeconómica de los colaboradores de la planta.
- Realizar visitas domiciliarias, a los centros médicos y/o casas de salud.
- Dar seguimiento a los casos especiales.
- Dar orientación e información a los trabajadores de los beneficios que brinda la planta.
- Realizar los respectivos trámites en el IESS.
- Gestionar con las distintas instituciones la entrega de servicios para los trabajadores.
- Revisar el comedor y menú.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas de beneficios de la empresa.
- Brindar apoyo en las actividades que realizan el círculo de damas.
- Participar en los planes de Respuesta ante Emergencias.
- Realizar las funciones que el Jefe Inmediato le encomiende.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016



FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FUNCIÓN: Médico General

NOMBRE: Dr. Holguer Ramírez

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Brindar atención médica oportuna.
- Realizar planificación anual de actividades.
- Dar atención médica a familiares en caso de ser necesario.
- Verificar y coordinar la adquisición de medicación e insumos para el dispensario médico.
- Realizar transferencias al IESS para atención de especialidad según se lo requiera.
- Coordinar el traslado de personal enfermo o accidentado a la casa de salud de acuerdo a su situación.
- Coordinar exámenes de prevención de enfermedades comunes.
- Asesorar al personal de enfermería en cuanto a emergencias médicas.
- Presentar informe mensual de atenciones médicas, incidentes, accidentes y enfermedad.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FUNCIÓN: Médico Ocupacional

NOMBRE: Dra. Elizabeth Granja

MACRO PROCESO: Realizar gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional.

SUBPROCESOS:

1. Identificación, prevención y minimización de riesgos de seguridad y salud ocupacional.
2. Investigación de accidentes, incidentes o enfermedades ocupacionales.
3. Entrega y capacitación de uso de EPI's y ropa de trabajo.
4. Brindar atención médica y primeros auxilios a los empleados.
5. Gestión para el cumplimiento de la normativa SySO.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Controlar y dar seguimiento al personal expuesto a riesgos.
- Realizar chequeo médico a personal de Ingreso y Egreso (Pre ocupacional y Pos ocupacional)
- Garantizar la revisión médica de personal que reingresa por enfermedad o accidente.
- Asesorar al personal de enfermería en cuanto a emergencias médicas.
- Llevar indicadores de Salud Ocupacional.
- Identificar y controlar los riesgos ergonómicos.
- Aperturar y actualizar las historias clínicas ocupacionales del empleado.
- Vigilar el adecuado mantenimiento de los servicios sanitarios generales: comedores, vestidores y dispensario médico.
- Identificar y controlar los riesgos biológicos de Planta (comedor DM, brigadistas)
- Capacitar al personal en temas de higiene y Salud Preventiva.
- Presentar informe mensual de atenciones pre ocupacionales, ocupacionales, post ocupacionales y reingresos.
- Realizar la transferencia de personal con enfermedad o accidentado a las casa de salud de acuerdo a su situación.
- Asistir a reuniones con el Subcomité de Seguridad y Salud Ocupacional.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016



FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FUNCIÓN: Paramédico - Enfermera

NOMBRE: Raquel Razo - Celinda Paredes

MACRO PROCESO: Realizar gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional.

SUBPROCESOS:

1. Brindar atención médica y primeros auxilios a los empleados.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Controlar stock de medicinas botiquines.
- Recuperar los valores por subsidios accidente/enfermedad.
- Coordinar atención de emergencia a los trabajadores y familiares.
- Administrar y entregar medicina prescrita.
- Asistir y brindar asistencia médica y social.
- Preparar material y equipos de curación.
- Coordinar y dar seguimiento a casos de enfermedad y accidentes.
- Elaborar planillas de alimentación.
- Archivar historias clínicas de los trabajadores y familiares.
- Manejar archivos electrónicos y físico de los certificados médicos.
- Realizar funciones encomendadas por Jefe Inmediato.
- Coordinar actividades de apoyo al departamento SySO.
- Realizar trámites en el IEES y otras instituciones.
- Realizar visitas domiciliarias e institucionales.
- Coordinar exámenes ocupacionales en el IEES y otras instituciones.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016



FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FUNCIÓN: Auxiliar de Recursos Humanos

NOMBRE: Yolanda Nevárez.

MACRO PROCESO: Coordinar y brindar apoyo en el cumplimiento y ejecución de los subsistemas de Recursos Humanos dentro de la Organización.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Analizar, controlar, verificar las horas extras de todo el personal.
- Mantener actualizado la información del personal en los diferentes sistemas como Hiper k, IESS, Compres.
- Realizar las actividades mensuales de pago de planillas del IESS y seguros privados.
- Controlar y actualizar las vacaciones del personal.
- Organizar y coordinar todas las actividades sociales de la empresa.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016



PROCEDIMIENTOS DE LA GESTIÓN DEL RECURSOS HUMANOS

1. OBJETIVO.

Atraer, retener y desarrollar personal competente para cumplir con los objetivos de la organización.

2. ALCANCE.

Aplica al departamento de Recursos Humanos en todas las áreas de la organización.

3. REFERENCIAS.

3.1 REFERENCIAS NORMATIVAS.

1. ISO 9001-2008: Requisitos: 6.1 y 6.2.
2. ISO 14001-2004: Requisito: 4.4.2.
3. OHSAS 18001-2007: Requisito: 4.4.2.
4. Código de Trabajo
5. Reglamento Interno de Trabajo RI-RH.01
6. Código de Trabajo
7. Reglamento Interno de Trabajo RI-RH.01

3.2 RESUMEN DEL PROCESO.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016



4. RESPONSABLES

4.1 RESPONSABLE DEL PROCESO.

Gerente de Recursos Humanos es responsable de:

- Asegurar el cumplimiento de los objetivos del área de Recursos Humanos.
- Elaborar la planificación y presupuesto del área de Recursos Humanos.
- Gestionar el fortalecimiento del Clima y Cultura Organizacional.
- Supervisar la ejecución del plan anual de Capacitación y Desarrollo.
- Establecer y mantener las políticas y reglamentos que aplican al recurso humano.

Jefes y Coordinadores de Recursos Humanos responsables de:

- Actualizar Guías de Cargos / Actividades.
- Elaborar y ejecutar el Plan Anual de Capacitación por cada localidad.
- Ejecutar el proceso de selección de personal de cada localidad.
- Procesar los resultados de las evaluaciones de desempeño.
- Supervisar la elaboración y ejecución de los planes de mejora del clima laboral.
- Aplicar y hacer cumplir las políticas, procedimientos y reglamentos pertinentes al recurso humano.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016



Analistas y/o Asistentes de Recursos Humanos son responsables de:

- Dar soporte a los procesos de gestión y/o transaccionales del Área de Recursos Humanos.

4.2 INVOLUCRADOS.

Gerente General.

- Aprobar el presupuesto del Área de Recursos Humanos.
- Aprobar la creación de nuevos cargos, promociones o movimientos de personal.
- Aprobar el plan anual de capacitación.

Gerentes y/o Jefes de Área.

- Definir y comunicar las responsabilidades y ámbito de acción del personal a su cargo.
- Elaborar la requisición de personal en caso de existir reemplazo o creación de un cargo, solicitar las autorizaciones respectivas y entregar al Jefe y/o Coordinar de Recursos Humanos debidamente llena.
- Identificar y priorizar las necesidades de capacitación de su área.
- Medir la eficacia de la capacitación recibida a través de evaluaciones de desempeño o a través de la evaluación diaria de su gestión.
- Gestionar los planes de acción de mejora de clima laboral.

5. PROCEDIMIENTO:

5.1. ACTUALIZACIÓN GUIA DE CARGOS / ACTIVIDADES.

La Guía de Cargos / Actividades define las principales actividades (responsabilidad y autoridad) y el perfil mínimo de competencia de los cargos en la empresa.

La Guía de Cargos / Actividades se actualiza según sea necesario por Recursos Humanos de cada localidad en coordinación con los Gerentes y/o Jefes de Área.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016

El Gerente y/o Jefe de Área es el encargado de explicar las responsabilidades y autoridades definidas en Guía de Cargos / Actividades al personal a su cargo, esta comunicación se registra en el Formato **F-RH.11 “Inducción del Personal”** en el caso de ingresos, ascensos o cambios de posición. Cada localidad mantiene su propia Guía de Cargos / Actividades de acuerdo a los cargos existentes.

5.2. PRESUPUESTO ANUAL DE RECURSOS HUMANOS.

Los Jefes y Coordinadores de Recursos Humanos de cada localidad recaban información de las diferentes Gerencias y/o Jefaturas de Área en relación a contrataciones o personal requerido para la operación del año siguiente y programan el presupuesto tanto de nómina como de gastos del área de Recursos Humanos. El mismo que será enviado en el mes de Octubre a la Gerente de Recursos Humanos para consolidar un presupuesto nacional y obtener la respectiva aprobación del Gerente General.

5.3. SELECCIÓN DEL PERSONAL

5.3.1 Necesidad de Contratación.- El Proceso de Selección inicia una vez identificada la vacante y se puede dar por dos razones: Reemplazo o Creación de una posición dentro de la estructura de la compañía.

5.3.2 Requisición de Personal.- Recursos Humanos recibe por parte de los Gerentes y/o Jefes de Área el formato **F-RH.02 “Requisición de Personal”** tanto para los reemplazos de personal como para la creación de cargos; en el caso de reemplazos la **“Requisición de Personal”** es autorizada por el Gerente y/o Jefe de Área, así como por el Gerente y/o Jefe de Recursos Humanos de cada localidad. Solo en el caso de la creación de una nueva posición el formato debe estar autorizado por el Gerente General, Gerente Regional o Presidente Ejecutivo.

5.3.3 Levantamiento del Perfil.- Recursos Humanos solicita al Gerente y/o Jefe de Área la validación del perfil y seguidamente actualiza la Guía de Cargos / Actividades de ser necesario.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016

5.3.4 Definición Fuentes de Reclutamiento.- Una vez levantado el perfil y guía de cargos / actividades, el Gerente y/o Jefe de Área junto con Recursos Humanos realiza un análisis de los posibles candidatos internos que pueden participar; en el caso de existir algún colaborador que cumple con el perfil requerido es Recursos Humanos quien se encarga de invitar al colaborador a participar en el proceso de selección. En paralelo Recursos Humanos define alternativas de reclutamiento que pueden ser: publicaciones, solicitud de base de datos a colegios de profesionales - instituciones de formación superior, publicación de anuncios en prensa e incluso contratación de un Headhuter para la búsqueda de posiciones específicas.

5.3.5 Aplicación de Entrevistas.- Con el propósito de optimizar los tiempos de respuesta y la participación de Recursos Humanos, se mantiene entrevistas solo con los candidatos que se ajustan curricularmente y salarialmente al perfil. Únicamente el candidato contratado llena el Formato **F-RH.03 “Solicitud de Empleo”**.

5.3.6 Aplicación de Pruebas Psicológicas, Técnicas y/o Assessment Center.- Se realiza la aplicación de Evaluaciones Psicológicas a los candidatos preseleccionados de la etapa anterior, y si es el caso se aplica Evaluaciones Técnicas; para posiciones específicas o procesos masivos se recurrirá a la herramienta de evaluación “Assessment Center”.

5.3.7 Verificación de Referencias.- Al grupo de candidatos que pasaron los filtros anteriores y que han tenido experiencia laboral formal se procederá a levantar referencias, conforme al Formato **F-RH.06 “Referencias Laborales”**.

5.3.8 Reporte de candidatos finalistas.- Para el personal Administrativo, Recursos Humanos presenta al Gerente y/o Jefe de Área los resultados obtenidos por los candidatos mediante el Formato **F-RH. 17 “Reporte de Resultados”**.

A continuación se establece la fecha y hora en la que el Gerente y/o Jefe de Área entrevistará a los candidatos. En esta etapa Recursos Humanos concluye con el proceso de selección.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016

5.3.9 Entrevista de Candidatos finalistas con la línea de Supervisión.- Una vez concluida la etapa de entrevistas, el Gerente y/o Jefe de Área realiza su retroalimentación a Recursos Humanos y en conjunto se toma la decisión de contratación.

5.3.10 Exámenes Preocupacionales.- Al candidato seleccionado se solicita realizar los exámenes preocupacionales, los resultados son revisados por el médico ocupacional, quien emite la autorización de ingreso mediante el formato **F-RH. 16 “Reporte Exámenes Médicos Preocupacionales”**.

5.3.11 Presentación de Oferta Salarial.- El Jefe y/o Gerente de Recursos Humanos presenta al candidato la oferta salarial en el formato **F-RH. 14 “Acción de Personal”** y define la fecha de ingreso. Recursos Humanos solicita al candidato seleccionado los documentos necesarios y realiza los trámites de ingreso de acuerdo a lo establecido por la Ley.

5.3.12 Encuesta de Satisfacción del Proceso de Selección.- Una vez finalizadas todas las etapas, Recursos Humanos pide al Gerente y/o Jefe de Área solicitante del proceso de selección llenar el formato **F-RH. 18 “Encuesta de Satisfacción del Proceso de Selección”**.

5.3.13 Evaluación Período de Prueba / Un año.- Para la evaluación tanto del período de Prueba como para la renovación del contrato a un año, Recursos Humanos solicita al Gerente y/o Jefe de Área realice la evaluación de la gestión del colaborador en los tiempos definidos según el Código de Trabajo y comunique a Recursos Humanos para las acciones pertinentes.

5.4 VINCULACIÓN DEL PERSONAL A LA COMPAÑÍA.

Los Asistentes de Nómina, Jefes de Recursos Humanos y Coordinadores de Nómina y Beneficios al Personal son responsables de registrar el Aviso de Entrada al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) desde el primer día de trabajo y receptor la firma del colaborador en el documento. El cumplimiento de esta actividad es un requisito para iniciar el proceso de inducción a la Compañía.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016

El Contrato de Trabajo de los nuevos colaboradores, ya sean estos a plazo fijo o eventual; deberán ser registrados en la página del Ministerio de Relaciones Laborales en un plazo no mayor a diez días posteriores a la fecha de ingreso.

5.5 INDUCCIÓN AL PERSONAL.

Recursos Humanos coordina la etapa de inducción según lo descrito en el Formato **F-RH.11 “Inducción al Personal”**.

En el caso de cambios de posición o promoción, el empleado recibe inducción con el Jefe Inmediato, quien induce al colaborador en las funciones del nuevo cargo, dejando registrada la inducción realizada en el Formato **F-RH.11 “Inducción al Personal”**

La inducción relacionada a Seguridad Industrial en las plantas de producción, es dada por el Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional (SySO) junto con el Jefe inmediato. El Jefe del SGI da la inducción sobre los sistemas de gestión de calidad y medio ambiente.

Ninguna persona puede ingresar a trabajar si no ha recibido la inducción como especifica el Reglamento Interno de Trabajo de NOVACERO S.A.

5.6 CAPACITACIÓN.

En febrero de cada año se reúne el Gerente de Recursos Humanos y/o los Jefes de Recursos Humanos de cada localidad con los Gerentes y/o Jefes de cada Área para elaborar el Plan Anual de Capacitación, priorizando las necesidades en base a:

- Evaluación del Desempeño
- Detección de Necesidades de Capacitación (DENECA)

Los Jefes y Coordinadores de Recursos Humanos de cada localidad elaboran el formato **F-RH.07 “Plan Anual de Capacitación”**, mismo que es revisado por la Gerencia de Recursos Humanos para la aprobación del Gerente General.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016

Para los cursos y/o charlas internas se registra la asistencia en el Formato **F-RH.09 “Asistencia a Cursos de Capacitación”**.

El capacitado debe entregar a Recursos Humanos una copia del certificado de asistencia o aprobación según sea aplicable, mismo que es archivado en su carpeta personal.

Todos los cursos y/o charlas recibidas, serán ingresados por Recursos Humanos en cada localidad en el archivo electrónico Formato **F-RH. 10 “Registro General de Capacitación”**

En caso de ser necesario, el plan anual de capacitación puede ser actualizado trimestralmente o semestralmente por el responsable de Recursos Humanos de cada localidad.

5.6.1 EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA DE LA CAPACITACIÓN.

La evaluación de la eficacia de la capacitación impartida se realiza mediante los siguientes documentos:

Evaluación de aprendizaje.- Se aplicará una evaluación de conocimientos inmediatamente después de recibida la capacitación; esto con la finalidad de asegurar el aprendizaje de nuevos conocimientos.

Evaluación por aplicación.- Se validará la aplicabilidad de la capacitación después de los tres meses de recibido el curso y/o taller.

Cabe señalar que pueden aplicarse también otros métodos de medición como evaluación de desempeño y el seguimiento y observación constante que realiza el jefe inmediato de la gestión del colaborador. Si es el caso se podrá considerar una evidencia de la eficacia de la capacitación los resultados obtenidos en los indicadores de gestión con datos levantados antes y después de recibida la capacitación.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016

5.7 CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

Recursos Humanos velará por mantener y mejorar el clima y fortalecer la cultura organizacional conjuntamente con las Gerencias y/o Jefes de Área, para lo cual realiza mediciones en todas las áreas y localidades. Los resultados son difundidos a todos los involucrados y servirán para levantar un plan de acción para mejora de clima, los responsables de la elaboración de dicho plan son los Gerentes y/o Jefes de Área, el mismo que envían a la Gerencia de Recursos Humanos para la consolidación.

5.8 SERVICIOS AL PERSONAL.

Recursos Humanos para bienestar del personal asegurará que se den de manera adecuada los siguientes servicios.

- Alimentación
- Transporte
- Seguridad Física
- Atención médica
- Comisariato
- Ayuda Escolar
- Actividades de integración
- Seguro Médico y de Vida

Al departamento de Recursos Humanos de manera trimestral se le evalúa los servicios prestados con el Formato **F-RH.15 “Encuesta de Servicio del Departamento de Recursos Humanos”**

5.9 SUELDOS Y SALARIOS

La compañía realizará la revisión de Sueldos y Salarios de acuerdo a la Política PI-RH.12 definida para el efecto.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016



Recursos Humanos realiza la recopilación de la información por cada localidad referente a: nombres completos, cargo actual, fecha de ingreso, sueldo, evaluación del desempeño y porcentaje de inflación anual; posteriormente se inicia el análisis comparativo con las encuestas de mercado donde ubicamos una muestra (con empresas de similar tamaño y giro de negocio) con la cual se realiza el estudio de comparación; una vez consolidado se hace la corrida considerando el porcentaje de incremento de acuerdo a los presupuestos establecidos, dicha información es procesada y presentada a la Gerencia General para la respectiva revisión y aprobación. Después de la revisión, la información se remite a cada Gerente y/o Jefe de Área para su conocimiento y se espera recibir retroalimentación necesaria para casos específicos. Se compila la información y se emite un cuadro reporte que la Gerencia General en conjunto con la Gerencia de Recursos Humanos presenta a la Presidencia Ejecutiva y Gerencia Regional para la respectiva aprobación. Es el responsable de nómina quien registra en el sistema los nuevos cambios y hace efectiva en el mes de Enero de siguiente año. Es el Gerente y/o Jefe de Área quien se encarga de comunicar a su equipo de trabajo los cambios.

5.10 SISTEMA DE REMUNERACION VARIABLE

La compañía rige sus acciones de acuerdo a la política PI- RH. 11

6. REGISTROS:

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016



EMPRESA NOVACERO S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

PGRH
11/11

COD.	NOMBRE	RESPONSABLE	ALMACENAMIENTO	ORDEN	RETENCION	ACCESO
F-RH.02	Requisición de personal	Recursos Humanos, Gerente y/o Jefe de Área	Oficinas de RR-HH	Localidad	1 año	Recursos Humanos y Gerente de Área
F-RH.03	Solicitud de Empleo	Recursos Humanos	Oficinas de RR-HH	File Personal	Empleado Activo	Recursos Humanos y Gerente de Área
F-RH.06	Referencias	Recursos Humanos	Oficinas de RR-HH	File Personal	Empleado Activo	Recursos Humanos y Gerente de Área
F-RH.07	Plan Anual de Capacitación	Recursos Humanos	Oficinas de RR-HH	Localidad	1 año	Recursos Humanos y Gerente de Área
F-RH.09	Asistencia a cursos de capacitación	Recursos Humanos	Oficinas de RR-HH	Localidad	1 año	Recursos Humanos y Gerente de Área
F-RH.10	Registro General de Capacitación	Recursos Humanos	Oficinas de RR-HH	Localidad	Histórico	Recursos Humanos y Gerente de Área
F-RH.11	Inducción de personal	Recursos Humanos, Gerente y/o Jefe de Área	Oficinas de RR-HH	File Personal	Empleado Activo	Recursos Humanos y Gerente de Área
F-RH.14	Acción de Personal	Recursos Humanos, Gerente y/o Jefe de Área	Oficinas de RR-HH	Cronológico	Empleado Activo	Recursos Humanos y Gerente de Área
F-RH.15	Encuesta de servicio RR.HH	Recursos Humanos, Gerente y/o Jefe de Área	Oficinas Responsable de Tabulación	Cronológico	1 año	Recursos Humanos y Gerente de Área
F-RH.16	Reporte Exámenes Médicos pre ocupacionales	Recursos Humanos, Gerente y/o Jefe de Área	Oficinas de RR-HH	File Personal	Empleado Activo	Recursos Humanos y Gerente de Área
F-RH.17	Reporte de Candidatos	Recursos Humanos, Gerente y/o Jefe de Área	Oficinas de RR-HH	Localidad	Empleado Activo	Recursos Humanos y Gerente de Área
F-RH.18	Satisfacción Proceso de Selección	Recursos Humanos, Gerente y/o Jefe de Área	Oficinas de RR-HH	Localidad	1 año	Recursos Humanos y Gerente de Área
F-RH.19	Guía de Funciones	Recursos Humanos, Gerente y/o Jefe de Área	Oficinas de RR-HH	Localidad	Histórico	Recursos Humanos, Gerentes de Área y Empleado



**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
NOVACERO S.A.
PLAN DE NEGOCIOS 2014**

➤ **SEGURIDAD**

PROPÓSITO: Lograr un ambiente armónico y sostenible para todas las personas involucradas, a través de buenas prácticas de Seguridad, Salud y Medio Ambiente.

Objetivo 1: Lograr ambientes de trabajo seguros y libres de incidentes con el compromiso de todos.

Objetivo 2: Mejorar las condiciones de salud y ergonomía en nuestros colaboradores.

Objetivo 3: Contribuir con la protección ambiental y la preservación de los recursos de la Planta.

➤ **INVOLUCRAMIENTO DE LA GENTE**

PROPÓSITO: Mejorar el desempeño de nuestra gente para que la mejora continua sea un estilo de vida

Objetivo 1: Promover la participación de la gente del Departamento en todos los programas de mejora continua.

Objetivo 2: Promover programas de desarrollo que garanticen un incremento en el desempeño del equipo.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016



➤ **RESPUESTA**

PROPÓSITO: Reducir los tiempos de nuestros procesos, para ser los más rápidos y flexibles en el mercado.

Objetivo 1: Cumplir con los cronogramas y planes de actividades del Área.

Objetivo 2: Mejorar la flexibilidad y tiempos de respuesta de nuestros procesos.

➤ **CALIDAD**

PROPÓSITO: Lograr la excelencia en la calidad de nuestros Productos, procesos y servicios

Objetivo 1: Asegurar que nuestros productos cumplan con las expectativas de calidad de nuestros clientes.

➤ **COSTO**

Objetivo 1: Reducción de Costos de Productos ó Incrementos en Ventas o Desarrollo de nuevas Líneas de Mercado

Objetivo 2: Optimizar-Reducir el gasto del área.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 01/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 04/02/2016



EMPRESA NOVACERO S.A.

FASE II: PLANIFICACIÓN

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

CLIENTE: Departamento de Recursos Humanos de la empresa NOVACERO S.A.

DIRECCIÓN: Panamericana Norte, Kilómetro 15, Sector Lasso

TELÉFONO: (03) 299-8400

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.



ÍNDICE DEL ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA

DESCRIPCIÓN	REF. P/T
Contrato de Prestación de Servicios.	CPS
Propuesta de Servicios.	PS
Carta de conflicto de interés.	CC
Distribución de trabajo.	DT
Cronograma de trabajo a ejecutarse.	CT
Siglas a utilizar por los integrantes del equipo.	SA
Marca de Auditoría.	MA
Personal del Cliente.	PC
Carta de Compromiso.	CC
Memorándum de Planificación.	MP

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 07/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 11/02/2016



CONTRATO DE AUDITORÍA

Latacunga, 07 de diciembre del 2015

En la ciudad de Latacunga Provincia de Cotopaxi se celebra el contrato de Auditoría entre el Sr. Lic. Geovanny Reyes, Jefe del Departamento de Recursos Humanos de la empresa **NOVACERO S.A.**, a quien en lo posterior se le denomina el “**EL CONTRATANTE**”, y por otro lado la Firma **H&E AUDITORES INDEPENDIENTES S.A.**, en lo posterior se denominará “**LAS PROFESIONALES**”, representada en este acto por: Srta. Espinosa Moreno Erika Gissela portadora de la C.I. No. 050400772-5 y Heredia López Ligia Gabriela portadora de la C.I No. 050384135-5 cuyo contrato se especifican los derechos y obligaciones de las partes.

CLÁUSULAS:

PRIMERA.- OBJETO DEL CONTRATO: Por virtud del presente contrato, la firma auditora se compromete frente a “**EL CONTRATANTE**”, a realizar la Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos. En el lapso de tres meses a partir de la firma del contrato.

Al completar la Auditoría emitirán un informe que contendrá su opinión técnica sobre el área examinada y sobre la calidad del mismo. Adicionalmente los auditores informarán a los Administradores sobre las debilidades significativas.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 07/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 11/02/2016



SEGUNDA.- MONTO DEL CONTRATO Y FORMA DE PAGO: En vista de que la aplicación de la Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos, es un requisito para la obtención del Título Profesional, no incluye Honorarios; su ejecución se realizará según lo estipulado durante el cronograma de trabajo.

TERCERA.- OBLIGACIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE NOVACERO S.A.: Además de dar apertura íntegra y oportunamente a las postulantes, sus obligaciones son las siguientes:

- Permitir y garantizar la efectiva realización de los procedimientos de auditoría necesarios para obtener evidencia válida sobre cada uno de los asuntos sujetos a examen.
- Entregar información necesaria que permita y facilite la inspección de las áreas a auditar.
- Impartir al personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos, las respectivas instrucciones para que presten adecuada y oportuna colaboración.

CUARTA.- OBLIGACIONES DE LA FIRMA AUDITORA: para todos los efectos legales y contractuales, las obligaciones de las postulantes son las siguientes:

- Emitir un informe con sus respectivas conclusiones y recomendaciones de las evidencias encontradas durante la auditoría.
- Determinar los riesgos y efectuar la evaluación del Sistema de Control Interno.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 07/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 11/02/2016



- Mantener sin perjuicio de las excepciones emanadas de la ley y del presente contrato, las obligaciones de confidencialidad que asume respecto de la información a la que tendrá acceso por parte del “Departamento de Recursos Humanos de NOVACERO S.A.”

QUINTA.- PLAZO DE EJECUCIÓN: “LAS PROFESIONALES”, se obliga a iniciar sus servicios objeto de este contrato el 07 de diciembre del 2015, la misma que se desarrollará de manera eficiente en el lapso de tres meses.

SEXTA.- TERMINACIÓN: Las partes convienen en que se puede dar por terminado el contrato en cualquier momento de su vigencia.

SEXTA.- RECEPCIÓN DE LOS SERVICIOS: “LAS PROFESIONALES”, podrán efectuar entregas parciales de los resultados que se vayan obteniendo durante desarrollo de la Auditoría y “EL CONTRATANTE” se obliga a recibirlas, previo aviso por escrito que se lo haga y que sus partes sean susceptibles de utilizarse por “EL CONTRATANTE”.

SÉPTIMA.- PROPIEDAD DE LOS TRABAJOS: “LAS PROFESIONALES”, no podrán divulgar por medio de publicaciones, conferencias o cualquier otra forma de datos y resultados obtenidos de los trabajos que contiene en este contrato, sin la autorización expresa y por escrito de “EL CONTRATANTE”, pues los datos y resultados son propiedad de este último.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 07/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 11/02/2016



EMPRESA NOVACERO S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

CPS
4/4

Para constancia de lo actuado, las contratantes firman el presente documento por duplicado, en el lugar y fecha indicada al comienzo de este contrato.

Srta. Erika Espinosa
AUDITORA INDEPENDIENTE

Srta. Gabriela Heredia
AUDITORA INDEPENDIENTE

Lic. Geovanny Reyes
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE NOVACERO S.A.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 07/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 11/02/2016



PROPUESTA DE SERVICIOS
CARTA DE PRESENTACIÓN DE LA FIRMA AUDITORA

Latacunga, 07 de diciembre del 2015

Señor.

Lic. Geovanny Reyes

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE NOVACERO S.A.

Presente.-

1. ANTECEDENTES

Ante los requerimientos de la obtención de título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas en la Universidad Técnica de Cotopaxi, las alumnas (Srta. Espinosa Erika y Srta. Gabriela Heredia), debe desarrollar su trabajo de investigación acorde a su especialidad y sujetándose al reglamento establecido por la universidad para el desarrollar la Tesis de grado.

Luego de haber realizado la entrevista al Jefe del Departamento de Recursos Humanos de la empresa NOVACERO S.A., el Señor Lic. Geovanny Reyes se ha logrado tener la apertura necesaria para realizar una Auditoría de Gestión en dicha empresa a cambio de que las postulantes presenten un informe con conclusiones y recomendaciones obtenidas, lo cual contribuirá de manera positiva a corregir falencias que como producto de esta auditoría se encuentren en sus actividades administrativas.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 07/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 11/02/2016



2. NATURALEZA

La Auditoría de Gestión se lo realizará al Departamento de Recursos Humanos de la Empresa NOVACERO S.A.

3. ALCANCE

El período de la Auditoría de Gestión es del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014, en el que se especificará los hallazgos encontrados.

4. JUSTIFICACIÓN

La Auditoría de Gestión que se va a realizar es con el propósito de informe de la Gestión Administrativa del Departamento de Recursos Humanos, en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptados (NAGA).

5. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

5.1 GENERAL

Aplicar una Auditoría de Gestión con el propósito de determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad de los servicios ofrecidos derivado de sus actividades realizadas dentro del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa NOVACERO S.A. en el período comprendido del 01 enero al 31 diciembre del 2014.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 07/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 11/02/2016



5.2 ESPECÍFICOS

- Identificar las falencias existentes en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa NOVACERO S.A.
- Emitir un informe indicando las recomendaciones en referencia a los hallazgos encontrados en la Auditoría para cumplir con los objetivos institucionales.
- Lograr que la aplicación de la Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos, permita al Jefe del Departamento de Recursos Humanos, corregir las falencias y dificultades existentes en la empresa.

6. ESTRATEGIAS

- Obtener información general de la empresa.
- Visitas periódicas para conocer el funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos.
- Aplicar los instrumentos de Investigación como son la Entrevista y Encuesta al personal del Departamento de Recursos Humanos.

7. RECURSOS

Para la realización de la Auditoría, los recursos a emplearse son los siguientes:

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 07/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 11/02/2016



PROPUESTA ECONÓMICA

RECURSOS HUMANOS	
Equipo de Auditoría:	
Supervisora de Auditoría:	Ing. MSc. Razo Ascázubi Clara de las Mercedes
Auditoras:	Srta. Espinosa Moreno Erika Gissela Srta. Heredia López Ligia Gabriela

RECURSOS MATERIALES	
CANTIDAD	DETALLE
2000 unidades	Hojas de papel bond
5 unidades	Carpetas
2 unidades	Carpetas archivadoras
2 unidades	Lápices
5 unidades	Esferográficos
2 unidades	Memory Flash
2000 unidades	Impresiones
5 unidades	Anillados

RECURSOS TECNOLÓGICOS	
CANTIDAD	DETALLE
160 horas	Computador
70 horas	Internet

Atentamente;

Srta. Erika Espinosa

AUDITORA 1

Srta. Gabriela Heredia

AUDITORA 2

H&E AUDITORES INDEPENDIENTES

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 07/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 11/02/2016



CARTA DE CONFLICTO DE INTERESES

Latacunga, 07 de diciembre del 2015

Señor
Lic. Geovanny Reyes

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE NOVACERO S.A.

Presente.-

De nuestra consideración:

Por medio del presente, se da a conocer que la firma de auditoría H&E Auditores Independientes, no posee ningún tipo de conflicto de interés; no existe la apariencia de parentescos en relación a la auditoría en el DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE NOVACERO S.A., por lo que el presente trabajo será realizado en forma justa e independiente y los resultados que se expresen al final del ejercicio demostrarán la verdadera situación de la entidad.

Atentamente;

Srta. Erika Espinosa
AUDITORA 1

Srta. Gabriela Heredia
AUDITORA 2

H&E AUDITORES INDEPENDIENTES

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 07/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 11/02/2016



DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO

NOMBRE	SIGLAS	CARGO	ACTIVIDADES
Ing. MSc. Razo Ascázubi Clara de las Mercedes	R.A.C.M.	Directora Supervisora	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación del equipo de auditoría. Supervisión de programas de auditoría. Establecer responsabilidades. Dirigir reuniones. Revisión de informes.
Srta. Espinosa Moreno Erika Gissela	E.M.E.G.	Auditor 1	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de programas de auditoría. Elaboración de papeles de trabajo. Obtención de evidencia competente y suficiente. Redactar informe final con las conclusiones y recomendaciones en relación a las evidencias encontradas.
Srta. Heredia López Ligia Gabriela	H.L.L.G.	Auditor 2	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de programas de auditoría. Elaboración de papeles de trabajo. Obtención de evidencia competente y suficiente. Redactar informe final con las conclusiones y recomendaciones en relación a las evidencias encontradas.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 07/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 11/02/2016



CRONOGRAMA DE TRABAJO

N°	ACTIVIDAD	RESP.	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Visita preliminar – Obtención información	E.M.E.G. H.L.L.G.	X												
2	Archivo permanente	E.M.E.G. H.L.L.G.		X	X										
3	Planificación	E.M.E.G. H.L.L.G.			X										
4	Preparación de papeles de trabajo	E.M.E.G. H.L.L.G.				X	X								
5	Evaluación del control interno	E.M.E.G. H.L.L.G.							X						
6	Matriz de ponderación de riesgos	E.M.E.G. H.L.L.G.								X					
7	Aplicación de indicadores de gestión.	E.M.E.G. H.L.L.G.									X	X			
8	Elaboración de hoja de hallazgos	E.M.E.G. H.L.L.G.												X	
9	Redacción del informe.	E.M.E.G. H.L.L.G.												X	
10	Presentación del informe final	E.M.E.G. H.L.L.G.													X

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 07/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 11/02/2016



EMPRESA NOVACERO S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

SA
1/1

SIGLAS A UTILIZAR

NOMBRE	CARGO	SIGLAS
MSc. Razo Ascázubi Clara de las Mercedes	Directora Supervisora	R.A.C.M.
Srta. Espinosa Moreno Erika Gissela	Auditor 1	E.M.E.G
Srta. Heredia López Ligia Gabriela	Auditor 2	H.L.L.G

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 07/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 11/02/2016



MARCAS DE AUDITORÍA

MARCA	SIGNIFICADO
@	Hallazgo de Auditoría
√	Verificado por el Auditor
Σ	Sumatoria
¥	Calculo
£	Confirmado
∞	Observado
¢	Información no encontrada

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 07/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 11/02/2016



PERSONAL DEL CLIENTE CON QUIEN DEBEMOS COORDINAR EL TRABAJO.

PERSONAL DEL CLIENTE	
NOMBRE	CARGO
Lic. Geovanny Reyes	Jefe del Departamento de Recursos Humanos.
Brian Factos	Asistente de Recursos Humanos
Michelle Fabara	Analista de Recursos Humanos
Alejandra Viteri	Analista de Nómina
Yolanda Nevarez	Auxiliar de Recursos Humanos
Holguer Ramírez	Médico General
Elizabeth Granja	Médico Ocupacional
Celinda Paredes	Enfermera
Raquel Razo	Paramédico
Evelyn Viteri	Trabajadora Social

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 07/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 11/02/2016



CARTA DE COMPROMISO

Latacunga, 07 de diciembre del 2015

Señor
Lic. Geovanny Reyes

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE NOVACERO S.A.

Presente.-

Después de expresarle un cordial y atento saludo y a la vez augurándole éxitos en sus labores que tan acertadamente usted desempeña.

La presente carta confirma el acuerdo de la realización de la Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos de NOVACERO S.A., en el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014, cuyo producto final será el informe que contendrá hallazgos, conclusiones y recomendaciones, que ayudarán a la toma de decisiones sobre la administración del departamento y en general de la empresa.

La Auditoría será realizada en concordación a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA), las mismas que requieren que una Auditoría sea diseñada y realizada para obtener información, sobre si el Departamento de Recursos Humanos no contienen actividades erróneas de carácter significativo.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 07/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 11/02/2016



EMPRESA NOVACERO S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

CC
2/2

Una auditoría incluye el examen, a la base de pruebas, de la evidencia que soporta la documentación del proceso administrativo del Departamento de Recursos Humanos. El Departamento de Recursos Humanos, asume entera responsabilidad por integridad y fiabilidad de la información del proceso Administrativo a ser auditado, por lo tanto la firma auditora, no asume por medio del presente contrato ninguna obligación de responder frente a terceros por las consecuencias que ocasione cualquier omisión o error involuntario en el manejo del área a examinarse.

La Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos, se realizará por un período de 3 meses, iniciando el 01 de diciembre del 2015 hasta el 26 de febrero del 2016. Ninguna de las partes puede finalizar el contrato antes de ese tiempo y sin entregar previo aviso por escrito correspondiente a la contraparte.

Esperamos la total colaboración del personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición los registros, documentos e información requerida para dar cumplimiento a la respectiva Auditoría.

Atentamente;

Srta. Erika Espinosa

AUDITORA 1

Srta. Gabriela Heredia

AUDITORA 2

H&E AUDITORES INDEPENDIENTES

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 07/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 11/02/2016



MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

EMPRESA AUDITADA: Empresa NOVACERO S.A.

NATURALEZA DE LA AUDITORÍA: Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos

PERÍODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.

1. ANTECEDENTES:

Con el propósito de evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los recursos se realizará la Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos de la Empresa NOVACERO S.A. durante en el período comprendido del 01 enero al 31 diciembre del 2014.

2. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA:

- Identificar las falencias existentes en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa NOVACERO S.A.
- Emitir un informe indicando las recomendaciones en referencia a los hallazgos encontrados en la Auditoría para cumplir con los objetivos institucionales.
- Lograr que la aplicación de la Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos, permita al Jefe del Departamento de Recursos Humanos, corregir las falencias y dificultades existentes en la empresa.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 07/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 11/02/2016



3. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA:

NOVACERO S.A., es una sólida empresa ecuatoriana presente desde julio de 1973, con experiencia en la creación, desarrollo e implementación de soluciones de acero para la construcción. En la actualidad cuenta con tres plantas de producción ubicadas en Quito, Guayaquil y Lasso.

El Departamento de Recurso Humanos de NOVACERO se encarga del reclutamiento y selección del personal, brindándoles oportunidades de crecimiento, desarrollo profesional y capacitación constante a sus colaboradores.

4. REQUERIMIENTO DE AUDITORÍA:

Realización del informe con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

5. PUNTOS DE INTERÉS PARA LA AUDITORÍA:

Se considera que el trabajo de la Auditoría debe centrarse en:

- La Administración y organización de las actividades del Departamento de Recursos Humanos.
- Grado de cumplimiento de las actividades planificadas.
- Manejo y control de los recursos materiales y económicos.

6. IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES A SER AUDITADOS:

Los componentes a ser analizados son:

- Reclutamiento, Selección e Inducción al personal.
- Capacitación al Personal.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 07/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 11/02/2016



- Gestión de Nómina.
- Desarrollo Organizacional.
- Gestión de Trabajo Social.
- Área Médica.

7. RECURSOS:

Los recursos empleados para la realización de la Auditoría de Gestión son los siguientes:

Recurso Humano:

Supervisora - Ing. MSc. Razo Ascázubi Clara de las Mercedes

Auditora - Srta. Espinosa Moreno Erika Gissela

Auditora - Srta. Heredia López Ligia Gabriela

Recurso Material: Documentación del departamento a ser auditada, hojas de papel bond, lápices, carpetas, copias, impresiones, etc.

Recursos Tecnológicos: Computador e internet.

8. VISITAS:

Las visitas se realizarán periódicamente al Departamento de Recursos Humanos, debido a que se requerirá información de en cualquier momento, misma que ayudara al desarrollo de la Auditoría.

9. TIEMPO ESTIMADO:

El tiempo que han estimado las investigadoras para el desarrollo de la Auditoría de Gestión es de sesenta y cuatro días laborables (3 meses).



EMPRESA NOVACERO S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

MP
4/4

10. FIRMA Y FECHA:

Elaborado por:

Srta. Erika Espinosa

AUDITORA 1

Srta. Gabriela Heredia

AUDITORA 2

H&E AUDITORES INDEPENDIENTES

Lic. Geovanny Reyes

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE NOVACERO S.A.

Latacunga, 07 de diciembre del 2015

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 07/12/2015
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 11/02/2016



EMPRESA NOVACERO S.A.

FASE III: EJECUCIÓN

ARCHIVO CORRIENTE

CLIENTE: Departamento de Recursos Humanos de la empresa NOVACERO S.A.

DIRECCIÓN: Panamericana Norte, Kilómetro 15, Sector Lasso

TELÉFONO: (03) 299-8400

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.

ÍNDICE DEL ARCHIVO CORRIENTE

ANÁLISIS GENERAL Y EJECUCIÓN

DESCRIPCIÓN	REF. P/T
Visita Preliminar.	VP
Análisis FODA.	FODA
Evaluación General del Control Interno.	EGCI
Matriz de Ponderación.	MP
Determinación del Riesgo y Confianza.	DRC
Informe de Control Interno.	ICI
Aplicación de Indicadores de Gestión generales	IGG
Programa de Auditoría por componente.	PA
Hoja de hallazgos.	HH

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

PROGRAMA DE AUDITORÍA

OBJETIVOS: Elaborar la documentación necesaria previo a la ejecución del trabajo de auditoría con el fin de determinar los procedimientos de auditoría a aplicarse a través de la información proporcionada.

Nº	DESCRIPCIÓN	REF. P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Visita Preliminar.	VP	E.M.E.G. H.L.L.G.	07/12/2015
2	Análisis FODA.	FODA	E.M.E.G. H.L.L.G.	21/12/2015
3	Evaluación General del Control Interno.	EGCI	E.M.E.G. H.L.L.G.	18/01/2016
4	Matriz de Ponderación.	MP	E.M.E.G. H.L.L.G.	25/01/2016
5	Determinación del Riesgo y Confianza.	DRC	E.M.E.G. H.L.L.G.	25/01/2016
6	Elaboración del Informe de Control Interno.	ICI	E.M.E.G. H.L.L.G.	27/01/2016
7	Aplicación de Indicadores de Gestión Generales	IGG	E.M.E.G. H.L.L.G.	27/01/2016
8	Programa de Auditoría por componente.	PA	E.M.E.G. H.L.L.G.	28/01/2016
9	Hoja de Hallazgos.	HH	E.M.E.G. H.L.L.G.	20/02/2016

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA VISTA PRELIMINAR

INFORMACIÓN GENERAL

1. **NOMBRE DE LA ENTIDAD:** Empresa NOVACERO S.A.
2. **DIRECCIÓN:** Panamericana Norte, Kilometro 15, Sector Lasso.
3. **TELÉFONO:** (03) 299-8400
4. **DEPENDENCIA A AUDITAR:** Departamento de Recursos Humanos.
5. **PRINCIPALES ACTIVIDADES REALIZADAS POR DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:**
 - Determinación y establecimiento de las competencias requeridas por el personal en cada puesto de la empresa.
 - Selección del personal que ingresa a la empresa, considerando las competencias establecidas para dicho puesto de trabajo, de acuerdo al procedimiento de Gestión del Recurso Humano.
 - Suministro de capacitación necesaria para suplir las necesidades detectadas en la valoración de competencias.
 - Promover la comunicación interna.
6. **NÚMERO DE RECURSOS HUMANOS**
 - Jefe de departamento de RR.HH
 - Analista de Recursos Humanos
 - Analista de Nómina

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



- Asistente de Recursos Humanos
- Auxiliar de Recursos Humanos
- Médico General
- Médico Ocupacional
- Paramédico
- Trabajadora Social

7. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión se realizará al Departamento de Recursos Humanos de la empresa NOVACERO S.A. por el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuenta con un manual de funciones para el departamento. ➤ Existe satisfacción en los clientes internos atendidos. ➤ Cuenta con programas de evaluación de desempeño al personal del departamento. ➤ Apropiado Plan de Negocios de acuerdo a las necesidades de la empresa. ➤ Definición clara de los objetivos de la Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deficiencia en la comunicación interna dentro del Departamento de Recursos Humanos ➤ Falta de cumplimiento de las actividades planteadas en el Plan de Negocios. ➤ Falta de compromiso de los clientes internos en las gestiones ambientales. ➤ Falta de un sistema específico para el Departamento de Recursos Humanos que ayude a reducir la sobrecarga de trabajo operativo.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento y actualización de Leyes y reglamentos. ➤ Tecnología de punta. ➤ Capacitación permanente del personal que labora en la empresa. ➤ Convenios con organizaciones nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inestabilidad económica. ➤ Catástrofes Naturales ➤ Cambio de Normativas Legales

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

EVALUACIÓN GENERAL
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS: Obtener información relevante sobre el Departamento de Recursos Humanos, para establecer la eficiencia y eficacia de las operaciones.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Dentro del Departamento de Recursos Humanos, se conoce con claridad la misión, visión y objetivos de la empresa?	X		En su mayor parte lo conocen
2	¿Existe un Manual de Funciones y Procedimientos vigente?	X		
3	¿El Manual de Funciones y Procedimientos define las actividades de cada uno de los puestos, niveles de autoridad y responsabilidades?	X		
4	¿Se han definido políticas y procedimientos adecuados para la administración del personal respecto a: Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación y Evaluación del desempeño?	X		Manual de procedimientos de la gestión de Recurso Humano

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

EVALUACIÓN GENERAL
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS: Obtener información relevante sobre el Departamento de Recursos Humanos, para establecer la eficiencia y eficacia de las operaciones.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
5	¿El Departamento de Recursos Humanos tiene claramente definida su estructura?	X		
6	¿Los objetivos planteados son de conocimiento del personal?	X		En su mayor parte
7	¿Se elaboran Planes Anuales de Capacitación que le permita al personal mejorar su desempeño?	X		En su mayor parte se cumple con el plan establecido
8	¿Los planes de capacitación son cumplidos en su totalidad y de acuerdo a los plazos establecidos?	X		
9	¿El personal está cumpliendo funciones según el puesto para el cual fue contratado?	X		
10	¿Se realiza un adecuado control de asistencia del personal que labora en la empresa?	X		Uso del Sistema biométrico

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

MATRIZ DE PONDERACIÓN
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

N°	PREGUNTAS	POND.	CALIF.
1	¿Dentro del Departamento de Recursos Humanos, se conoce con claridad la misión, visión y objetivos de la empresa?	10	8
2	¿Existe un Manual de Funciones y Procedimientos adecuado?	10	10
3	¿El Manual de Funciones y Procedimientos define las actividades de cada uno de los puestos, niveles de autoridad y responsabilidades?	10	10
4	¿Se han definido políticas y procedimientos adecuados para la administración del personal respecto a: Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación y Evaluación del desempeño?	10	10
5	¿El Departamento de Recursos Humanos tiene claramente definida su estructura?	10	10

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

MATRIZ DE PONDERACIÓN
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

N°	PREGUNTAS	POND.	CALIF.
6	¿Los objetivos planteados son de conocimiento del personal?	10	8
7	¿Se elaboran Planes Anuales de Capacitación que le permita al personal mejorar su desempeño?	10	10
8	¿Los planes de capacitación son cumplidos en su totalidad y de acuerdo a los plazos establecidos?	10	10
9	¿El personal está cumpliendo funciones según el puesto para el cual fue contratado?	10	10
10	¿Se realiza un adecuado control de asistencia del personal que labora en la empresa?	10	10
	TOTAL	∑ 100	∑ 96

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



DETERMINACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA

Fórmula:

$$CP = \frac{CT*100}{PT} = \frac{94*100}{100} = 94\% \text{ ¥}$$

Donde:

CP= Confianza Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
01% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

CONCLUSIÓN:

Al determinar el riesgo en la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos, dio como resultado un nivel de confianza alto, en consecuencia el nivel de riesgo es bajo, lo que muestra que dentro del Departamento existe un adecuado control de las actividades realizadas.

MARCAS DE AUDITORÍA:

∑ Sumatoria

¥ Cálculo

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



INFORME DE CONTROL INTERNO

Latacunga, 27 de enero del 2016

Señor
Lic. Geovanny Reyes

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE NOVACERO S.A.

Presente.-

De nuestra consideración:

Realizada la vista preliminar al Departamento de Recursos Humanos de la Empresa NOVACERO S.A., nos permitió conocer de mejor manera el ambiente general y los controles internos de los procesos y actividades realizadas en el departamento. El objetivo de dichos controles es contribuir a que se verifique las acciones realizadas.

De acuerdo con los resultados de la Evaluación de Control Interno, se estableció que el grado de implementación y efectividad de controles asociados a las gestiones administrativas del Departamento de Recursos Humanos es adecuado y cumple con las normas y políticas establecidas por la Empresa.

Particular que le comunicamos para los fines siguientes.

Atentamente,

Srta. Erika Espinosa
AUDITORA 1

Srta. Gabriela Heredia
AUDITORA 2

H&E AUDITORES INDEPENDIENTES

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

INDICADORES DE GESTIÓN GENERALES

Con los siguientes indicadores de gestión se pretende valorar el proceso Administrativo del Departamento de Recursos Humanos de NOVACERO S.A.

PROCESO ADMINISTRATIVO

INDICADOR	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
PLANIFICACIÓN		
Visión Institucional <u>Empleados que la conocen</u> Total de empleados	$\frac{8}{9} = 89\% \text{ ¥}$ Fuente: Gráfico 2.1. pág. 45	El 89% de los empleados conocen la visión institución, es decir tiene claro hacia dónde quieren llegar. £
Misión Institucional <u>Empleados que la conocen</u> Total de empleados	$\frac{8}{9} = 89\% \text{ ¥}$ Fuente: Gráfico 2.1. pág. 45	El 89% de los empleados conocen la misión de la empresa, es decir tiene claro su labor institucional. £
Objetivos del Departamento <u>Objetivos alcanzados</u> Objetivos definidos	$\frac{9}{10} = 90\% \text{ ¥}$ Fuente: Gráfico 2.3. pág. 47	El 90% de los objetivos planteados dentro del departamento son cumplidos. £
Políticas del Departamento <u>Políticas aplicadas</u> Políticas establecidas.	$\frac{5}{5} = 100\% \text{ ¥}$ Fuente: Gráfico 2.3. pág. 47	El 100% de los objetivos planteados dentro del departamento son cumplidos. £

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

ORGANIZACIÓN		
Estructura Organizacional		
<u>Área de mandos medios</u> Total de áreas	$\frac{6}{6} = 100\% \text{ ¥}$ Fuente: Guía de Cargos pág. 77	El 100% del personal pertenece al área de mandos medios. ✓
División de Funciones		
<u>Personal con distribución clara de func.</u> Total de personal	$\frac{6}{6} = 100\% \text{ ¥}$ Fuente: Gráfico 2.3. pág. 52	El 100% tiene en claro sus funciones dentro de cada área del Departamento. ✓
Cultura Organizacional		
<u>Áreas con mejoras</u> Total de áreas	$\frac{6}{6} = 100\% \text{ ¥}$ Fuente: Guía de Cargos pág.77	Todas las áreas participan en la cultura organizacional. ✓
Instrumentos Técnicos de Apoyo		
<u>Manuales</u> Áreas	$\frac{6}{6} = 100\% \text{ ¥}$ Fuente: Guía de Cargos pág.77	Todas las áreas cuentan con el apoyo de manuales. ✓
DIRECCIÓN		
Liderazgo		
<u>Estilos de liderazgo actual</u> Total de estilos empleados	$\frac{2}{2} = 100\% \text{ ¥}$	Los dos tipos de liderazgos son empleados dentro del departamento. ∞
<u>Personal que identifica el estilo</u> Total del personal	$\frac{9}{9} = 100\% \text{ ¥}$	Todo el personal identifica y está de acuerdo con el estilo de liderazgo. ∞
Comunicación		
<u>Canales de comunicación utilizados</u> Canales de comunicación establecidos	$\frac{2}{2} = 100\% \text{ ¥}$	El 100% de canales son utilizados por el personal. ∞

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



Motivación		
<u>Personal que recibe incentivos</u>	$\frac{9}{9} = 100\%$ ¥	Todo el personal recibe incentivos. £
Total de personal		
Manejo del estrés y conflicto		
<u>Personal con estrés</u>	$\frac{7}{9} = 86\%$ ¥	El 14% del personal tiene problemas de estrés debido a la carga laboral. £
Total del personal		
CONTROL		
Naturaleza		
<u>Controles preventivos</u>	$\frac{1}{2} = 50\%$ ¥	El 50% de controles son preventivos y ayudan a detectar deficiencias. £
Total de controles		
Naturaleza		
<u>Controles concurrentes</u>	$\frac{1}{2} = 50\%$ ¥	El 50% de controles son concurrentes y ayudan corregir las falencias. £
Total de controles		
Proceso		
<u>Acciones correctivas</u>	$\frac{5}{5} = 100\%$ ¥	Todas las acciones están enfocadas a corregir falencias. £
Total de acciones		
Calidad		
<u>Personal destinado a la gestión de calidad</u>	$\frac{9}{9} = 100\%$ ¥	Todo el personal está dedicado a la gestión de calidad. £
Total de personal		

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



CONCLUSIÓN: El Departamento de Recursos Humanos cuenta un proceso administrativo excelente, demostrando de esta manera la eficiencia y eficacia de los procesos realizados dentro del mismo.

RECOMENDACIÓN: El personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos mantenga el proceso administrativo en ese rango, puesto que muestra el comprometimiento institucional de cada colaborador y su gestión por cumplir sus metas y objetivos.

MARCAS DE AUDITORÍA:

- ¥ Calculo
- £ Confirmado
- √ Verificado por el Auditor
- ∞ Observado

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: NOVACERO S.A.

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos

COMPONENTE: Reclutamiento, selección e inducción del personal.

OBJETIVOS:

- Establecer de eficiencia y eficacia de las actividades realizadas en el proceso de Reclutamiento, selección e inducción del personal.
- Evaluar y analizar los resultados obtenidos de la eficiencia y eficacia mediante la aplicación de indicadores de gestión.

N°	DESCRIPCIÓN	REF. P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Elaboración y aplicación del Cuestionario de Control Interno por componente.	CCI 1	E.M.E.G. H.L.L.G.	01/02/2016
2	Elaboración de una matriz de ponderación para conocer el riesgo de auditoría.	MP 1	E.M.E.G. H.L.L.G.	04/02/2016
3	Evaluación del Riesgo de Auditoría por cada componente.	DRC 1	E.M.E.G. H.L.L.G.	04/02/2016
4	Aplicación de Indicadores.	AI 1	E.M.E.G. H.L.L.G.	10/02/2016
5	Hoja de Hallazgos si lo hubiese.	HH	E.M.E.G. H.L.L.G.	24/02/2016

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Reclutamiento, selección e inducción del personal.

OBJETIVO: Recopilar información relevante sobre la gestión realizada en reclutamiento, selección e inducción del personal para establecer el nivel de cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿La empresa cuenta con normas y políticas de selección y contratación del personal?	X		
2	¿La persona encargada de la selección y contratación del personal sigue paso a paso los procedimientos establecidos?	X		
3	¿Los documentos de selección y contratación del personal se mantienen en un archivo de almacenamiento?	X		Se mantiene archivado en orden cronológico
4	¿La contratación del personal se establece de acuerdo a las necesidades de la empresa?	X		
5	¿Dentro de la selección y contratación del personal se establece como condición la experiencia del personal?	X		De acuerdo al puesto solicitante, es importante la experiencia
6	¿Se hace una evaluación para saber si el departamento de Recursos humanos cumple con las normas y procedimientos exigidos por la empresa?	X		

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Reclutamiento, selección e inducción del personal

OBJETIVO: Recopilar información relevante sobre la gestión realizada en reclutamiento, selección e inducción del personal para establecer el nivel de cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
7	¿En la selección y contratación del personal se realizan las respectivas evaluaciones psicológicas, motrices y las de salud?	X		
8	¿En la selección y contratación del personal interviene otras personas como el gerente, el administrador o las máximas autoridades?	X		
9	¿Se entrega reportes del trabajo realizado de la selección y contratación del personal?	X		
10	¿Cuándo se realiza la contratación de nuevo personal, se realiza cumpliendo las leyes que ampara al trabajador?	X		

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

MATRIZ DE PONDERACIÓN

Componente: Reclutamiento, selección e inducción del personal.

N°	PREGUNTAS	PONDERA.	CALIFIC.
1	¿La empresa cuenta con normas y políticas de selección y contratación del personal?	10	10
2	¿La persona encargada de la selección y contratación del personal sigue paso a paso los procedimientos establecidos?	10	9
3	¿Los documentos de selección y contratación del personal se mantienen en un archivo de almacenamiento?	10	10
4	¿La contratación del personal se establece de acuerdo a las necesidades de la empresa?	10	8
5	¿Dentro de la selección y contratación del personal se establece como condición la experiencia del personal?	10	10
6	¿Se hace una evaluación para saber si el departamento de Recursos humanos cumple con las normas y procedimientos exigidos por la empresa?	10	10

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

MATRIZ DE PONDERACIÓN

Componente: Reclutamiento, selección e inducción del personal.

N°	PREGUNTAS	PONDERA.	CALIFIC.
7	¿En la selección y contratación del personal se realizan las respectivas evaluaciones psicológicas, motrices y las de salud?	10	10
8	¿En la selección y contratación del personal interviene otras personas como el gerente, el administrador o las máximas autoridades?	10	9
9	¿Se entrega reportes del trabajo realizado de la selección y contratación del personal?	10	9
10	¿Cuándo se realiza la contratación de nuevo personal, se realiza cumpliendo las leyes que ampara al trabajador?	10	10
	TOTAL	Σ 100	Σ 95

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



DETERMINACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA

Fórmula:

$$CP = \frac{CT*100}{PT} = \frac{95*100}{100} = 95\% \text{ ¥}$$

Donde:

CP= Confianza Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
01% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

CONCLUSIÓN:

Al determinar el riesgo en la gestión administrativa de Departamento de Recursos Humanos, dio como resultado un nivel de confianza alta, en consecuencia el nivel de riesgo es bajo, lo que muestra que dentro Departamento existe un buen manejo en el área de Reclutamiento, selección e inducción del personal.

MARCAS DE AUDITORÍA:




∑ Sumatoria

¥ Cálculo


ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

INDICADORES DE GESTIÓN

COMPONENTE: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL.

CATEGORÍA: Respuesta					
OBJETIVO 2: Mejorar la flexibilidad y tiempos de respuesta de nuestros procesos.					
META: Nivel de Satisfacción en tiempos contratación operativos del 91%.					
Indicador	Eficiencia	Eficacia	Criterio de Evaluación		
			Criterio	Rango	Semáforo
% Nivel de Satisfacción en tiempos contratación operativos.	No. Días en contratar personal / No. de Días establecidos $\frac{176}{178} * 100 = 98\%$ ¥	$\frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas previstas}}$ $\frac{98\%}{91\%} = 107\%$ ¥	Excelente	90% - 100%	
			Muy bueno	70% - 89%	
			Regular	<70%	
Fuente: Plan de Negocios NOVACERO 2014					

COMENTARIO:

Según el indicador aplicado se pudo determinar que el nivel de satisfacción de en tiempos contratación operativos es del 98%, por lo cual se encuentra en el rango de EXCELENTE  indicando ha superado la meta prevista para el año 2014.

MARCAS DE AUDITORÍA:


¥ Cálculo

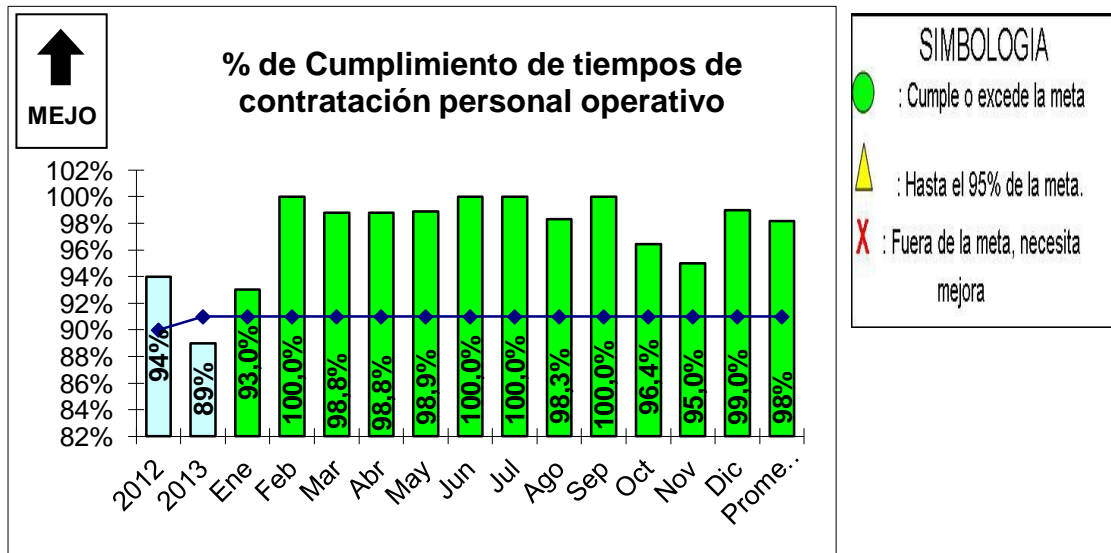
ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



PARAMETROS GRÁFICOS

PLAN DE NEGOCIOS

CATEGORIA	INDICADOR	META	ALCANZADO	SIMBOLOGÍA
Respuesta ✓	% Nivel de Satisfacción en tiempos contratación operativos ✓	91% ✓	98% ✓	






MARCAS DE AUDITORÍA:

✓ Verificado



ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

INDICADORES DE GESTIÓN

COMPONENTE: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL.

CATEGORÍA: Respuesta					
OBJETIVO 2: Mejorar la flexibilidad y tiempos de respuesta de nuestros procesos.					
META: Nivel de Satisfacción en tiempos contratación administrativos del 90%.					
Indicador	Eficiencia	Eficacia	Criterio de Evaluación		
			Criterio	Rango	Semáforo
% Nivel de Satisfacción en tiempos contratación administrativos	No. Días en contratar personal / No. de Días establecidos $\frac{170}{200} * 100 = 85\%$ ¥	Metas Alcanzadas / Metas previstas $\frac{85\%}{90\%} = 94\%$ ¥	Excelente	90% - 100%	
			Muy bueno	70% - 89%	
			Regular	<70%	
Fuente: Plan de Negocios NOVACERO 2014					

COMENTARIO:

Según el indicador aplicado se pudo determinar que el nivel de satisfacción de en tiempos de contratación administrativos es del 85%, por lo cual se encuentra en el rango de MUY BUENO  indicando que el nivel de cumplimiento es del 94% en relación a la meta prevista ubicándolo en un rango de EXCELENTE 

MARCAS DE AUDITORÍA:

¥ Cálculo

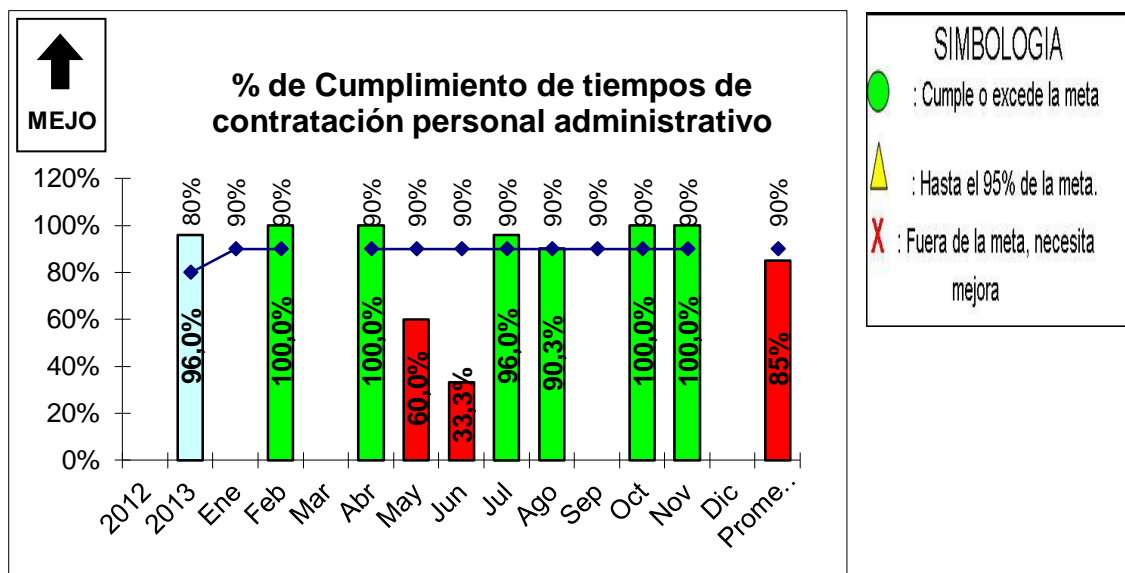
ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



PARAMETROS GRÁFICOS

PLAN DE NEGOCIOS

CATEGORIA	INDICADOR	META	ALCANZADO	SIMBOLOGÍA
Respuesta ✓	% Nivel de Satisfacción en tiempos contratación administrativos ✓	90% ✓	85% ✓	X



MARCAS DE AUDITORÍA:

✓ Verificado

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: NOVACERO S.A.

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos

COMPONENTE: Capacitación al Personal

OBJETIVOS:

- Establecer de eficiencia y eficacia de las actividades realizadas dentro del procedimiento de Capacitación al Personal.
- Evaluar y analizar los resultados obtenidos de la eficiencia y eficacia mediante la aplicación de indicadores de gestión.

Nº	DESCRIPCIÓN	REF. P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Elaboración y aplicación del Cuestionario de Control Interno por componente.	CCI 2	E.M.E.G. H.L.L.G.	01/02/2016
2	Elaboración de una matriz de ponderación para conocer el riesgo de auditoría.	MP 2	E.M.E.G. H.L.L.G.	04/02/2016
3	Evaluación del Riesgo de Auditoría por cada componente.	DRC 2	E.M.E.G. H.L.L.G.	04/02/2016
4	Aplicación de Indicadores.	AI 2	E.M.E.G. H.L.L.G.	10/02/2016
5	Hoja de Hallazgos si lo hubiese.	HH	E.M.E.G. H.L.L.G.	24/02/2016

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Capacitación al Personal

OBJETIVO: Recopilar información relevante sobre la gestión realizada en la capacitación al personal para establecer el nivel de cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿La empresa cuenta con un plan de capacitación para su personal?	X		
2	¿La capacitación que se ofrece está diseñada de acuerdo a las necesidades de los empleados?	X		
3	¿El costo de las capacitaciones que brinda la empresa son descontadas del rol de los empleados?		X	
4	¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar la gestión respecto a las capacitaciones que se realizan?	X		
5	¿Se entrega algún tipo de premio o reconocimiento al empleado que ha cumplido todas las capacitaciones?	X		

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Capacitación al personal

OBJETIVO: Recopilar información relevante sobre la gestión realizada en la capacitación al personal para establecer el nivel de cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
6	¿Se ha establecido algún método o sistema de comunicación para conocer las expectativas y necesidades de los empleados en cuanto a las capacitaciones?	X		
7	¿Las capacitaciones brindadas han servido para mejorar el desempeño de los trabajadores?	X		
8	¿En el presupuesto anual existe una cantidad determinada para los gastos de capacitación del personal?	X		
9	¿Se cumple a cabalidad todas las actividades del plan de capacitación de la empresa?	X		
10	¿Se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación y dar seguimiento al Plan de Capacitación?	X		Si se realizan para cerrar brecha del colaborador vs el perfil del cargo.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

MATRIZ DE PONDERACIÓN

Componente: Capacitación al Personal

N°	PREGUNTAS	PONDERA.	CALIFIC.
1	¿La empresa cuenta con un plan de capacitación para su personal?	10	10
2	¿La capacitación que se ofrece está diseñada de acuerdo a las necesidades de los empleados?	10	9
3	¿El costo de las capacitaciones que brinda la empresa son descontadas del rol de los empleados?	10	10
4	¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar la gestión respecto a las capacitaciones que se realizan?	10	9
5	¿Se entrega algún tipo de premio o reconocimiento al empleado que ha cumplido todas las capacitaciones?	10	10
6	¿Se ha establecido algún método o sistema de comunicación para conocer las expectativas y necesidades de los empleados en cuanto a las capacitaciones?	10	9

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



MATRIZ DE PONDERACIÓN

Componente: Capacitación al Personal.

N°	PREGUNTAS	PONDERA.	CALIFIC.
7	¿Las capacitaciones brindadas han servido para mejorar el desempeño de los trabajadores?	10	9
8	¿En el presupuesto anual existe una cantidad determinada para los gastos de capacitación del personal?	10	10
9	¿Se cumple a cabalidad todas las actividades del plan de capacitación de la empresa?	10	10
10	¿Se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación y dar seguimiento al Plan de Capacitación?	10	9
	TOTAL	Σ 100	Σ 95

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



DETERMINACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA

Fórmula:

$$CP = \frac{CT*100}{PT} = \frac{95*100}{100} = 95\% \text{ ¥}$$

Donde:

CP= Confianza Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
01% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

CONCLUSIÓN:

Al determinar el riesgo del componente Capacitación al Personal, se obtuvo como resultado un nivel de confianza alta, en consecuencia el nivel de riesgo es bajo, lo que muestra que existe un adecuado control acerca de las actividades que se realizan.

MARCAS DE AUDITORÍA:




∑ Sumatoria

¥ Cálculo


ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

INDICADORES DE GESTIÓN

COMPONENTE: CAPACITACIÓN AL PERSONAL

CATEGORÍA: Respuesta					
OBJETIVO 2: Mejorar la flexibilidad y tiempos de respuesta de nuestros procesos.					
META: Cumplimiento Plan de Capacitación del 90%					
Indicador	Eficiencia	Eficacia	Criterio de Evaluación		
% Cumplimiento Plan de Capacitación	No. de cursos realizados/ No. de Cursos programados $\frac{39}{43} * 100 =$ 91% ¥	Metas Alcanzadas <hr/> Metas previstas $\frac{91\%}{90\%} = 101\% ¥$	Criterio	Rango	Semáforo
			Excelente	90% - 100%	
			Muy bueno	70% - 89%	
			Regular	<70%	
Fuente: Plan de Negocios NOVACERO 2014					

COMENTARIO:

Según el indicador aplicado se pudo determinar que el nivel de cumplimiento Plan de Capacitación es del 91%, por lo cual se encuentra en el rango de EXCELENTE  indicando que se ha superado la meta prevista para el año 2014.

MARCAS DE AUDITORÍA:


¥ Cálculo

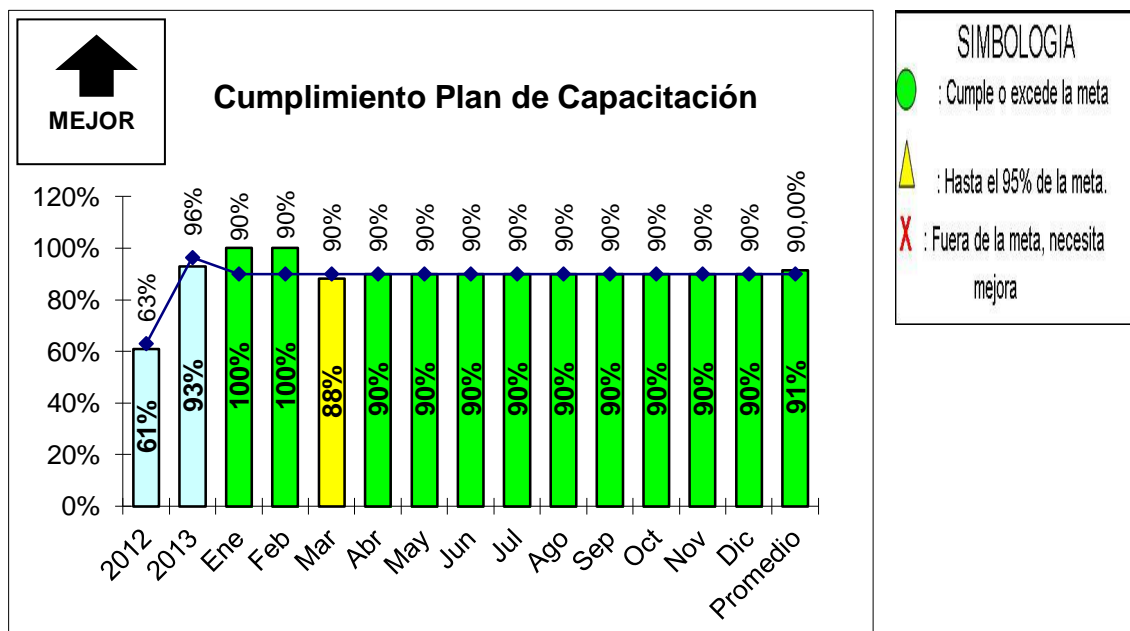
ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



PARAMETROS GRÁFICOS

PLAN DE NEGOCIOS

CATEGORIA	INDICADOR	META	ALCANZADO	SIMBOLOGÍA
Respuesta ✓	% Cumplimiento Plan de Capacitación ✓	90% ✓	91% ✓	






MARCAS DE AUDITORÍA:

✓ Verificado


ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

INDICADORES DE GESTIÓN

COMPONENTE: CAPACITACIÓN AL PERSONAL.

CATEGORÍA: Costo					
OBJETIVO 2: Optimizar-Reducir el gasto del área.					
META: Ahorro en Capacitación del 13%					
Indicador	Eficiencia	Eficacia	Criterio de Evaluación		
% de ahorro en Capacitación	1 - (Valor pagado Curso / Valor Ofertado) $1 - \frac{3.410,64}{4.000,00} = 15\%$ ¥	Metas Alcanzadas <hr style="width: 50%; margin: 0;"/> Metas previstas $\frac{15\%}{13\%} = 115\%$ ¥	Criterio	Rango	Semáforo
			Excelente	10% - 15%	
			Muy bueno	5% - 9%	
			Regular	<5%	
Fuente: Plan de Negocios NOVACERO 2014					

COMENTARIO:

Según el indicador aplicado se pudo determinar que el nivel de Ahorro en Capacitación es del 15%, ubicándole en un rango de EXCELENTE  indicando que el nivel de cumplimiento es del 110% en relación a la meta prevista.

MARCAS DE AUDITORÍA:


¥ Cálculo

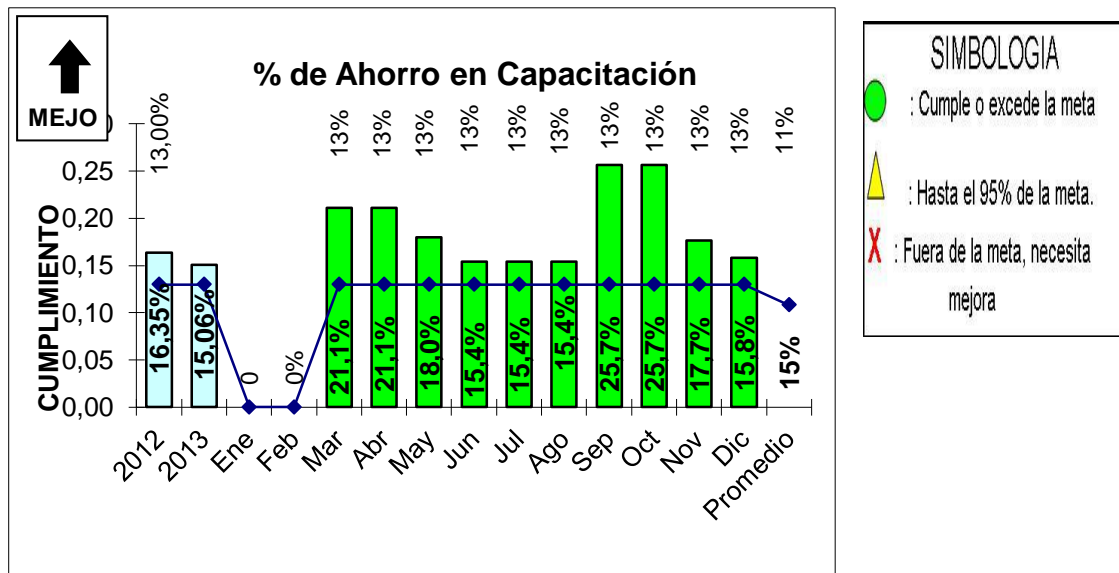
ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



PARAMETROS GRÁFICOS

PLAN DE NEGOCIOS

CATEGORIA	INDICADOR	META	ALCANZADO	SIMBOLOGÍA
Costo ✓	% de ahorro en Capacitación ✓	13% ✓	15% ✓	






MARCAS DE AUDITORÍA:

✓ Verificado


ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

INDICADORES DE GESTIÓN

COMPONENTE: CAPACITACIÓN AL PERSONAL.

CATEGORÍA: Respuesta					
OBJETIVO 2: Mejorar la flexibilidad y tiempos de respuesta de nuestros procesos					
META: 18% de cumplimiento de horas de capacitación hombre					
Indicador	Eficiencia	Eficacia	Criterio de Evaluación		
% Cumplimiento de horas de capacitación hombre	H. Hombre Capacitadas/ H. Hombre Planificadas $\frac{214,45}{12} =$ 17,87% ¥	Metas Alcanzadas <hr/> Metas previstas $\frac{17,87\%}{18\%} = 99\% \text{¥}$	Criterio	Rango	Semáforo
			Excelente	10% - 15%	
			Muy bueno	5% - 9%	
			Regular	<5%	
Fuente: Plan de Negocios NOVACERO 2014					

COMENTARIO:

Según el indicador aplicado se pudo determinar que el nivel de cumplimiento de horas de capacitación hombre es del 17,87%, ubicándole en un rango de EXCELENTE  indicando que el nivel de cumplimiento es del 99% en relación a la meta prevista.

MARCAS DE AUDITORÍA:


¥ Cálculo

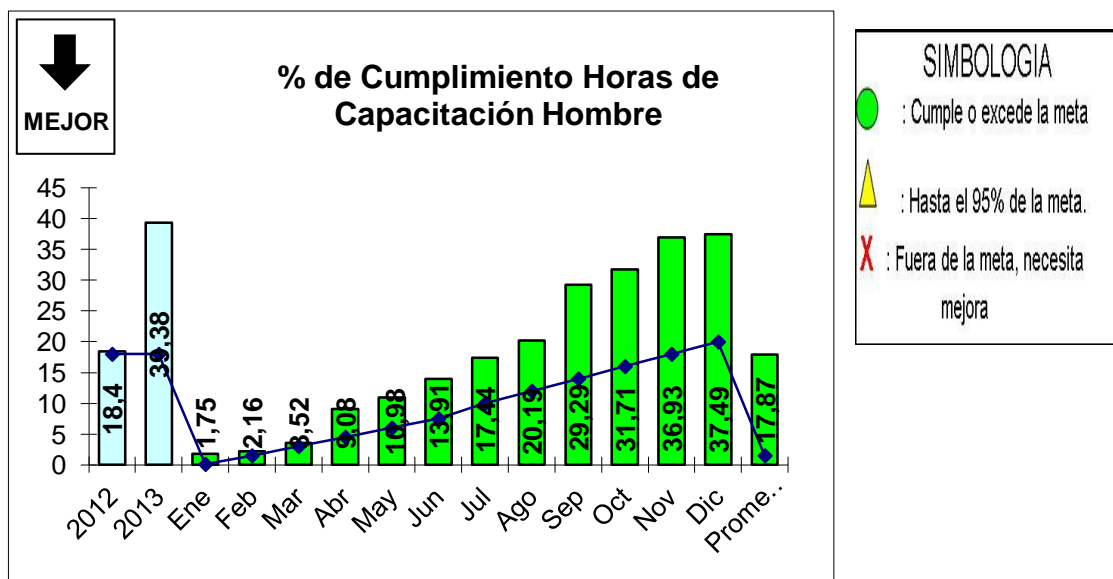
ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



PARAMETROS GRÁFICOS

PLAN DE NEGOCIOS

CATEGORIA	INDICADOR	META	ALCANZADO	SIMBOLOGÍA
Respuesta ✓	% Cumplimiento de horas capacitación hombre ✓	18% ✓	17,87 ✓	



MARCAS DE AUDITORÍA:

✓ Verificado

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: NOVACERO S.A.

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos

COMPONENTE: Gestión de Nómina

OBJETIVOS:

- Identificar si los procesos de generación de roles de pago, sueldos, sobre sueldos y beneficios generales cumplen con normas y políticas laborales legales.
- Evaluar y analizar los resultados obtenidos de la eficiencia y eficacia mediante la aplicación de indicadores de gestión.

N°	DESCRIPCIÓN	REF. P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Elaboración y aplicación del Cuestionario de Control Interno por componente.	CCI 3	E.M.E.G. H.L.L.G.	01/02/2016
2	Elaboración de una matriz de ponderación para conocer el riesgo de auditoría.	MP 3	E.M.E.G. H.L.L.G.	04/02/2016
3	Evaluación del Riesgo de Auditoría por cada componente.	DRC 3	E.M.E.G. H.L.L.G.	04/02/2016
4	Aplicación de Indicadores.	AI 3	E.M.E.G. H.L.L.G.	10/02/2016
5	Hoja de Hallazgos si lo hubiese.	HH	E.M.E.G. H.L.L.G.	24/02/2016

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Gestión de Nómina

OBJETIVO: Recopilar información relevante sobre la gestión realizada en el área de Nómina para establecer el nivel de cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Se aplica el proceso de gestión de nómina al personal?	X		
2	¿Se mantiene un adecuado archivo de la documentación del personal y del área de nómina?	X		Archivo de capetas individuales del personal
3	¿Existe un control sobre el cálculo de remuneraciones y otros?	X		El control de cálculo de horas extras lo realiza la Analista de Nómina con el apoyo de la auxiliar de RR.HH.
4	¿Se entrega los roles de pagos al personal para su verificación?	X		
5	¿Se verificación que el personal cuente con todo la documentación necesaria y legal para ingresar a nómina?	X		

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Gestión de Nómina

OBJETIVO: Recopilar información relevante sobre la gestión realizada en el área de Nómina para establecer el nivel de cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
6	¿Existe una persona encargada de realizar la documentación legal en el ingreso y salida del personal?	X		Analista de Nómina
7	¿La información sobre la gestión de nómina es ingresada a algún sistema?	X		Sistema hiper k
8	¿Se concilian los roles de pago con las planillas generadas por el IESS?	X		Mensualmente
9	¿Existe un registro y control de los permisos, vacaciones del personal?	X		
10	¿Existe un cuadro de cuentas con la Contabilidad General?	X		Mensualmente

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

MATRIZ DE PONDERACIÓN

Componente: Gestión de Nómina

N°	PREGUNTAS	POND.	CALIF.
1	¿Se aplica el proceso de gestión de nómina al personal?	10	10
2	¿Se mantiene un adecuado archivo de la documentación del personal y del área de nómina?	10	10
3	¿Existe un control sobre el cálculo de remuneraciones y otros?	10	8
4	¿Se entrega los roles de pagos al personal para su verificación?	10	10
5	¿Se verificación que el personal cuente con todo la documentación necesaria y legal para ingresar a nómina?	10	10
6	¿Existe una persona encargada de realizar la documentación legal en el ingreso y salida del personal?	10	10

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

MATRIZ DE PONDERACIÓN

Componente: Gestión de Nómina

N°	PREGUNTAS	POND.	CALIF.
7	¿La información sobre la gestión de nómina es ingresada a algún sistema?	10	10
8	¿Se concilian los roles de pago con las planillas generadas por el IESS?	10	10
9	¿Existe un registro y control de los permisos, vacaciones del personal?	10	8
10	¿Existe un cuadro de cuentas con la Contabilidad General?	10	10
	TOTAL	Σ 100	Σ 96

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



DETERMINACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA

Fórmula:

$$CP = \frac{CT*100}{PT} = \frac{94*100}{100} = 94\% \text{ ¥}$$

Donde:

CP= Confianza Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
01% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

CONCLUSIÓN:

Al determinar el riesgo en el componente de Gestión de Nómina, se obtuvo como resultado un nivel de confianza alta, en consecuencia el nivel de riesgo es bajo, lo que muestra que las gestiones realizadas en esta área son adecuadas.

MARCAS DE AUDITORÍA:




∑ Sumatoria

¥ Calculo


ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

INDICADORES DE GESTIÓN

COMPONENTE: GESTIÓN DE NÓMINA.

CATEGORÍA: Calidad					
OBJETIVO 1: Asegurar que nuestros productos cumplan con las expectativas de calidad de nuestros clientes					
META: Cumplimiento Plan de servicios, beneficios y obligaciones de ley RRHH del 90%					
Indicador	Eficiencia	Eficacia	Criterio de Evaluación		
			Criterio	Rango	Semáforo
% Cumplimiento Plan de servicios, beneficios y obligaciones de ley RRHH	No. acciones cumplidas/ No. acciones planificadas $\frac{132}{133} = 99\% \text{ ¥}$	Metas Alcanzadas <hr/> Metas previstas $\frac{99\%}{90\%} = 110\% \text{ ¥}$	Excelente	90% - 100%	
			Muy bueno	70% - 89%	
			Regular	<70%	
			Fuente: Plan de Negocios NOVACERO 2014		

COMENTARIO:

Según el indicador aplicado se pudo determinar que el nivel de Cumplimiento Plan de servicios, beneficios y obligaciones de ley RRHH es del 99%, por lo cual se encuentra en el rango de EXCELENTE  indicando que se sobrepaso a la meta prevista para el año 2014.

MARCAS DE AUDITORÍA:


¥ Cálculo

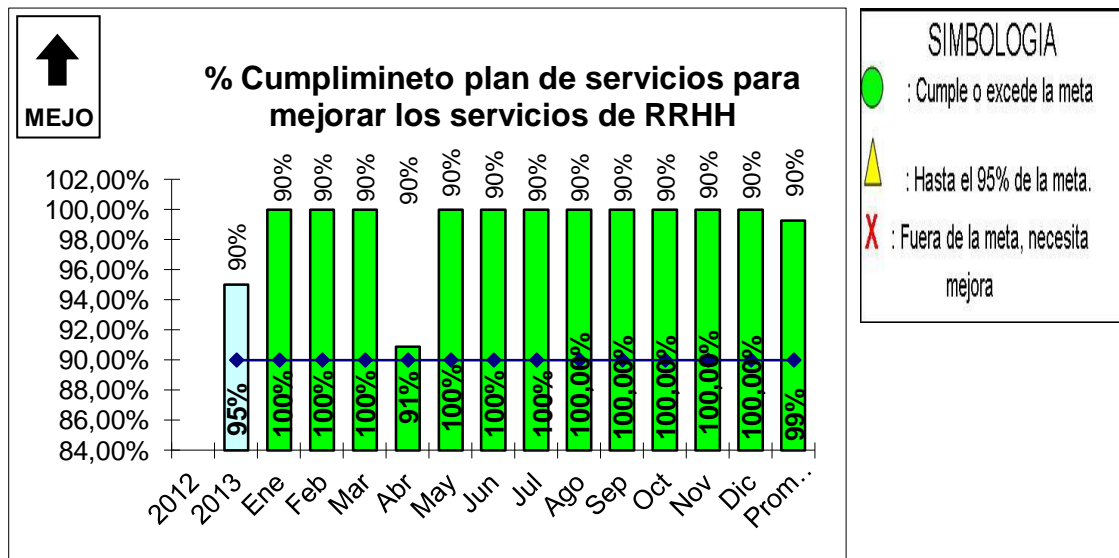
ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



PARAMETROS GRÁFICOS

PLAN DE NEGOCIOS

CATEGORIA	INDICADOR	META	ALCANZADO	SIMBOLOGÍA
Calidad ✓	% Cumplimiento Plan de servicios, beneficios y obligaciones de ley RRHH ✓	90% ✓	99% ✓	






MARCAS DE AUDITORÍA:

✓ Verificado



ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

INDICADORES DE GESTIÓN

COMPONENTE: GESTIÓN DE NÓMINA.

CATEGORÍA: Calidad					
OBJETIVO 1: Asegurar que nuestros productos cumplan con las expectativas de calidad de nuestros clientes					
META: Cumplimiento de Encuesta de Satisfacción Cliente de RRHH del 86%					
Indicador	Eficiencia	Eficacia	Criterio de Evaluación		
% Cumplimiento de Encuesta de Satisfacción Cliente de RRHH	No. acciones cumplidas/ No. acciones planificadas $\frac{172}{200} = 86\%$ ¥	$\frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas previstas}}$ $\frac{86\%}{86\%} = 100\%$ ¥	Criterio	Rango	Semáforo
			Excelente	90% - 100%	
			Muy bueno	70% - 89%	
			Regular	<70%	
Fuente: Plan de Negocios NOVACERO 2014					

COMENTARIO:

Según el indicador aplicado se pudo determinar que el nivel de Cumplimiento de Encuesta de Satisfacción Cliente de RRHH es del 86%, por lo cual se encuentra en el rango de EXCELENTE  indicando que el grado de cumplimiento de la meta prevista para el año 2014 es del 100% ubicándole en un rango de EXCELENTE. 

MARCAS DE AUDITORÍA:


¥ Cálculo

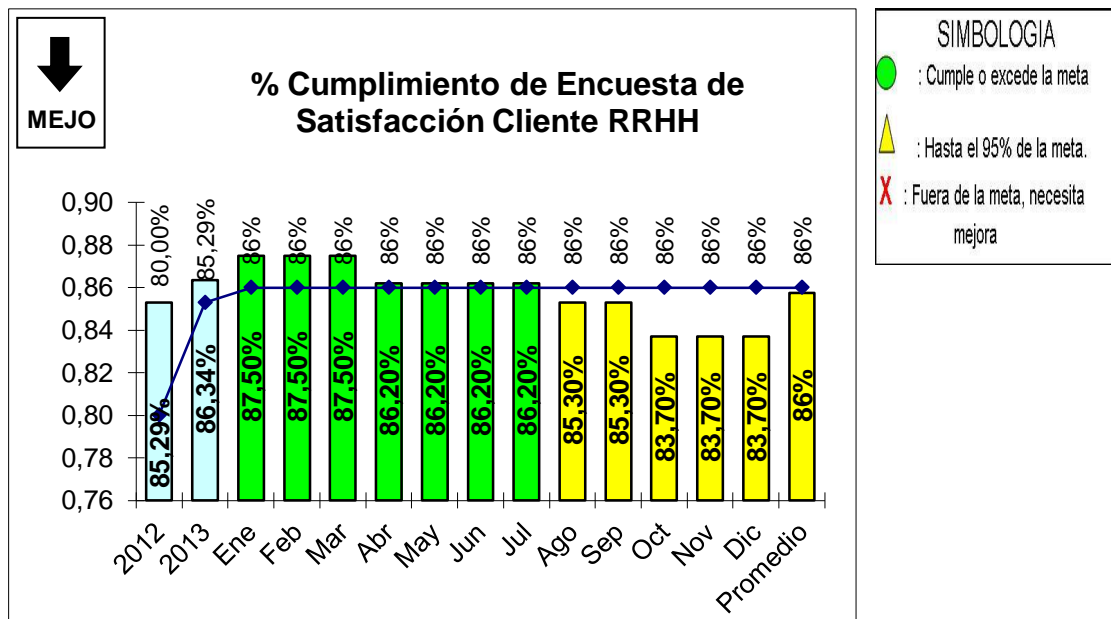
ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



PARAMETROS GRÁFICOS

PLAN DE NEGOCIOS

CATEGORIA	INDICADOR	META	ALCANZADO	SIMBOLOGÍA
Calidad ✓	% Cumplimiento de Encuesta de Satisfacción Cliente de RRHH ✓	86% ✓	86% ✓	



MARCAS DE AUDITORÍA:

✓ Verificado

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: NOVACERO S.A.

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos

COMPONENTE: Desarrollo Organizacional

OBJETIVOS:

- Establecer de eficiencia y eficacia de las actividades realizadas dentro del Departamento de Recursos Humanos.
- Evaluar y analizar los resultados obtenidos de la eficiencia y eficacia mediante la aplicación de indicadores de gestión.

Nº	DESCRIPCIÓN	REF. P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Elaboración y aplicación del Cuestionario de Control Interno por componente.	CCI 4	E.M.E.G. H.L.L.G.	01/02/2016
2	Elaboración de una matriz de ponderación para conocer el riesgo de auditoría.	MP 4	E.M.E.G. H.L.L.G.	04/02/2016
3	Evaluación del Riesgo de Auditoría por cada componente.	DRC 4	E.M.E.G. H.L.L.G.	04/02/2016
4	Aplicación de Indicadores.	AI 4	E.M.E.G. H.L.L.G.	10/02/2016
5	Hoja de Hallazgos si lo hubiese.	HH	E.M.E.G. H.L.L.G.	24/02/2016

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Desarrollo Organizacional

OBJETIVO: Recopilar información relevante sobre la gestión realizada dentro del desarrollo organizacional para establecer el nivel de cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿La empresa evalúa el desarrollo de competencias y habilidades del personal?	X		
2	¿La persona encargada del desarrollo organizacional sigue paso a paso los procedimientos para la evaluación del desarrollo?	X		
3	¿La empresa cuenta con un plan para las evaluaciones del personal?	X		
4	¿Existe una persona encargada para el desarrollo organizacional?	X		
5	¿Se realizan actividades para fomentar el desarrollo organizacional?	X		
6	¿Las evaluaciones están diseñadas de acuerdo al área en la que se desenvuelven los trabajadores?	X		

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Desarrollo Organizacional

OBJETIVO: Recopilar información relevante sobre la gestión realizada dentro del desarrollo organizacional para establecer el nivel de cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
7	¿Si un empleado no aprueba satisfactoriamente las evaluaciones, es desvinculado de la empresa?	X		
8	¿Se hace una evaluación para determinar si el Departamento de Recursos Humanos ha cumplido sus objetivos generales y específicos del plan de evaluación?	X		
9	¿En el Departamento de Recursos se mantiene un historial de las evaluaciones realizadas?	X		
10	¿El departamento de recursos humanos cumple en su totalidad con el plan de evaluaciones?	X		

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

MATRIZ DE PONDERACIÓN

Componente: Desarrollo Organizacional

N°	PREGUNTAS	PONDERA.	CALIFIC.
1	¿La empresa evalúa el desarrollo de competencias y habilidades del personal?	10	10
2	¿La persona encargada del desarrollo organizacional sigue paso a paso los procedimientos para la evaluación del desarrollo?	10	10
3	¿La empresa cuenta con un plan para las evaluaciones del personal?	10	10
4	¿Existe una persona encargada para el desarrollo organizacional?	10	9
5	¿Se realizan actividades para fomentar el desarrollo organizacional?	10	9
6	¿Las evaluaciones están diseñadas de acuerdo al área en la que se desenvuelven los trabajadores?	10	10
7	¿Si un empleado no aprueba satisfactoriamente las evaluaciones, es desvinculado de la empresa?	10	10

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

MATRIZ DE PONDERACIÓN

Componente: Desarrollo Organizacional

N°	PREGUNTAS	PONDERA.	CALIFIC.
8	¿Se hace una evaluación para determinar si el Departamento de Recursos Humanos ha cumplido sus objetivos generales y específicos del plan de evaluación?	10	9
9	¿En el Departamento de Recursos se mantiene un historial de las evaluaciones realizadas?	10	10
10	¿El departamento de recursos humanos cumple en su totalidad con el plan de evaluaciones?	10	8
	TOTAL	Σ 100	Σ 95

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



DETERMINACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA

Fórmula:

$$CP = \frac{CT*100}{PT} = \frac{95*100}{100} = 95\% \text{ ¥}$$

Donde:

CP= Confianza Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
01% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

CONCLUSIÓN:

Al determinar el riesgo en la gestión administrativa dentro del proceso de Desarrollo Organizacional, dio como resultado un nivel de confianza alta, en consecuencia el nivel de riesgo es bajo, lo que muestra que dentro del área de Desarrollo Organizacional existe una buena organización para las evaluaciones del personal.

MARCAS DE AUDITORÍA:




∑ Sumatoria

¥ Calculo



ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

INDICADORES DE GESTIÓN

COMPONENTE: DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

PARÁMETRO: Respuesta					
OBJETIVO 1: Cumplir con los cronogramas y planes de actividades del Área.					
META: Cumplimiento de Plan de actividades para el desarrollo del colaborador del 100%.					
Indicador	Eficiencia	Eficacia	Criterio de Evaluación		
% de Cumplimiento de plan de actividades para el desarrollo del colaborador	No. acciones cumplidas/ No. acciones planificadas $\frac{145}{147} = 98\% \text{ ¥}$	$\frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas previstas}}$ $\frac{98\%}{100\%} = 98\% \text{ ¥}$	Criterio	Rango	Semáforo
			Excelente	90% - 100%	
			Muy bueno	70% - 89%	
			Regular	<70%	
Fuente: Plan de Negocios NOVACERO 2014					

COMENTARIO:

Según el indicador aplicado se pudo determinar que el nivel de de Cumplimiento de plan de actividades para el desarrollo del colaborador es del 98%, por lo cual se encuentra en el rango de EXCELENTE  indicando que el grado de cumplimiento de la meta prevista para el año 2014 es del 98% ubicándole en un rango de EXCELENTE. 

MARCAS DE AUDITORÍA:

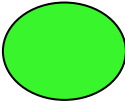
¥ Cálculo

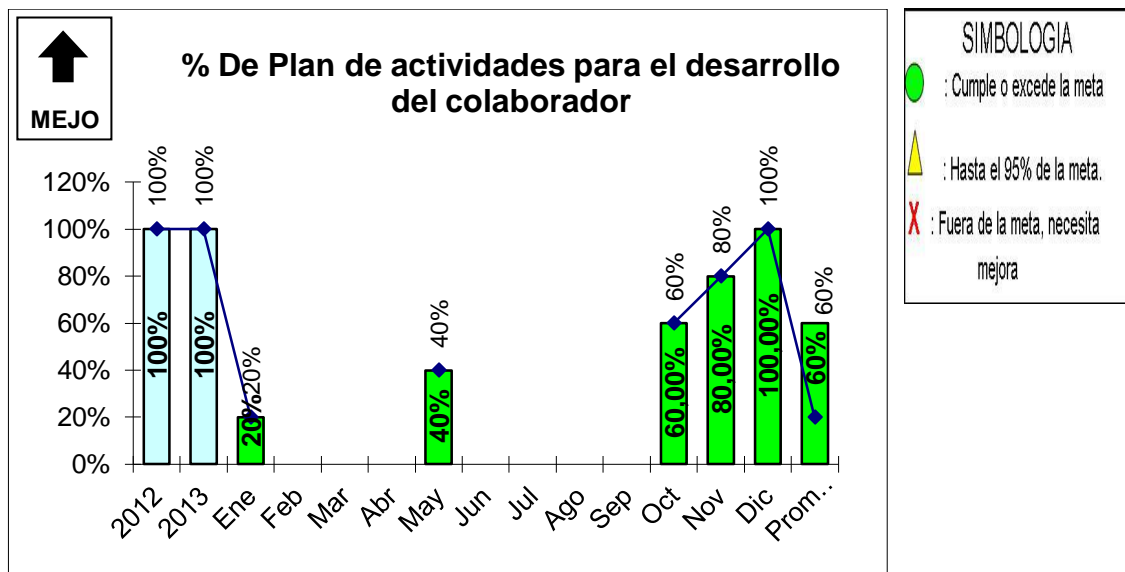
ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



PARAMETROS GRÁFICOS

PLAN DE NEGOCIOS

CATEGORÍA	INDICADOR	META	ALCANZADO	SIMBOLOGÍA
Respuesta ✓	% de Cumplimiento de plan de actividades para el desarrollo del colaborador ✓	100% ✓	98% ✓	






MARCAS DE AUDITORÍA:

✓ Verificado


ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

INDICADORES DE GESTIÓN

COMPONENTE: DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

PARÁMETRO: Respuesta					
OBJETIVO 1: Cumplir con los cronogramas y planes de actividades del Área.					
META: El 100% de los procesos realizados para la evaluación del desempeño.					
Indicador	Eficiencia	Eficacia	Criterio de Evaluación		
Proceso realizado	Revisiones	$\frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas previstas}} = \frac{100\%}{100\%} = 100\% \text{ ¥}$	Criterio	Rango	Semáforo
			Excelente	90% - 100%	
			Muy bueno	70% - 89%	
			Regular	<70%	
Fuente: Plan de Negocios NOVACERO 2014					

COMENTARIO:

Según el indicador aplicado se pudo determinar que los procesos realizados para la evaluación del desempeño se han cumplido al 100%, por lo cual se encuentra en el rango de EXCELENTE  indicando que el grado de cumplimiento de la meta prevista para el año 2014.

MARCAS DE AUDITORÍA:


¥ Cálculo

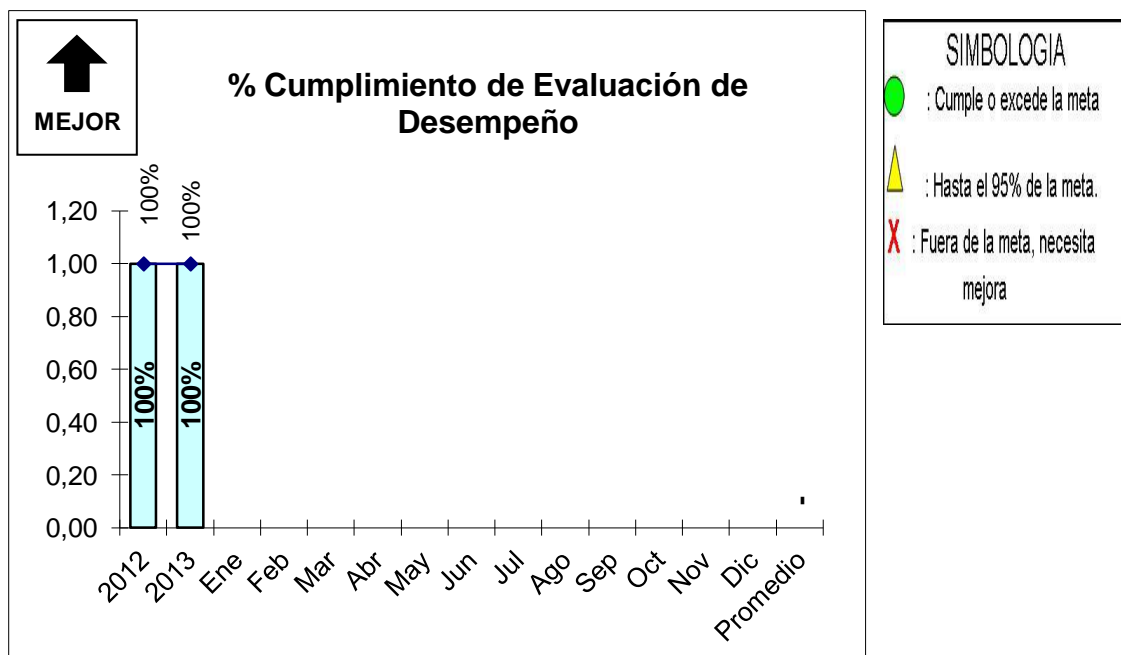
ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



PARAMETROS GRÁFICOS

PLAN DE NEGOCIOS

CATEGORÍA	INDICADOR	META	ALCANZADO	SIMBOLOGÍA
Respuesta ✓	Proceso realizado ✓	100% ✓	100% ✓	



MARCAS DE AUDITORÍA:

✓ Verificado

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: NOVACERO S.A.

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos

COMPONENTE: Gestión de Trabajo Social

OBJETIVOS:

- Identificar el nivel de eficiencia y eficacia de las actividades realizadas en el área de Trabajo Social.
- Evaluar y analizar los resultados obtenidos de la eficiencia y eficacia mediante la aplicación de indicadores de gestión.

Nº	DESCRIPCIÓN	REF. P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Elaboración y aplicación del Cuestionario de Control Interno por componente.	CCI 5	E.M.E.G. H.L.L.G.	01/02/2016
2	Elaboración de una matriz de ponderación para conocer el riesgo de auditoría.	MP 5	E.M.E.G. H.L.L.G.	04/02/2016
3	Evaluación del Riesgo de Auditoría por cada componente.	DRC 5	E.M.E.G. H.L.L.G.	04/02/2016
4	Aplicación de Indicadores.	AI 5	E.M.E.G. H.L.L.G.	10/02/2016
5	Hoja de Hallazgos si lo hubiese.	HH	E.M.E.G. H.L.L.G.	24/02/2016

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Gestión de Trabajo Social

OBJETIVO: Recopilar información relevante sobre la gestión de Trabajo Social para establecer el nivel de cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Se aplica el proceso de gestión de Trabajo Social al nuevo personal?	X		
2	¿Se realiza investigaciones sobre la situación socioeconómica del personal?	X		
3	¿Existe un archivo de los casos que se han presentado?	X		
4	¿Se da seguimiento a los casos especiales?	X		
5	¿Se planifica y se ejecuta algún tipo de charlas al personal?	X		Sobre Seguridad y Salud Ocupacional Prevención de riesgos laborales Gestión Ambiental

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Gestión de Trabajo Social

OBJETIVO: Recopilar información relevante sobre la gestión de Trabajo Social para establecer el nivel de cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
6	¿Se brinda la asistencia de trabajo social a las familias del personal si es requerida?	X		No tiene costo
7	¿Se realiza evaluaciones y control sobre riesgos laborales?	X		
8	¿Existe un reglamento sobre disposiciones de Seguridad y Salud Ocupacional?	X		Reglamento interno sobre Seguridad y Salud Ocupacional
9	¿El área de trabajo social cuenta con los recursos necesarios para realizar su gestión?	X		
10	¿Existe la planifica y ejecuta proyectos sociales?	X		En base a los requerimientos del personal

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

MATRIZ DE PONDERACIÓN

Componente: Gestión de Trabajo Social

N°	PREGUNTAS	POND.	CALIF.
1	¿Se aplica el proceso de gestión de Trabajo Social al nuevo personal?	10	10
2	¿Se realiza investigaciones sobre la situación socioeconómica del personal?	10	8
3	¿Existe un archivo de los casos que se han presentado?	10	10
4	¿Se da seguimiento a los casos especiales?	10	9
5	¿Se planifica y se ejecuta algún tipo de charlas al personal?	10	10
6	¿Se brinda la asistencia de trabajo social a las familias del personal si es requerida?	10	10
7	¿Se realiza evaluaciones y control sobre riesgos laborales?	10	10

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

MATRIZ DE PONDERACIÓN

Componente: Gestión de Trabajo Social

N°	PREGUNTAS	POND.	CALIF.
8	¿Existe un reglamento sobre disposiciones de Seguridad y Salud Ocupacional?	10	10
9	¿El área de trabajo social cuenta con los recursos necesarios para realizar su gestión?	10	9
10	¿Existe la planifica y ejecuta proyectos sociales?	10	8
	TOTAL	Σ 100	Σ 94

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



DETERMINACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA

Fórmula:

$$CP = \frac{CT*100}{PT} = \frac{94*100}{100} = 94\% \text{ ¥}$$

Donde:

CP= Confianza Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
01% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

CONCLUSIÓN:

Al determinar el riesgo en el componente de Gestión de Trabajo Social, se obtuvo como resultado un nivel de confianza alta, y el nivel de riesgo es bajo, lo que muestra que las gestiones realizadas en esta área son adecuadas.

MARCAS DE AUDITORÍA:




∑ Sumatoria

¥ Calculo


ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

INDICADORES DE GESTIÓN

COMPONENTE: TRABAJO SOCIAL.

PARÁMETRO: Gente					
OBJETIVO 1: Promover la participación de la gente del Departamento en todos los programas de mejora continua.					
META: Una reunión por mes del Personal de RRHH.					
Indicador	Eficiencia	Eficacia	Criterio de Evaluación		
% Cumplimiento del Personal de RRHH participando en gestión o reuniones del Área	No. Reuniones cumplidas / No. Reuniones programadas $\frac{0}{12} * 100 = 0\%$ ¥	$\frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas previstas}}$ $\frac{0\%}{100\%} = 0\%$ ¥	Criterio	Rango	Semáforo
			Excelente	90% - 100%	
			Muy bueno	70% - 89%	
			Regular o Deficiente	<70%	
Fuente: Plan de Negocios NOVACERO 2014					

COMENTARIO:

Según el indicador aplicado se pudo determinar que el nivel de Cumplimiento del Personal de RRHH participando en gestión o reuniones del Área es nulo, por lo cual se encuentra en el rango de REGULAR O DEFICIENTE  indicando que no se ha cumplido con la meta prevista de una reunión por mes. @

MARCAS DE AUDITORÍA:

¥ Cálculo

@ Hallazgo

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



PARAMETROS GRÁFICOS

PLAN DE NEGOCIOS

CATEGORIA	INDICADOR	META	ALCANZADO	SIMBOLOGÍA
Gente ✓	% Cumplimiento del Personal de RRHH participando en gestión o reuniones del Área ✓	90% ✓	91,53% ✓	X






MARCAS DE AUDITORÍA:

✓ Verificado


ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

INDICADORES DE GESTIÓN

COMPONENTE: TRABAJO SOCIAL.

PARÁMETRO: Gente					
OBJETIVO 2: Promover programas de desarrollo que garanticen un incremento en el desempeño del equipo.					
META: Cumplimiento del Plan de Trabajo Social en un 90%.					
Indicador	Eficiencia	Eficacia	Criterio de Evaluación		
			Criterio	Rango	Semáforo
% Cumplimiento del Plan de Trabajo Social.	Actividades Planificadas / Actividades Realizadas $\frac{23}{25} = 92\%$ ¥	$\frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas previstas}}$ $\frac{92\%}{90\%} = 102\%$ ¥	Excelente	90% - 100%	
			Muy bueno	70% - 89%	
			Regular o Deficiente	<70%	
Fuente: Plan de Negocios NOVACERO 2014					

COMENTARIO:

Según el indicador aplicado se pudo determinar que el nivel de Cumplimiento del Personal del Plan de Trabajo Social es del 92%, por lo cual se encuentra en el rango de EXCELENTE  indicando que la meta prevista se ha superado durante el año 2014.

MARCAS DE AUDITORÍA:

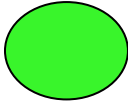
¥ Cálculo

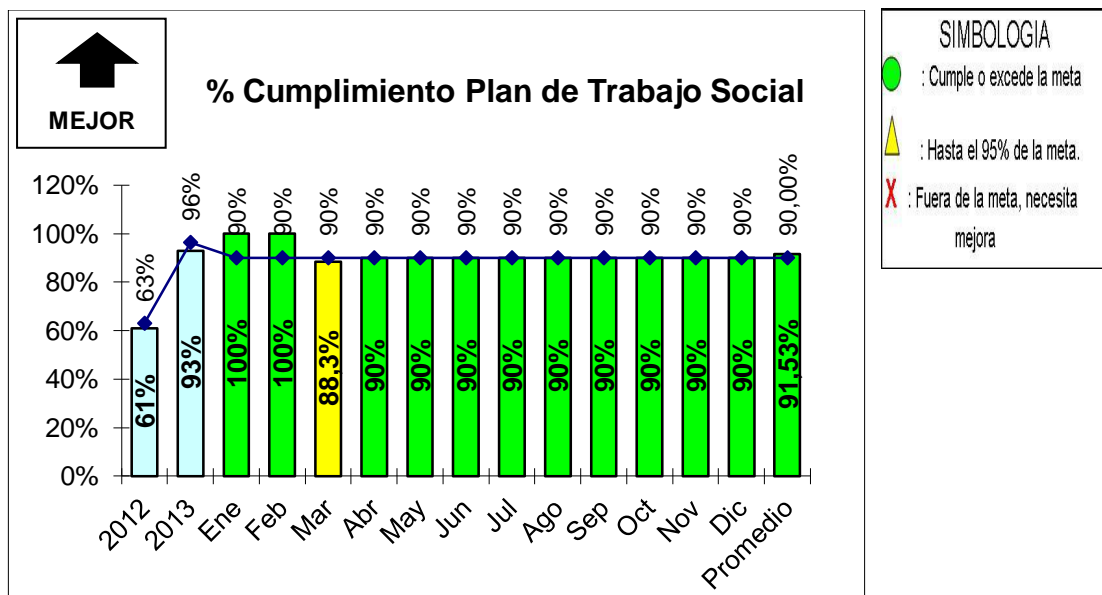
ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



PARAMETROS GRÁFICOS

PLAN DE NEGOCIOS

CATEGORIA	INDICADOR	META	ALCANZADO	SIMBOLOGÍA
Gente ✓	% de Cumplimiento Plan de Trabajo Social. ✓	90% ✓	91,53% ✓	



MARCAS DE AUDITORÍA:

✓ Verificado

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



HOJA DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA N° 1

COMPONENTE: TRABAJO SOCIAL

Causa: Incumplimiento de la participación del Personal de RRHH en gestión o reuniones del Área.

Criterio: Mantener el funcionamiento de la cedula de gestión o reuniones del área de RRHH

Efectos: Que no se promueva la participación y la comunicación dentro del departamento de RRHH

Conclusión: El área de trabajo social debe promover la participación del personal que labora dentro del departamento de RRHH a través de reuniones planificadas.

Recomendaciones: Al Jefe del Departamento de Recursos Humanos y a la Trabajadora Social, realice la planificación de las reuniones los primeros días de la semana de cada mes, para que se pueda informar las novedades encontradas de mes anterior.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: NOVACERO S.A.

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos

COMPONENTE: Área Médica

OBJETIVOS:

- Identificar el nivel de eficiencia y eficacia de las actividades realizadas en el área de Médica.
- Evaluar y analizar los resultados obtenidos de la eficiencia y eficacia mediante la aplicación de indicadores de gestión.

Nº	DESCRIPCIÓN	REF. P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Elaboración y aplicación del Cuestionario de Control Interno por componente.	CCI 6	E.M.E.G. H.L.L.G.	01/02/2016
2	Elaboración de una matriz de ponderación para conocer el riesgo de auditoría.	MP 6	E.M.E.G. H.L.L.G.	04/02/2016
3	Evaluación del Riesgo de Auditoría por cada componente.	DRC 6	E.M.E.G. H.L.L.G.	04/02/2016
4	Aplicación de Indicadores.	AI 6	E.M.E.G. H.L.L.G.	10/02/2016
5	Hoja de Hallazgos si lo hubiese.	HH	E.M.E.G. H.L.L.G.	24/02/2016

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Área Médica

OBJETIVO: Recopilar información relevante sobre la gestión realizada en el Área Médica para establecer el nivel de cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
1	¿Se realizan exámenes previos a la contratación del personal?	X		Exámenes preocupacionales
2	¿Se realiza la planificación de las actividades a realizar?	X		Anualmente
3	¿Se registra la atención al personal en una ficha médica individual?	X		
4	¿Se brinda la asistencia médica a las familias del personal si es requerida?	X		
5	¿Se controla y se da seguimiento al personal expuesto al riesgo?	X		

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: Área Médica

OBJETIVO: Recopilar información relevante sobre la gestión realizada en el Área Médica para establecer el nivel de cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
6	¿Se identifica y se controla los riesgos ergonómicos y biológicos?	X		
7	¿Existe algún tipo de programa de salud ocupacional?	X		Si, está incluido en la planificación anual
8	¿Se realiza exámenes de prevención de enfermedades?	X		
9	¿El área de médica cuenta con los recursos necesarios para la atención por emergencia?	X		
10	¿Se planifica y ejecuta la capacitación del personal en temas sobre prevención de enfermedades y riesgos laborales?	X		

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

MATRIZ DE PONDERACIÓN

Componente: Área Médica

N°	PREGUNTAS	POND.	CALIF.
1	¿Se realizan exámenes previos a la contratación del personal?	10	10
2	¿Se realiza la planificación de las actividades a realizar?	10	9
3	¿Se registra la atención al personal en una ficha médica individual?	10	10
4	¿Se brinda la asistencia médica a las familias del personal si es requerida?	10	9
5	¿Se controla y se da seguimiento al personal expuesto al riesgo?	10	10
6	¿Se identifica y se controla los riesgos ergonómicos y biológicos?	10	10
7	¿Se realiza evaluaciones y control sobre riesgos laborales?	10	10
8	¿Existe algún tipo de programa de salud ocupacional?	10	10

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



MATRIZ DE PONDERACIÓN

Componente: Área Médica

N°	PREGUNTAS	POND.	CALIF.
9	¿Se realiza exámenes de prevención de enfermedades?	10	9
10	¿El área de médica cuenta con los recursos necesarios para la atención por emergencia?	10	9
	TOTAL	Σ 100	Σ 95

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



DETERMINACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA

Fórmula:

$$CP = \frac{CT*100}{PT} = \frac{95*100}{100} = 95\% \text{ ¥}$$

Donde:

CP= Confianza Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
01% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

CONCLUSIÓN:

Al determinar el riesgo en el componente de Área Médica, se obtuvo como resultado un nivel de confianza alta, y el nivel de riesgo es bajo, lo que muestra que las gestiones realizadas en esta área son adecuadas.

MARCAS DE AUDITORÍA:




∑ Sumatoria

¥ Calculo


ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

INDICADORES DE GESTIÓN

COMPONENTE: ÁREA MÉDICA.

PARÁMETRO: Seguridad					
OBJETIVO 2: Mejorar las condiciones de salud y ergonomía en nuestros colaboradores.					
META: Cumplimiento del Plan de Exámenes Ocupacionales del 93%.					
Indicador	Indicador de Eficiencia	Indicador de Eficacia	Criterio de Evaluación		
			Criterio	Rango	Semáforo
% de Cump. Plan Exámenes Ocupacionales	No. de exámenes cumplidos / No. de exámenes programados $\frac{170}{176} = 96,59\%$ ¥	Metas Alcanzadas / Metas previstas $\frac{96,59\%}{93\%} = 103\%$ ¥	Excelente	90% - 100%	
			Muy bueno	70% - 89%	
			Regular o Deficiente	<70%	
			Fuente: Plan de Negocios NOVACERO 2014		

COMENTARIO:

Según el indicador aplicado se pudo determinar que el nivel de Cumplimiento del plan de exámenes ocupacionales es del 96,59%, por lo cual se encuentra en el rango de EXCELENTE  indicando que la meta prevista se ha superado a 103%.

MARCAS DE AUDITORÍA:

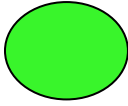
¥ Cálculo

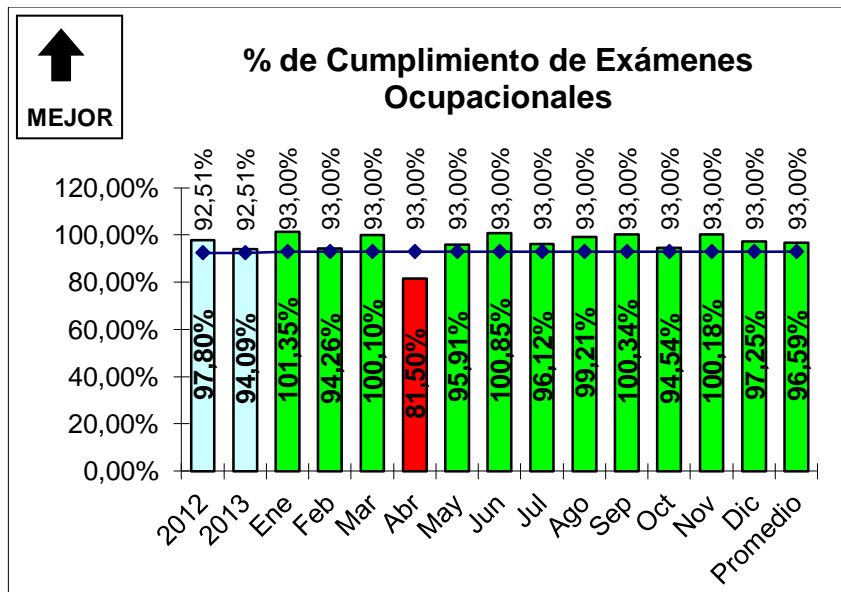
ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



PARAMETROS GRÁFICOS

PLAN DE NEGOCIOS

CATEGORIA	INDICADOR	META	ALCANZADO	SIMBOLOGÍA
Seguridad ✓	% de Cumplimiento de Exámenes Ocupacionales ✓	93% ✓	96,59% ✓	



SIMBOLOGIA	
	: Cumple o excede la meta
	: Hasta el 95% de la meta.
	: Fuera de la meta, necesita mejora




MARCAS DE AUDITORÍA:

✓ Verificado


ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

INDICADORES DE GESTIÓN

COMPONENTE: ÁREA MÉDICA.

PARÁMETRO: Seguridad					
OBJETIVO 2: Mejorar las condiciones de salud y ergonomía en nuestros colaboradores.					
META: 77% de Gente Sana Planta Lasso.					
Indicador	Indicador de Eficiencia	Indicador de Eficacia	Criterio de Evaluación		
			Criterio	Rango	Semáforo
% de Gente Sana Planta Lasso	(No. Pacientes Atendidos/ No. Personal)	$\frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas previstas}}$	Excelente	90% - 100%	
			Muy bueno	70% - 89%	
			Regular o Deficiente	<70%	
Fuente: Plan de Negocios NOVACERO 2014					

COMENTARIO:

Según el indicador aplicado se pudo determinar que el nivel de gente sana Planta Lasso es de 77%, por lo cual se encuentra en el rango de MUY BUENO  indicando que la meta prevista se ha cumplido al 100%.

MARCAS DE AUDITORÍA:


¥ Cálculo

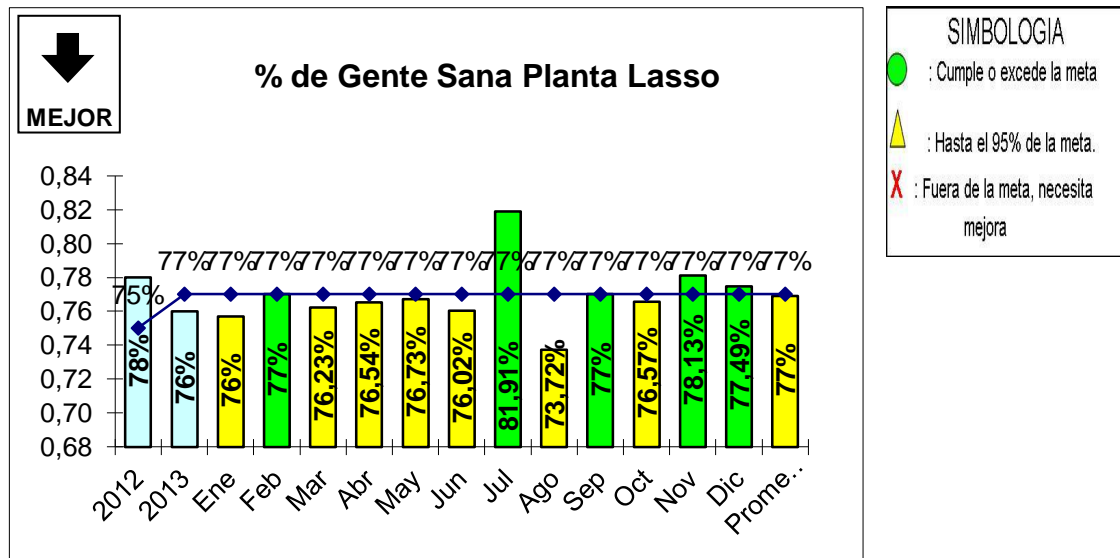
ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



PARAMETROS GRÁFICOS

PLAN DE NEGOCIOS

CATEGORIA	INDICADOR	META	ALCANZADO	SIMBOLOGÍA
Seguridad ✓	% de Gente Sana Planta Lasso ✓	77% ✓	77% ✓	






MARCAS DE AUDITORÍA:

✓ Verificado


ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016

INDICADORES DE GESTIÓN

COMPONENTE: ÁREA MÉDICA.

PARÁMETRO: Seguridad					
OBJETIVO 3: Contribuir con la protección ambiental y la preservación de los recursos de la Planta.					
META: Realizar un proyecto ambiental anual.					
Indicador	Eficiencia	Eficacia	Criterio de Evaluación		
% Cumplimiento del Proyecto.	# de actividades realizadas / # actividades programadas $\frac{0}{0} = 0\%$ ¥	Metas Alcanzadas Metas previstas $\frac{0\%}{100\%} = 0\%$ ¥	Criterio	Rango	Semáforo
			Excelente	90% - 100%	
			Muy bueno	70% - 89%	
			Regular o Deficiente	<70%	
Fuente: Plan de Negocios NOVACERO 2014					

COMENTARIO:

Según el indicador aplicado se pudo determinar que el nivel de Cumplimiento del Proyecto ambiental planificado para el año no se ha cumplido, por lo cual se encuentra en el rango de REGULAR O DEFICIENTE  indicando que la meta prevista no se ha cumplido. @

MARCAS DE AUDITORÍA:

¥ Cálculo

@ Hallazgo

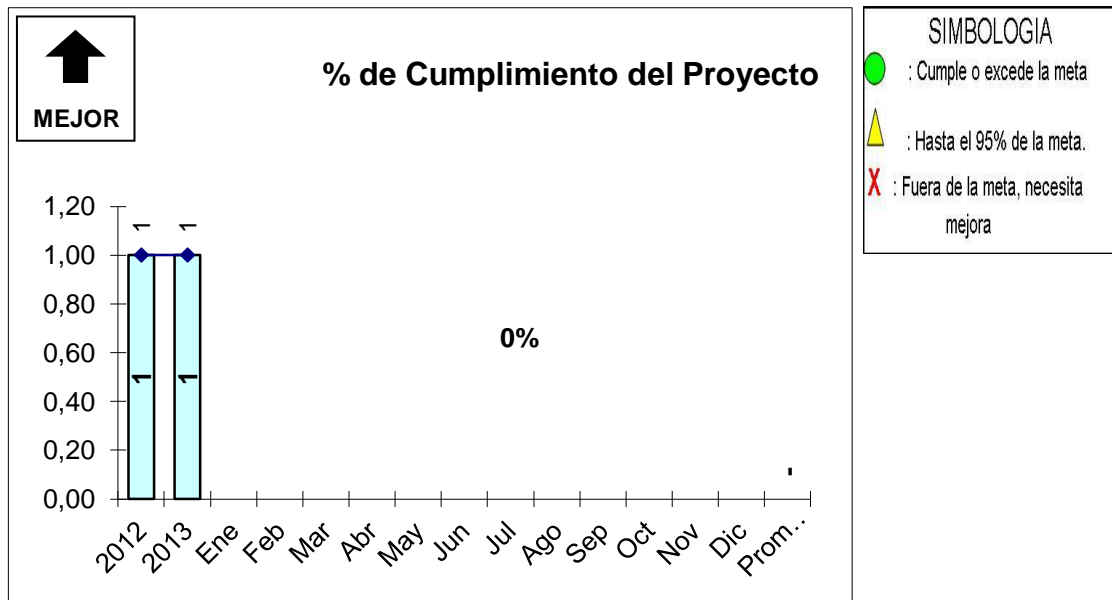
ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



PARAMETROS GRÁFICOS

PLAN DE NEGOCIOS

CATEGORIA	INDICADOR	META	ALCANZADO	SIMBOLOGÍA
Seguridad ✓	% de Cumplimiento de un Proyecto por año ✓	100% ✓	0% ✓	X



MARCAS DE AUDITORÍA:

✓ Verificado

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



HOJA DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA N° 2

COMPONENTE: ÁREA MÉDICA

Causa: Incumplimiento del objetivo de realizar un proyecto ambiental anual, el mismo que está a cargo del área médica.

Criterio: El Plan de Negocios de la Empresa Novacero, establece como objetivo el Cumplir con la protección ambiental y la preservación de los recursos de la Planta a través de la realización de un proyecto ambiental.

Efectos: Que no se cumple con las gestiones ambientales planificadas para el año 2014.

Conclusión: Que no existe un control riguroso sobre el cumplimiento de los objetivos planificados dentro del Área Médica.

Recomendaciones: El Jefe del Departamento de Recursos de seguimiento al cumplimiento a los proyectos planificados, a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



EMPRESA NOVACERO S.A.

FASE IV: COMUNICACIÓN

INFORME FINAL

CLIENTE: Departamento de Recursos Humanos de la empresa NOVACERO S.A.

DIRECCIÓN: Panamericana Norte, Kilómetro 15, Sector Lasso

TELÉFONO: (03) 299-8400

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.



PROGRAMA DE AUDITORÍA

OBJETIVOS: Elaborar el Informe Final mediante los hallazgos de auditoría encontrados.

Nº	DESCRIPCIÓN	REF. P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Carta de Presentación	CP	E.M.E.G. H.L.L.G.	20/02/2016
2	Informe Final	IF	E.M.E.G. H.L.L.G.	20/02/2016

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 20/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 24/02/2016



CARTA DE PRESENTACIÓN

Latacunga, 25 de febrero del 2016

Lic.

Geovanny Reyes

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE NOVACERO
S.A.

Presente.-

Un vez realizada la Auditoría de Gestión en el Departamento de Recursos Humanos de NOVACERO S.A., en el período comprendido del 01 Enero al 31 de Diciembre de 2014. La Auditoría de Gestión se realizó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Manual de Auditoría de Gestión, emitidas por la Contraloría General del Estado, y a las disposiciones legales, reglamentarias, políticas y demás normas aplicables, pretendiendo estas que la auditoría sea efectuada eficientemente para obtener resultados razonables y que la información y documentación examinada no contenga exposiciones erróneas de carácter significativo. Se analizó al Departamento de Recursos Humanos, los resultados se encuentran expuestos en los hallazgos, comentarios, conclusiones y recomendaciones, manifestado en el presente informe de auditoría. Siendo imprescindible que las recomendaciones emitidas sean consideradas para su aplicación inmediata.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 20/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 24/02/2016



EMPRESA NOVACERO S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

CP
2/2

Atentamente;

Srta. Erika Espinosa
AUDITORA 1

Srta. Gabriela Heredia
AUDITORA 2

H&E AUDITORES INDEPENDIENTES

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 20/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 24/02/2016



INFORME FINAL

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE AUDITORÍA

1. MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de gestión al Departamento de Recursos Humanos de NOVACERO S.A., se realiza en cumplimiento de las normas establecidas, y de acuerdo a sus disposiciones de su planificación de auditoría.

2. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

- Identificar las falencias existentes en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa NOVACERO S.A.
- Emitir un informe indicando las recomendaciones en referencia a los hallazgos encontrados en la Auditoría para cumplir con los objetivos institucionales.
- Lograr que la aplicación de la Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos, permita al Jefe del Departamento de Recursos Humanos, corregir las falencias y dificultades existentes en la empresa.

3. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La auditoría de gestión a realizarse esta comprendido en el período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014. Se analizará el DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE NOVACERO S.A.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 20/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 24/02/2016



4. ENFOQUE IDENTIFICACIÓN DE LA ENTIDAD:

Nombre de la entidad: NOVACERO S.A.

Dirección: Sector Lasso, Latacunga.

5. COMPONENTES AUDITADOS:

El área a auditar es el Departamento de Recursos Humanos.

Los componentes auditados dentro del área son:

- Reclutamiento, Selección e Inducción al personal.
- Capacitación al Personal.
- Gestión de Nómina.
- Desarrollo Organizacional.
- Gestión de Trabajo Social.
- Área Médica.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 20/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 24/02/2016



CAPÍTULO 2

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

1. MISIÓN

“Producir y comercializar la gama más amplia de productos y soluciones de acero para satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

2. VISIÓN

“Ser reconocida como una empresa innovadora, en constante crecimiento en la industria del acero del Ecuador”.

3. PILARES ESTRATÉGICOS

- Solidez financiera
- Crecer responsablemente
- Orientación al mercado

4. VALORES CORPORATIVOS

- Liderazgo
- Integridad
- Innovación
- Actitud de servicio

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 20/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 24/02/2016



5. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El Departamento de Recurso Humanos de NOVACERO se encarga del reclutamiento, selección e inducción al personal, brindándoles oportunidades de crecimiento, desarrollo profesional y capacitación constante a sus colaboradores.

Los procesos de selección y desarrollo del personal se realizan de acuerdo a los procedimientos de Gestión de Recursos Humanos, con el objetivo de captar y dar oportunidad al personal idóneo. Para asegurar la competencia del personal, se ejecutan actividades de adiestramiento y desarrollo, promoviendo la comunicación interna y la toma de conciencia sobre la importancia de las actividades de cada miembro de la organización, y de cómo constituye al logro de los objetivos organizacionales.

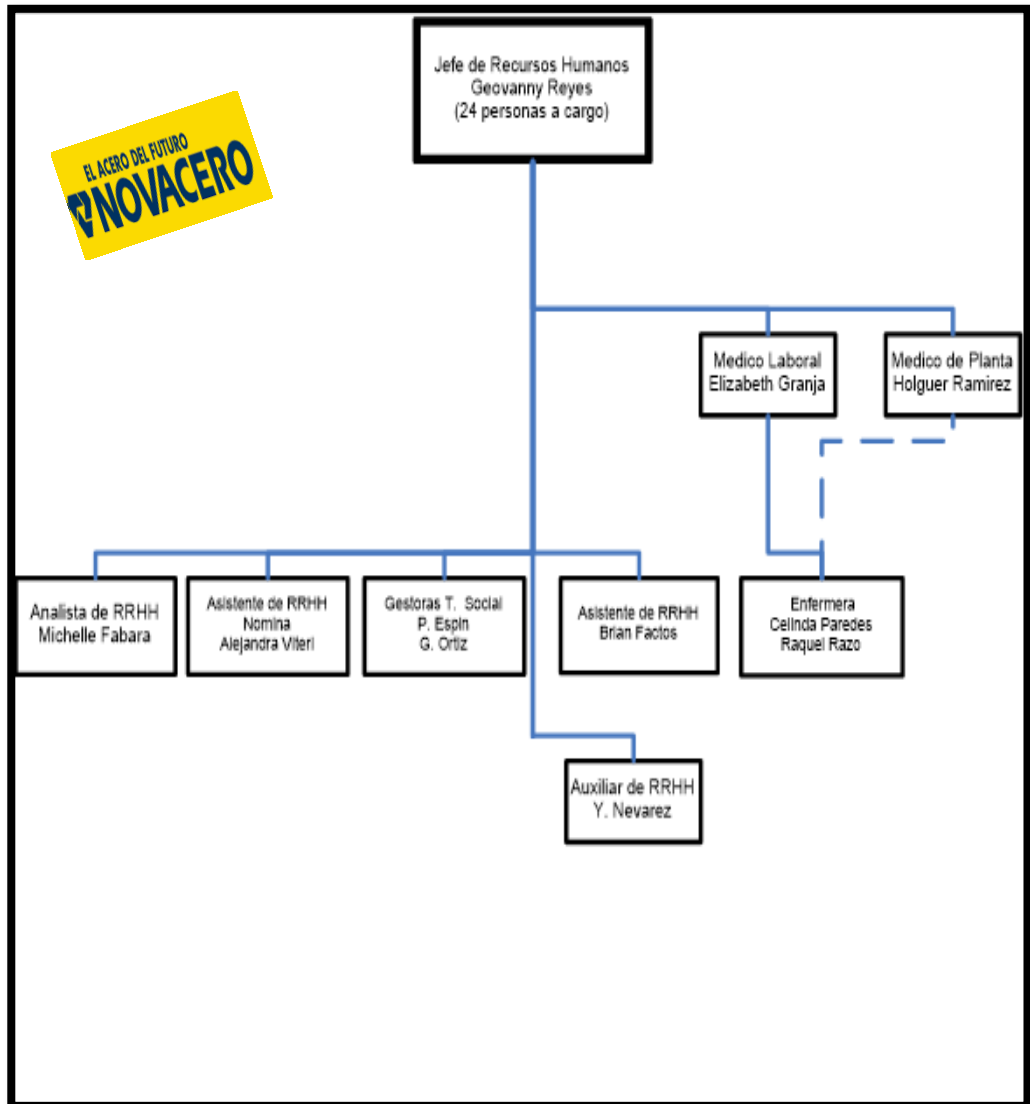
PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Determinación y establecimiento de las competencias requeridas por el personal en cada puesto de la empresa.
- Selección del personal que ingresa a la empresa, considerando las competencias establecidas para dicho puesto de trabajo, de acuerdo al procedimiento de Gestión del Recurso Humano.
- Suministro de capacitación necesaria para suplir las necesidades detectadas en la valoración de competencias.
- Promover la comunicación interna.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 20/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 24/02/2016

6. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Organigrama Estructural Depto. Recursos Humanos 2014



ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 20/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 24/02/2016

7. Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuenta con un manual de funciones para el departamento. ➤ Existe satisfacción en los clientes internos atendidos. ➤ Cuenta con programas de evaluación de desempeño al personal del departamento. ➤ Apropiado Plan de Negocios de acuerdo a las necesidades de la empresa. ➤ Definición clara de los objetivos de la Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deficiencia en la comunicación interna dentro del Departamento de Recursos Humanos ➤ Falta de cumplimiento de las actividades planteadas en el Plan de Negocios. ➤ Falta de compromiso de los clientes internos en las gestiones ambientales. ➤ Falta de un sistema específico para el Departamento de Recursos Humanos que ayude a reducir la sobrecarga de trabajo operativo.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento y actualización de Leyes y reglamentos. ➤ Tecnología de punta. ➤ Capacitación permanente del personal que labora en la empresa. ➤ Convenios con organizaciones nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inestabilidad económica. ➤ Catástrofes Naturales ➤ Cambio de Normativas Legales

BORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 20/02/2016
RISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 24/02/2016



CAPITULO 3

RESULTADOS DE GENERALES DE LA AUDITORÍA

Al examinar al Departamento de Recursos Humanos de NOVACERO S.A., se pudo determinar los siguientes hallazgos en base a los resultados de los indicadores de gestión aplicados.

HALLAZGO N° 1

COMPONENTE: TRABAJO SOCIAL

Causa: Incumplimiento de la participación del Personal de RRHH en gestión o reuniones del Área.

Criterio: Mantener el funcionamiento de la cedula de gestión o reuniones del área de RRHH

Efectos: Que no se promueva la participación y la comunicación dentro del departamento de RRHH

Conclusión: El área de trabajo social debe promover la participación del personal que labora dentro del departamento de RRHH a través de reuniones planificadas.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



Recomendación: Al Jefe del Departamento de Recursos Humanos y a la Trabajadora Social, realice la planificación de las reuniones los primeros días de la semana de cada mes, para que se pueda informar las novedades encontradas de mes anterior

HALLAZGOS N° 2

COMPONENTE: ÁREA MÉDICA

Causa: Incumplimiento del objetivo de realizar un proyecto ambiental anual, el mismo que está a cargo del área médica.

Criterio: El Plan de Negocios de la Empresa Novacero, establece como objetivo el Cumplir con la protección ambiental y la preservación de los recursos de la Planta a través de la realización de un proyecto ambiental.

Efectos: Que no se cumple con las gestiones ambientales planificadas para el año 2014.

Conclusión: Que no existe un control riguroso sobre el cumplimiento de los objetivos planificados dentro del Área Médica.

Recomendaciones: El Jefe del Departamento de Recursos de seguimiento al cumplimiento a los proyectos planificados, a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 11/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 18/02/2016



EMPRESA NOVACERO S.A.

FASE V: SEGUIMIENTO

ARCHIVO CORRIENTE

CLIENTE: Departamento de Recursos Humanos de la empresa NOVACERO S.A.

DIRECCIÓN: Panamericana Norte, Kilómetro 15, Sector Lasso

TELÉFONO: (03) 299-8400

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.



PROGRAMA DE AUDITORÍA

OBJETIVOS: Elaborar el Plan de Mejoras a través de las recomendaciones emitidas en el informe final de auditor.

Nº	DESCRIPCIÓN	REF. P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Plan de Mejoras	PM	E.M.E.G. H.L.L.G.	20/02/2016

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 20/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 24/02/2016



EMPRESA NOVACERO S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

PM
1/1

PLAN DE MEJORAS

RECOMENDACIÓN	ABR.				MAY.				JUN.				JUL.				AGT.				SEP.				OCT.				NOV.				DIC.				RESPONSABLE				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
Se realice la planificación de las reuniones los primeros días de la semana de cada mes, para que se pueda informar las novedades encontradas de mes anterior.	X				X				X				X				X				X				X				X				X				Jefe del Departamento de Recursos Humanos y Trabajadora Social				
El Jefe del Departamento de Recursos de seguimiento al cumplimiento a los proyectos planificados, a fin de alcanzar los objetivos propuestos.																													X				X				X				Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

ELABORADO POR: E.M.E.G. & H.L.L.G.	FECHA: 20/02/2016
REVISADO POR: R.A.C.M.	FECHA: 24/02/2016

3.6. CONCLUSIONES

- Una vez concluida la auditoría en la Empresa NOVACERO S.A, se determina que el departamento de Recursos Humanos basa su gestión en las leyes laborales como Código del Trabajo, Ley de la Seguridad Social, así como también mantienen un Reglamento Interno, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo, Políticas Corporativas, lo que garantiza que la gestión se efectúa dentro de un marco legal.
- Al analizar el proceso de Capacitación se puede observar que el mismo se gestiona con un enfoque basado en la calidad y la economía pues el plan anual se ejecuta cumplimiento las metas establecidas dentro del Departamento de Recursos Humanos.
- El Sistema de Gestión de Recursos Humanos es el adecuado, pues cuentan con procedimientos legales en todos los procesos, asegurando así el ingreso y/o contratación de personal idóneo para cada una de las áreas, manteniendo el concepto de mejora continua para el fortalecimiento y desarrollo de su talento humano.

- La evaluación efectuada al Departamento de Recursos Humanos de la Empresa NOVACERO S.A en los procedimientos de Selección de Personal, Inducción y Reinducción al Personal, Capacitación, Gestión de Nómina, Desarrollo Organizacional, Trabajo Social y área Médica; determinó que tanto el nivel de confianza es alta y el nivel de riesgo son bajos.

- El informe o producto final de la ejecución del examen permite comunicar los resultados de la auditoría a los funcionarios de los niveles de dirección que corresponda para su conocimiento y efectos pertinentes; incluye recomendaciones prácticas de los hallazgos encontradas, con la finalidad de proporcionar una herramienta que contribuya a la eficacia y eficiencia en la gestión del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa NOVACERO S.A.

3.7. RECOMENDACIONES

Al concluir este trabajo de auditoría y análisis al Departamento de Recursos Humanos de la empresa NOVACERO S.A, nos permitimos realizar las siguientes recomendaciones.

- La Empresa NOVACERO y el Departamento de Recursos Humanos debe continuar fortaleciendo su imagen de eficiencia y compromiso con la sociedad, velando por el buen funcionamiento y administración de cada una de las áreas, evidenciando así un trabajo direccionado a mantener la mejora continua de sus procesos y el desarrollo de sus recursos humanos y económicos.
- En cuanto a la elaboración del Plan anual de capacitación, se recomienda que el mismo este directamente relacionado al cumplimiento de las competencias que exige su manual de cargos.
- Con referencia al Sistema de Gestión de Recursos Humanos, se recomienda seguirlo fortaleciendo a través de la aplicación de procedimientos legales y basados en el desarrollo de su talento humano, enfocados en la mejora continua; así también actualízalo según las necesidades del entorno social y económico que engloba la Empresa.

- Con respecto al Procedimiento de Evaluación para el desarrollo, se sugiere que se siga manteniendo el mismo mecanismo, puesto que el personal que gestiona los Recursos Humanos en la Empresa poseen el conocimiento suficiente para realizarlo.

- En general se recomienda que la Empresa continúe su línea trazada en el fortalecimiento de sus objetivos, convirtiéndose así en el mejor referente, a través de la gestión eficiente y eficaz de sus procesos dentro del Departamento de Recursos Humanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CITADA:

- ARENS, Alvin, ELDER, Randal y BEASLEY, Mark. Auditoría: Un enfoque integral. Décimaprimer edición . México : Pearson Educación. pág. 4.
- BLANCO, Yanel. Auditoría Integral normas y procedimientos. Segundo edición. Bogotá : ECOE Ediciones, 2012. pág. 403.
- BRAVO, Mercedes. Contabilidad General. Décima edición. Quito : Esobar Impresores, 2011. pág. 3.
- CHIAVENATO, Idalberto. Innovación de la Administración. Primera edición. s.l. : McGraw-Hill/Interamericana, 2010. pág. 54.
- DE LA PEÑA GUTIERREZ, Alberto. Auditoría: Un enfoque práctico. Madrid : Paraninfo, 2010. pág. 5.
- DE LA PEÑA, Alberto. Auditoría: Un enfoque práctico. Madrid : Paraninfo, 2010. pág. 433.
- ESCRIBANO, Gabriel. Gestión Financiera. Tercera. Madrid : s.n., 2011. pág. 55.
- KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. Administración: Una perspectiva global y empresarial. Decimocuarta edición . México D.F. : McGrawHill, 2012. pág. 496.
- KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. Administración: Una perspectiva global y empresarial. Décimacuarta edición. México : McGrawHill, 2012. pág. 4.
- LÓPEZ, María. Gestión Financiera. Primera edición. s.l. : Ediciones Paraninfo, 2013. pág. 2.

- MALDONADO, Milton. Auditoría de Gestión. Cuarta Edición. Quito : Abaco, 2011. pág. 56.
- MÉNDEZ, José. La Economía de la empresa. Cuarta Edición . México : s.n., 2011. pág. 13.
- MÜNCH, Lourdes. ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. [ed.] Pablo Miguel Guerrero Rosas. Primera edición. México : PEARSON EDUCACIÓN, 2010. pág. 27.
- ZAPATA, Pedro. Contabilidad General. Séptima edición. Bogotá : Lily Solano Arévalo, 2011. pág. 5.
- ZAPATA, Pedro. Contabilidad General. Séptima edición. Bogota : Lily Solano Arévalo, 2011. pág. 8.

CONSULTADA:

- ARENS, Alvin, ELDER, Randal y BEASLEY, Mark. Auditoría: Un enfoque integral. Décimaprimer edición. México : Pearson Educación, 2010.
- DE LA PEÑA GUTIERREZ, Alberto. Auditoría: Un enfoque práctico. Madrid : Paraninfo, 2010.
- ESCRIBANO, Gabriel. Gestión Financiera. Tercera. Madrid: s.n., 2011
- ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo. Control Interno y Fraude, Primera Edición, Bogotá, ISBN: 958-648-415-7, 2006.
- FRANKLIN, Benjamín Enrique. Auditoría Administrativa, Segundo edición, México : Pearson Educación, 2007.
- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio Jorge y PALAFOX DE ANDA Gustavo. Administración, Tercera Edición, México, ISBN 978-970-10-6485-6, 2012.

- MOSQUERA, Fernando. Auditoría de Gestión; Segunda Edición; Ecuador; Editorial Arguello, 2010.
- MÜNCH, Lourdes. ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. [ed.] Pablo Miguel Guerrero Rosas. Primera edición. México : PEARSON EDUCACIÓN. ISBN: 978-607-442-389-1, 2010.

VIRTUAL:

- Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado [en línea], Ecuador: 2001, [consulta: 04 de diciembre 2015]. Disponible en: <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/manual%20de%20auditoría%20de%20gestion.pdf>
- VELASTEGUI, Wilson, Proceso Administrativo [en línea], Ecuador: 2011, [consulta: 20 de diciembre 2015]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883>
- Banco Central del Ecuador [en línea], Ecuador: 2014. [consulta: 04 de enero 2016]. Disponible en: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

ANEXOS

Anexo 1. Formato entrevista preliminar al Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

Nombre del entrevistado: Lic. GEOVANNY REYES

Cargo: DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

CUESTIONARIO

1. ¿Posee la Empresa de una misión, visión y objetivos organizacionales bien definidos?

.....
.....
.....

2. ¿Posee el Departamento de Recursos Humanos un Manual de Procedimientos y Funciones?

.....
.....
.....

3. ¿Cómo calificaría Ud. el cumplimiento de las metas y objetivos del Departamento de Recursos Humanos?

.....
.....
.....

4. ¿Qué medios utiliza para dar a conocer al personal los objetivos o políticas establecidas por la empresa?

.....
.....
.....

5. ¿Existe un sistema de control interno implementado en el Departamento de Recursos Humanos?

.....
.....
.....

6. ¿Cómo califica usted al personal que labora dentro del Departamento de Recursos Humanos?

.....
.....
.....

7. ¿Qué mecanismos usa para la contratación del personal?

.....
.....
.....

8. ¿Cada qué tiempo el personal recibe capacitaciones?

.....
.....
.....

9. ¿En términos generales cuál es su opinión acerca de la eficiencia del Departamento de Recursos Humanos?

.....
.....
.....
.....

10. ¿Dentro de los procesos y actividades que lleva a cabo en el Departamento de Recursos Humanos, considera Ud. que existe algún factor crítico? ¿Cuál es este?

.....
.....
.....

11. ¿Cree Ud. que es necesario realizar una Auditoría de Gestión en el Departamento de Recursos Humanos y en qué beneficiaría?

.....
.....
.....



**Anexo 2. Encuesta dirigida al personal del Departamento de
Recursos Humanos
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

OBJETIVO: Diagnosticar y recabar información sobre la situación actual del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Novacero S.A., para desarrollar una Auditoría de Gestión con el fin de medir el grado de eficiencia y eficacia en las actividades administrativas.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada pregunta.
- Marque con una X la respuesta que Usted considere conveniente.

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

- a. Totalmente
- b. En su mayor parte
- c. Parcialmente
- d. Ninguno

2. ¿Conoce usted los objetivos y políticas del Departamento de Recursos Humanos?

- a. Totalmente
- b. En su mayor parte
- c. Parcialmente
- d. Ninguno

3. ¿Según su criterio en qué nivel sean cumplido los objetivos que persigue el Departamento de Recursos Humanos?

- a. Alto
- b. Medio
- c. Bajo

4. **¿Conoce usted que es una Auditoría de Gestión?**
- a. Si
- b. No
5. **¿Piensa usted que es necesario la aplicación de una Auditoría de Gestión dentro del Departamento de Recursos Humanos, para medir el grado de eficiencia y eficacia en la Administración?**
- a. Si
- b. No
6. **¿Considera usted que existen falencias Administrativas en el Departamento de Recursos Humanos?**
- a. Si
- b. No
7. **¿Ha recibido capacitaciones contantes enfocadas al cargo que desempeña?**
- a. Si
- b. No
8. **¿Las actividades o funciones que usted desempeña están acorde a su perfil profesional?**
- a. Si
- b. No
9. **¿Cada qué tiempo son planificadas las actividades dentro del Departamento de Recursos Humanos?**
- a. Diario
- b. Mensual
- c. Semanal
- d. Trimestral
- e. Semestral
- f. Anual

**10. ¿Cómo califica usted al control interno que se lleva a cabo dentro del
Departamento de Recursos Humanos?**

- a. Excelente
- b. Muy bueno
- c. Bueno
- d. Malo
- e. Regular

Anexo 3. Director del Departamento de Recursos Humanos



Anexo 4. Reclutamiento, selección e inducción del personal.



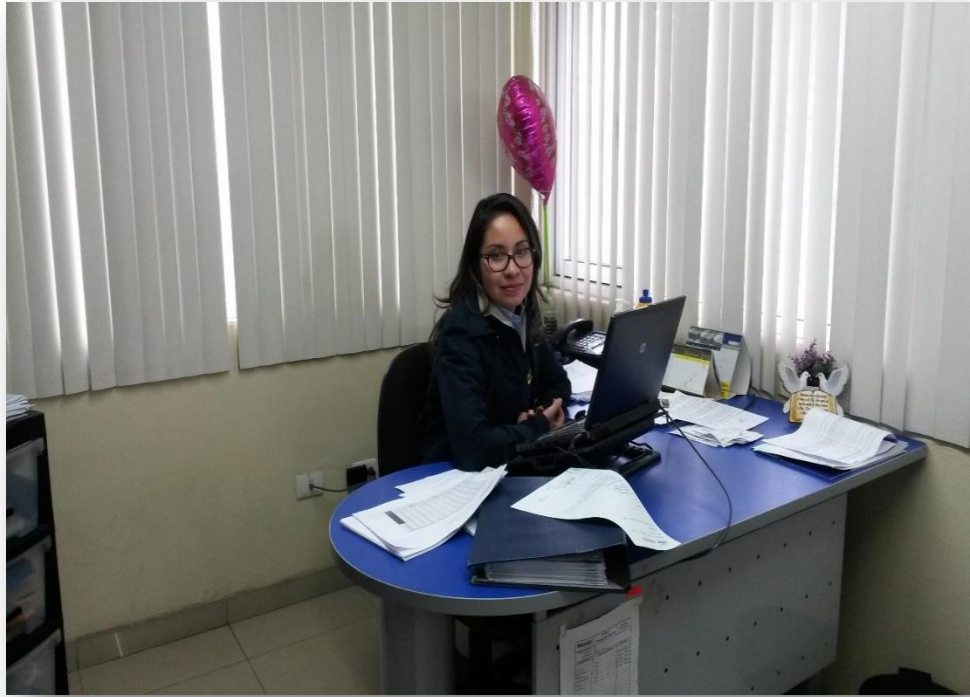
Anexo 5. Capacitación al Personal



Anexo 6. Gestión de Nómina



Anexo 7. Desarrollo Organizacional



Anexo 8. Gestión de Trabajo Social



Anexo 9. Área Médica



Anexo 10. Consulta de Roles de Pago

