FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

TEMA:
"AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE TALENTO HUMANO DE COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A"

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
"INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA"

AUTORAS:

Mélida Tatiana Brito Astudillo

Victoria Elizabeth Quezada Sarmiento

DIRECTOR:

Econ. Teodoro Emilio Cubero Abril

CUENCA – ECUADOR
2015

Dedicatorias

El presente trabajo de titulación está dedicado a mis padres, quienes fueron el pilar fundamental durante mi carrera universitaria, además brindándome ejemplos dignos de superación y entrega, ya que en gran parte gracias a ellos hoy puedo ver alcanzado mí objetivo porque siempre estuvieron brindándome su apoyo incondicional.

También a mis hermanos, abuelos, tíos y amigos quienes siempre estuvieron a mi lado impulsando en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida que fue lo que me hizo llegar hasta el final. Ni todas las palabras bastarían para agradecerles su apoyo y consejos en los momentos difíciles.

Tatiana Brito

Deseo dedicar esta tesis de manera especial a Dios por darme la fuerza, sabiduría en mi vida y fortaleza para que pueda culminar este trabajo, a mis padres por haber depositado todo su amor, respeto y confianza en mí; haberme enseñado a luchar por cumplir mis sueños, sus ejemplos de superación y entrega, han permitido que hoy pueda ver alcanzado mi meta.

A mis hermanas por todo su apoyo y comprensión; gracias por siempre estar cuando les necesito; y a mí esposo, por su amor, cariño y paciencia.

Victoria Quezada

Agradecimiento

Queremos expresar nuestro agradecimiento a la Escuela de Contabilidad Superior de la Universidad del Azuay, la misma que nos proporcionó los conocimientos necesarios y básicos para poder aplicarlos en este trabajo como en nuestra vida profesional y de manera especial al Econ. Teodoro Cubero Abril por toda su ayuda incondicional como director para el desarrollo de la presente tesis.

Nuestro profundo agradecimiento a la empresa Comercial Salvador Pacheco Mora S.A; por las facilidades prestadas para la ejecución de este trabajo.

Las Autoras

Responsabilidad

Todo el contenido y criterio de la tesis es responsabilidad de las autoras.

Tatiana Brito

Victoria Quezada

Indice

Dedicatorias I

Agradecimiento II

Responsabilidad III

Indice IV

Ilustraciones VI

Cuadros VI

Resumen VII

CAPITULO I 9

1. ASPECTOS GENERALES DE COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A, DE LA CIUDAD DE CUENCA. 9

1.1 Introducción 10
1.2 Reseña histórica 11
1.3 Estructura organizacional 16
1.4 Áreas y Departamentos 19
1.5 Misión 19
1.6 Visión 19
1.7 Meta 20
1.8 Compromiso 20
1.9 Valores institucionales 20
1.10 Áreas de distribución 21
1.11 Análisis FODA 23

CAPITULO II 24

2. MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN 24

2.1. Auditoria de Gestión 24
2.1.1. Definición 24
2.1.2. Objetivos 24
2.1.3. Alcance 24
2.1.4. Enfoque 25
2.1.5. Papeles de trabajo 26
2.1.5.1 Objetivos de los papeles de trabajo 26
2.1.5.2 Planeación de los papeles de trabajo 27
2.1.5.3 Reglas para la preparación de los papeles de trabajo 27
2.1.6. Pruebas de auditoría 28
2.1.7. Indicadores de gestión 28
2.1.7.1 Definición 28
2.1.7.2 Tipos de indicadores 28
2.1.7.3 Características que debe reunir un indicador 29
2.1.8. Programas de auditoría 30
2.1.9. La auditoría interna y la auditoría externa 32
2.2. Control de Gestión 33

2.2.1. Definición de control de gestión 34
2.2.2. Objetivos de control de gestión 34
2.2.3. Tipos de control 35
2.2.3.1 Control preventivo 35
2.2.3.2 Control concurrente o concomitante 35
2.2.3.3 Control posterior 35
2.2.4. Control interno 36
2.2.4.1 Definición 36
2.2.4.2 Un proceso 36
2.2.4.3 Personas 37
2.2.4.4 Seguridad razonable 37
2.2.4.5 Objetivos 37
2.2.4.6 Componentes 37
2.3. Fases de auditoría 39
2.3.1. Fase I: Planificación 39
2.3.1.1 Conocimiento preliminar 40
2.3.1.2 Planificación específica 43
2.3.2. Fase II: Ejecución 49
2.3.3. Fase III: Comunicación de resultados 51

CAPÍTULO III 53

3. APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE TALENTO HUMANO DE COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A, EN EL AÑO 2014; Y ELABORACIÓN DEL INFORME DE RECOMENDACIONES. 53

3.1 Fase I: Planificación 54
3.1.1 Conocimiento preliminar 54
3.1.2 Planificación específica 102
3.2 Fase II: Ejecución 135
3.3 Fase III: Comunicación de resultados 183

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 217

Conclusiones 217
Recomendaciones 218

BIBLIOGRAFÍA. 219

ANEXOS 220

Ilustraciones

Ilustración 1. Imagen general Comercial Salvador Pacheco Mora S.A (CSPM S.A)9
Ilustración 2. Estructura organizacional 16
Ilustración 3. Gerencia Administrativa y de Operaciones. 17
Ilustración 4. Gerencia Comercial. 18
Ilustración 5. Proceso de Selección 141
Ilustración 6. Proceso de plan de inducción 142
Ilustración 7. Condiciones de las carpetas de personal 147
Ilustración 8. Capacitaciones desarrolladas 154
Ilustración 9. Colaboradores capacitados en funciones 155
Ilustración 10. Colaboradores capacitados en lavado de activos 156
Ilustración 11. Atención al cliente 156
Ilustración 12. Colaboradores informados sobre Manual de Funciones 157
Ilustración 13. Colaboradores parte de un proceso de selección de personal 157
Ilustración 14. Calificación otorgada al proceso de selección 158
Ilustración 15. Colaboradores que recibieron plan de inducción 158
Ilustración 16. Calificación plan de inducción recibido 159

Cuadros

Cuadro 1. Análisis FODA 23
Cuadro 3. Funcionarios principales 61
Cuadro 4. Ficha de indicadores 160
Cuadro 5. A.I. Personal Capacitado en Funciones 163
Cuadro 6. A.I. Capacitaciones en Prevención lavado de activos 164
Cuadro 7. A.I. Personal capacitado Atención al Cliente 165
Cuadro 8. A.I. Personal Informado del Manual de Funciones 166
Cuadro 9. A.I. E. Programas de Capacitación 167
Cuadro 10. A.I. Análisis cuantitativo área de ventas 168
Cuadro 11. A.I. Proceso Selección 169
Cuadro 12. A.I. Plan Inducción 170

Resumen

En este trabajo de titulación elaboramos una Auditoria de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación de Talento Humano de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A; que cubre el periodo del 1 de Enero al 31 Diciembre de 2014.

La misma detalla aspectos generales de la empresa, conceptos que forman parte de Auditoria de Gestión y de sus fases: planificación, conocimiento preliminar, planificación específica, ejecución y comunicación de resultados.

Como resultado final fue la elaboración del informe de Auditoría en el que constan las conclusiones y recomendaciones expresadas con la finalidad de que las mismas sean tomadas en cuenta para corregir, mejorar y cumplir con los objetivos que han sido trazados por Talento Humano.

ABSTRACT

This graduation paper is about an Auditing Management performed to the Selection and Training Systems of Human Talent at *Comercial Salvador Pacheco Mora* S. A, during January 1 to December 31, 2014. This paper details general aspects of the company, concepts that are part of audit management and of its phases: planning, preliminary knowledge, specific planning, implementation, and the presentation of results. As a final output, we performed the preparation of the audit report, which presents the conclusions and recommendations to be taken into account to correct, improve and meet the objectives that have been set by the department of Human Talent.

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas

Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES DE COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A, DE LA CIUDAD DE CUENCA.

Ilustración 1. Imagen general Comercial Salvador Pacheco Mora S.A (CSPM S.A)

Fuente: CSPM S.A, 2015

1.1 Introducción

En toda entidad realizar una auditoría de gestión es muy importante ya que podemos evaluar el cumplimiento de los objetivos programados al inicio de sus operaciones, y de esta forma tomar las medidas adecuadas y necesarias para mejorar su funcionamiento.

El compromiso de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A, es ofrecer productos de excelente calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes; ya que sus directivos buscan tanto el crecimiento empresarial como el reconocimiento a nivel nacional.

Toda empresa debe tener un control y ser evaluada de manera interna como externa, y de esta formar analizar sus debilidades, bajo el concepto de eficiencia y eficacia; ya que un examen de este tipo ayudara al gerente a tomar decisiones acertadas para mejorar las falencias encontradas dentro de su entidad.

1.2 Reseña histórica

“Ante un importante aniversario de existencia de un ejemplar amigo y hombre de negocios SALVADOR ANTONIO MARIO PACHECO MORA.”

“Nace del fruto de un gran amor de sus padres Don Ramón Pacheco y Doña Felicia Mora en la ciudad de Biblián un día 12 de Julio de 1921. Formando parte de seis hermanos, supo crecer bajo el calor de los suyos y la estimación de todos, su primaria lo hace en el mismo lugar y siendo muy joven aún queda huérfano de padre y madre, lo cual le obliga a buscarse la vida para de esta manera ayudar a los suyos.”

“En sus años jóvenes viene a radicarse en la ciudad de Cuenca y reside en una solariega casa de la calle Sucre de propiedad del Dr. Arturo Neira, ingresa al Colegio Normal; tiempo en el cual hace una amistad muy sincera con Severo Vásquez Astudillo, quién al poco tiempo fallece atacado por fiebre.”

“Comienza Salvador a enfrentarse con la vida, dura por cierto aunque en ese entonces barata, se busca la forma de seguir adelante para defenderse a sí mismo y a los suyos. Los méritos de Salvador nunca estuvieron trazados bajo ningún lema de orgullo sino más bien con un amplio sentido de responsabilidad y dedicación por el trabajo honrado, su futuro lo hace él mismo a través de su esfuerzo constante, de su dinamismo, de su actividad. Muchos de ustedes se preguntarán ¿qué no ha hecho Salvador Pacheco?”

“En la década de los 40, ingresa a trabajar como empleado en la oficina de Panagra empresa aviatoria que unía a Cuenca con las ciudades de Quito y Guayaquil, en estas oficinas hace amistad muy sincera con Doña Violeta Orellana, Leonor Coello García, Manuel Contreras, entre otros. Luego de esto pasan los tiempos e ingresa como empleado de una importante empresa cuencana Comercial Malo Moscoso, ésta le sirve de eslabón en la independencia hacia el futuro.”

“Adquiere una modesta casa en el barrio Obrero de Cuenca, pasan los años y contrae matrimonio con Doña Teresa Espinoza Montalván, un día 9 de Julio de 1949, valiosa mujer fuerte y decidida, que supo darle todo el apoyo y arrimar el hombro para de

igual a igual salir adelante contagiándole su vehemencia por la felicidad de su hogar de esa unión viene Monserrat María Teresa."

"Del matrimonio de su hija Monserrat vienen Andrés y Monse Catalina, quienes actualmente se desempeñan como ejecutivos de la Empresa y le dan a Salvador el mejor de los obsequios como son sus bellas bisnietas: María Emilia, Andrea Paulina y Monse Carolina."

"En estos tiempos adquiere su nueva vivienda en la calle Lamar entre Tarqui y General Torres, en esta casa tiene como arrendatarios a valiosos ejecutivos entre otros como Julio Freire Andrade, Rómulo Monsalve Aguilera, Eduardo Barrera, etc. De ahí se desprende la buena espalda de Salvador, ya que al momento los antes mencionados Señores manejan el comercio comarcano."

"Pasa a tener su propio negocio en la calle Bolívar, en una vieja casa de la Familia Montesinos en ése entonces representa a importantes casas comerciales tanto nacionales como internacionales, es distribuidor de líneas farmaceúticas de mucho prestigio como: Importadora Farma, Mild Jhonson, Park Davis, Uphojon, y la representación de la Cía. Cinmatográfica del Ecuador, comienza a realizar sus viajes de negocios a las provincias entre otras y quizá una de las más importantes para Él la provincia de Loja y sus alrededores, viajando por caminos inóspitos."

"Para Salvador no son olvidados clientes como los Dres. Puertas, Hidalgo, Rodríguez, y Peregrina Berrú. Salvador califica estos viajes como inolvidables donde a veces sin comer y sin tener en donde dormir lo importante para él era cumplir con sus obligaciones y porque no con sus clientes."

"Sus primeros colaboradores fueron Zoila Carrera, Lola Ríos, entre otros. Sigue el tiempo adelante, prospera su negocio; ingresan como colaboradores Alberto Arízaga, Ganzo Peña, Georgina Ochoa, la negra Astudillo, Delia Hidalgo, Luis García, Beatríz Jimenez, Enrique Fernández de Córdova, Antonio Ortega quién hasta hoy nos acompaña. En la década de los 60 adquiere la representación de Baterías Ecuador y forma una Empresa Comercial llamada Pacheco- Salazar. Cuenta con líneas especiales como Van Camps y la distribución de Pinturas Baldura, con su clásico slogan "la

pintura que más dura". Luego de ello pasa el tiempo, se termina Baldura y obtiene la representación de Pinturas Glidden; a poco adquiere su nueva casa en la calle Luis Cordero entre Bolívar y Gran Colombia, compra que lo hace al Dr. Guillermo Espinoza Vega."

"Adquiere nuevas líneas de distribución como: Shell en lubricantes, las afamadas motos Honda, las bicicletas y muebles ATU, no dejando de citar la propiedad que compra al Dr. Antonio Avila, donde hoy funcionan las Bodegas; así mismo ingresa como socio activo de la Asociación de Empleados del Azuay, y el 31 de octubre de 1974 forman Importadora Tomebamba, en ese entonces Toyota, la misma que funcionaba en una pequeña tienda de propiedad de Don Francisco Narváez en la calle Gran Colombia frente al Hotel El Dorado. Donde exhibían un solo auto Tiara que hasta hoy rueda en Cuenca y que es de propiedad del Ing. Edgar Delgado. Salvador como miembro del Directorio y Fundador entre otros y los principales Guillemo Vázquez Astudillo, Juan Adolfo Cabrera, Cornelio Vintimilla Muñoz, Luis Malo Andrade, etc. Pasan a ocupar un local en el Edificio Cardoso donde hoy funciona TIA, luego al local que adquieren a los Redentoristas donde hoy es el Pasaje Hermano Miguel, para luego funcionar en su actual local de la Av. España.
Uds. se preguntarán porqué cito estos detalles; simplemente porque las grandes empresas no nacen sino se hacen a base de grandes sacrificios Salvador Pacheco Mora ha formado su Empresa."

"Posteriormente obtiene la distribución de gas que comienza a venderse en Cuenca tras la era de la leña y el kérex, en ese entonces el gas era una novedad, contaba con una modesta camioneta Hilux conducida por Rodrigo Arce y estibaba Rubén Yuquilima; la venta de gas en ese entonces era de 5 a 10 cilindros diarios, línea que al comienzo le representaba a Salvador pérdida, pero por cierto con el pasar de los años pasa a formar parte de una las líneas fuertes de la Empresa. La Empresa de Salvador Pacheco habiendo representado por años a Pycca, la misma que ha evolucionado en el mercado a nivel nacional."

"Entre sus múltiples actividades forma parte del directorio de la Empresa Artepráctico dada la estrecha amistad con el Ing. Frank Tossi, el Dr. Antonio Vauluz, entre otros; se forma en Cuenca la sociedad de choferes Sportman del Azuay de la cual pasa a ser

su Presidente y Directivo por varias ocasiones, no quedando a un lado las valiosas gestiones que realiza como miembro por varias ocasiones de la Cámara de Comercio de Cuenca, del Club Rotario, pasa a formar parte activa de la Empresa Fibroacero fundada en ese tiempo por Humberto Espinoza Tinoco y los Sres. Mario e Iván Espinoza, empresa que con el transcurrir del tiempo adquiere un muy especial prestigio, además fue uno de los gestores más importantes para la formación de la empresa Austrogas."

"Por ello alguna ocasión cabe citar cuando se forma en Cuenca la Asociación de Ejecutivos del Azuay en son de broma Raúl Toral Samaniego- Gobernador del Azuay en ese entonces decía: "si al Shalva le lanzamos como candidato para la alcaldía, el Shalva gana", esto era justamente basado en los méritos que adornan a
Salvador y que lo que a él se le encomienda lo hace bien."

"Pasa a tener la distribución de Salvat Editores, bajo la presidencia del Dr. Eduardo Crespo Toral y cuenta con colaboradores como: Luis Villalta, Rodrigo Dávila, y nuestro actual Segundo Cajilima."

"De años acá tiene muchas líneas de distribución y entre otras en la década de los 80 obtiene la representación de la línea de aviación Lan Chile, que funcionaba en los bajos del Hotel El Dorado, luego de un tiempo devuelve dicha representación y pasa a Gerenciar Aereolíneas Argentinas con la colaboración de Patricia Vintimilla, Graciela Coello, Eulalia Idrovo entre otras."

"El día 23 de Enero de 1983 pierde a su señora esposa lo que entristece la vida de Salvador, de su hija y nietos, se acoge a la bondad de Dios, y lo toma este hecho con absoluta resignación, y pone más ahínco en su negocio, sobrellevando las vicisitudes de la vida, transcurrido un tiempo contrae matrimonio con doña Martha Sarmiento García, quien lo acompaña hasta la fecha, mujer llena de méritos y bondades, que hace que la vida de Salvador sea más llevadera. Para Salvador nunca pueden quedar olvidados colaboradores valiosos como: Julio Jiménez, Martha Crespo, Segundo Heredia, Teresa Hidalgo, "la mona Aguayo", Jorge Jimenez, Rodrigo Arce, y tantos otros que por razones del tiempo no lo recuerdo."

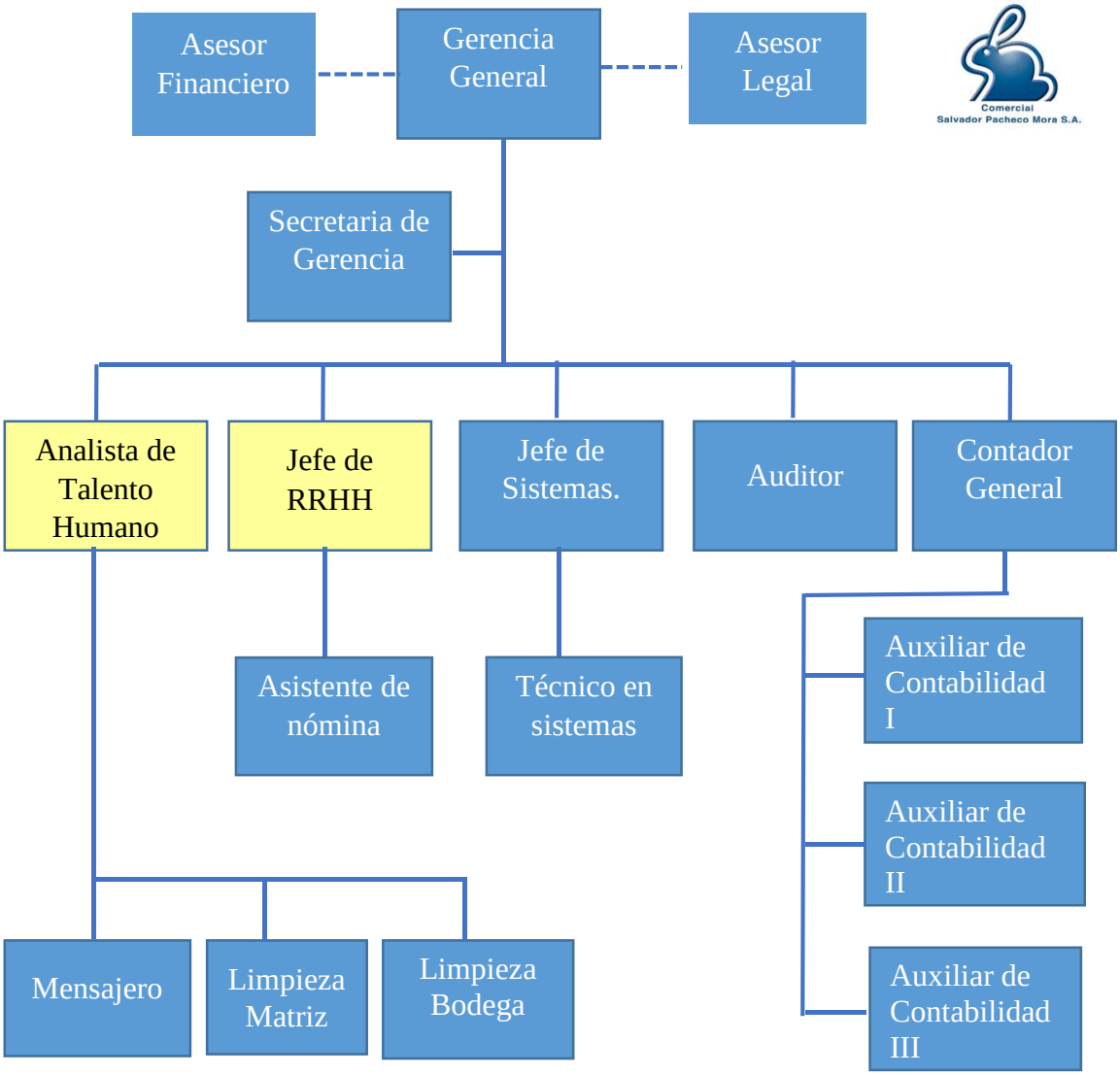
“Cabe anotar una frase filosófica muy importante que se relaciona mucho con lo que es Salvador Pacheco Mora y dice “no te hace rico lo que tienes sino lo que eres”, esto ratifica las múltiples bondades que posee Salvador, para quienes tenemos la suerte de conocerlo y colaborar con él no es el Jefe, o gerente que maneja su Empresa desde el escritorio, sino que es alguien en quien podemos confiar porque conocemos de su calidad humana, porque es el amigo, el consejero el segundo padre para todos. No quiero terminar esta intervención, sin antes hacerles una pregunta a todos los compañeros, que cuando lo han pedido un favor, Salvador los dijo que no.”[1]

[1] Archivo Comercial Salvador Pacheco Mora S.A. (2015)

1.3 Estructura organizacional

1.3.1 Gerencia General

Ilustración 2. Estructura organizacional

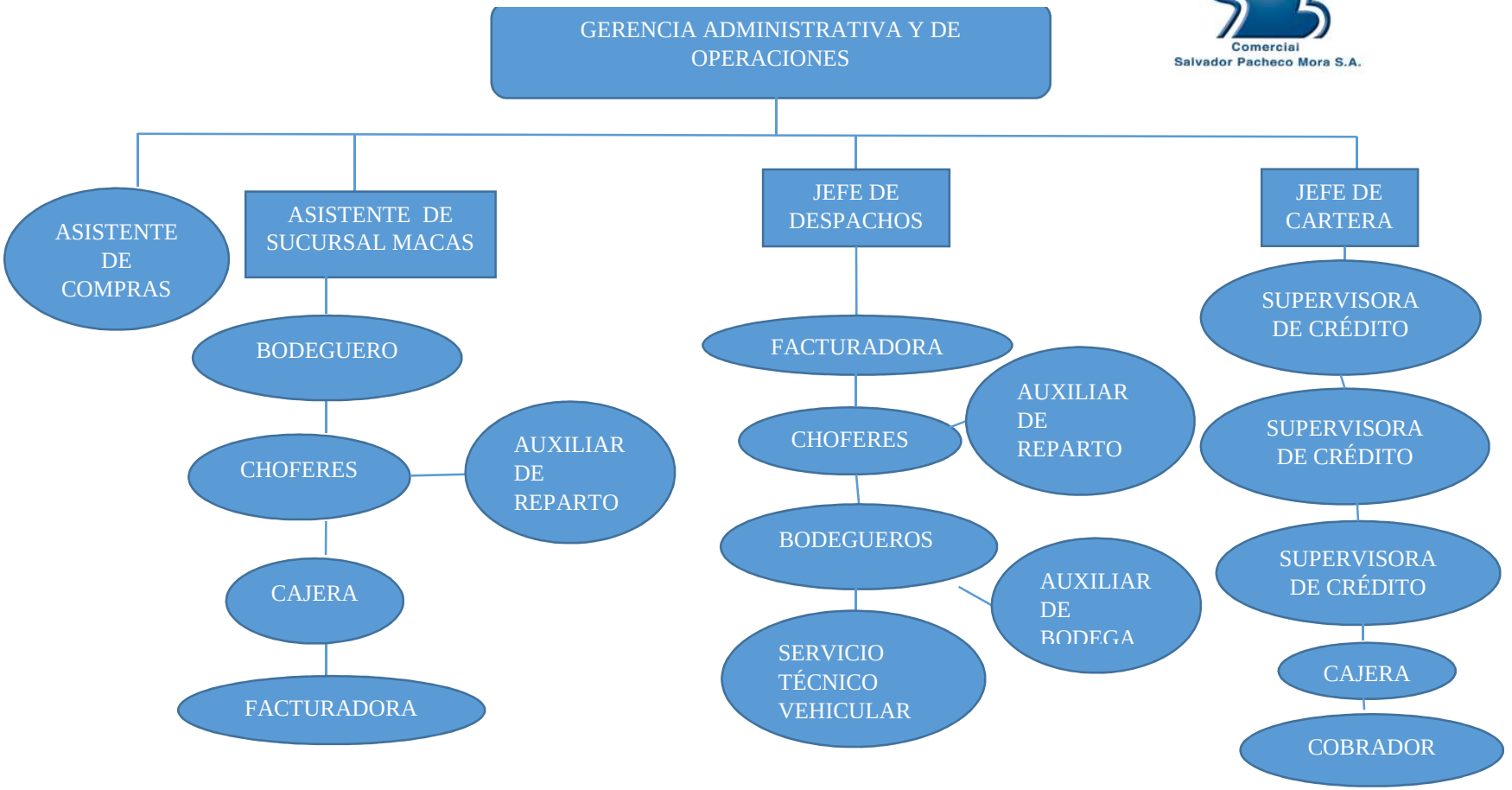


Referente a la estructura organizacional de Gerencia General nos enfocamos en el departamento de Talento Humano, en lo cual contamos con la ayuda de la Jefa y Analista del área para realizar la Auditoria de Gestión a los subcomponentes de Selección y Capacitación.

Fuente: Archivo CSPM S.A

1.3.2 Gerencia Administrativa

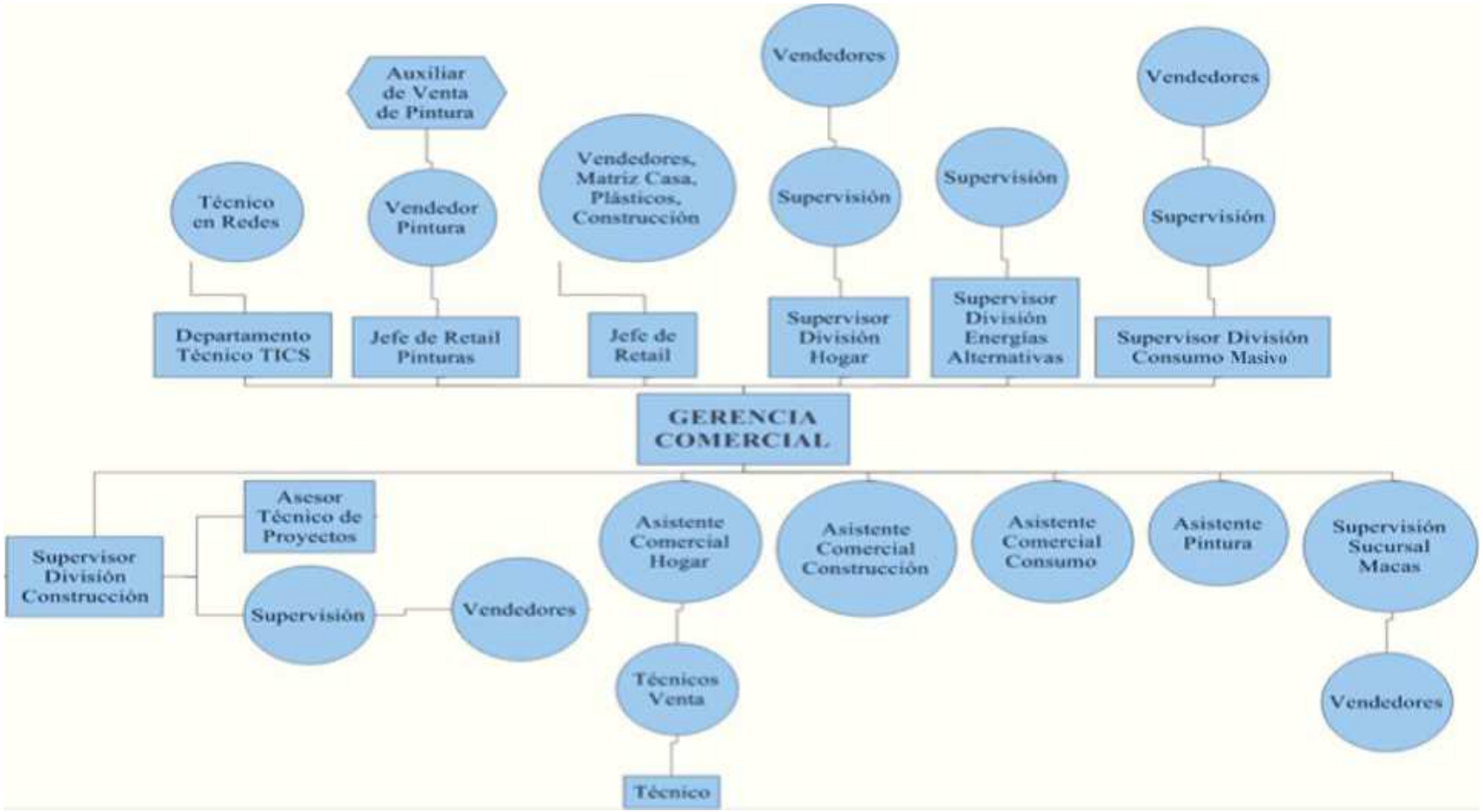
Ilustración 3. Gerencia Administrativa y de Operaciones.



Fuente: Archivo CSPM S.A

1.3.3 Gerencia Comercial

Ilustración 4. Gerencia Comercial.



Fuente: Archivo CSPM S.A

1.4 Áreas y Departamentos

“Comercial Salvador Pacheco Mora S.A., se encuentra liderado por su Presidente Ejecutivo el Sr. Salvador Pacheco Mora, y es dirigido desde la Gerencia General por el Ing. Bolívar Muñoz; en la Gerencia Administrativa y de Operaciones, el Ing. Rómulo Neira; en la Gerencia Comercial el Ing. Guillermo Sempertegui y finalmente en la Vicepresidencia la Sra. Monserrat Castro.”

“A su vez, la empresa cuenta con diferentes departamentos que trabajan coordinadamente para un mejor desarrollo de la organización, estos departamentos son los siguientes:”

- “Gerencia de Crédito y Cartera.
- Jefatura de Recursos Humanos.
- Auditoría
- Contabilidad.
- Sistemas.
- Logística.
- Sucursales”

1.5 Misión

“Servir a nuestros clientes y consumidores a través de la comercialización y distribución de nuestro portafolio, generando bienestar a los mismos, con un talento humano de excelencia.”

1.6 Visión

- “Ser en el 2019 una empresa líder en la comercialización y distribución en el austro del país e incursionando a nivel nacional, con divisiones de productos y segmentos especializados, fortalecidos y profesionalizando al personal con planes de carrera.”

- “Potencializar el retail con la estructura actual, recuperando en los próximos 12 meses la participación de este mercado y rediseñar a partir de esto el nuevo esquema de retail para los próximos 4 años.”

1.7 Meta

“CSPM S.A, tiene como meta generar beneficios económicos satisfactorios para sus accionistas y colaboradores, mediante el servicio a sus clientes a través de la comercialización de productos de reconocida y buena calidad que satisfagan plenamente sus justas expectativas, a precios competitivos del mercado y con la certeza de contar con las respectivas garantías comerciales.”

1.8 Compromiso

“CSPM S.A, se compromete ante sus clientes y la sociedad, a contar con colaboradores altamente profesionales en cada una de sus actividades a quienes proporcionará el ambiente adecuado para su propio desarrollo y el mejor cumplimiento de las obligaciones a cada quien encomendadas.”

1.9 Valores institucionales

“Nuestros valores: Guían las acciones y el comportamiento de CSPM S.A en la vida y son:

- **Liderazgo**: Esforzarse en dar forma a un futuro mejor.
- **Colaboración**: Potenciar el talento colectivo.
- **Integridad**: Ser transparentes y éticos.
- **Pasión**: Nuestro corazón y mente comprometidos con nuestras acciones.
- **Diversidad:** Contar con un amplio abanico de marcas.
- **Calidad:** Búsqueda de la excelencia.”

1.10 Áreas de distribución

“Hoy en día Comercial Salvador Pacheco Mora S.A. cuenta con cuatro principales Divisiones comerciales que son:

- División de Consumo masivo
- División de hogar
- División de construcción
- División de energías alternativas”

Consumo masivo

“Entre algunas de las principales marcas de distribución con los que cuenta esta división están:

- Van Camp´s
- Unilever
- Kimberly-clark
- Gas de uso doméstico, etc.”

Hogar

“De igual manera la división de hogar es una de las más importantes y la cual se comercializa ya varios años dentro de la empresa, donde gracias a la gran fuerza de ventas con la que contamos la hemos sacado adelante año tras año, aquí podemos encontrar marcas como:”

- “Línea Blanca: Mabe, Wirpool, General Electric, Indurama, Haceb, Fibroacero, etc.
- Tecnología: computadoras, celulares, accesorios, etc.
- Audio y video: televisores, equipos de sonido, amplificadores, y más.
- Varios: electrodomésticos menores y artículos de menaje, muebles, purificadores de agua…
- Plásticos y calzado Pica, etc.”

Construcción

"Dentro de esta división contamos con marcas reconocidas como son:

- Pinturas: Pintuco y Gliden
- Tubería: Plastigama
- Playsen, entre otras."

Energías alternativas

"En la división de energías alternativas Comercial Salvador Pacheco Mora quiere innovar el mercado ecuatoriano y aportar un poco más a la conservación del medio ambiente dentro de esta división de igual importancia que las anteriores, disponemos de:

- Paneles Solares
- Motores fuera de borda
- Lubricantes de Petrocomercial, etc."

La distribución de los artículos

"Dentro del Ecuador Comercial Salvador Pacheco Mora S.A. distribuye sus productos en varias de las provincias del Austro; en la ciudad de Macas contamos con nuestra propia bodega de distribución, ubicada en las calles Av. Juan de la Cruz Vía al Puyo. Tenemos agentes de ventas que recorren de norte a sur todas las principales ciudades y cantones del Ecuador."[2]

[2] Archivo Comercial Salvador Pacheco Mora S.A (2015). Información general de la entidad.

1.11 Análisis FODA

Cuadro 1. Análisis FODA

ANÁLISIS INTERNO	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
	F1. Calidad de los productos que ofrecen a sus clientes.	**D1.** No existe una base de datos de los clientes con su historial.
	F2. Mantener una buena relación con la mayoría de sus clientes.	**D2.** El fracaso de introducción de nuevas marcas.
	F3. Existen diferentes sucursales a nivel nacional.	**D3.** Posesión de marcas que no aportan suficientes ingresos.
	F4. Poder para negociar los precios con los proveedores.	**D4.** Grandes deudas por adquisiciones.
	F5. Campañas de publicidad y marketing.	
	F6 El equipo está formado por gente con visión de futuro.	
	F7. Existe un buen ambiente de trabajo.	
ANÁLIS EXTERNO	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
	O1. Tenemos que aprovechar lo que nuestros clientes necesitan ya no se lo dan nuestros competidores.	**A1.** Aumento del número de competidores.
	O2. Asociación establecida para reducir los costos de adquisición.	**A2.** Mejores ofertas por parte de la competencia.
	O3 Innovación de sus productos	**A3.** Cambios en los productos que se ofertan.
	O4. Apuesta por un producto certificado.	**A4.** Reglamentaciones para imprimir información que puede ser comprometedora en las etiquetas
	O5. Creación de una marca comercializadora.	**A5.** Aumento de precio en la materia prima.
	O6. Utilización de redes sociales para dar a conocer sus productos, sus promociones, etc.	**A6.** Aumento en los costos de financiamiento[3]

Elaborado por: Las Autoras

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1. Auditoria de Gestión

2.1.1. Definición

"La Auditoría de Gestión, es un examen profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con la finalidad de valorar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de un programa u operación en relación a sus objetivos; también medir la calidad de los servicios o bienes ofrecidos y el choque socio-económico producido de sus actividades."[4]

2.1.2. Objetivos

"Evaluar las metas y objetivos de la organización.

- Determinar la eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de los recursos humanos, tecnológicos, financieros, materiales y de tiempo dentro de la organización.
- Conocer las disposiciones legales, políticas, normas, planes, programas establecidos en la entidad y evaluar el grado de cumplimiento de los mismos.
- Verificar la existencia de métodos apropiados de operación.
- Facilitar una base para optimizar la cantidad de recursos y la distribución de estos.
- Satisfacer las necesidades de las personas."[4]

2.1.3. Alcance

"La Auditoría de Gestión abarca de forma cuidadosa cada aspecto dentro de una organización, en un período específico, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

[4] Contraloría General del Estado. (2001). Manual de Auditoría de Gestión. Ecuador.

- Logro de los objetivos propuestos por la institución, nivel jerárquico de la entidad y la estructura organizacional.
- Participación individual de los colaboradores de la empresa.
- Control del cumplimiento de la normativa general y específica de los procedimientos establecidos.
- Valoración de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, o sea operación al costo mínimo sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Control de riegos, su profundidad e impacto y adopción de medidas para minimizarlos o eliminarlos.
- Inspección de legalidad, del fraude y de la forma como se resguardan los recursos.
- Debe existir acuerdo entre los administradores y auditores; para valorar el ambiente y mecanismo de control interno acerca del alcance de la auditoría, aquello debe permanecer bien determinado en la fase de Conocimiento Preliminar."[4]

2.1.4. Enfoque

"Es una Auditoría de Economía y Eficiencia, porque ésta lleva hacia la verificación de que tengan elaborado adquisiciones de recursos en forma económica y su manejo eficiente en la producción de bienes, servicios, mencionada en una producción maximizada en la cantidad y calidad producida con el uso de una determinada y mínima cantidad de recursos (aumentar la productividad con el fin de minimizar costos)."[4]

"También es una Auditoría de Eficacia porque está encaminada a establecer el grado en que una organización está cumpliendo sus metas y objetivos, expresados en la producción de bienes y servicios, cuyos resultados sean medibles por su calidad de impacto."[4]

2.1.5. Papeles de trabajo

“El auditor externo está obligado a evidenciar escritos que son significativos para respaldar el dictamen de auditoría y proporcionar evidencia de que la auditoría se efectuó de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría.”
Los papeles de trabajo:

a. Ayudan en la planeación y desempeño durante la ejecución de la auditoría.
b. Colabora en la inspección y revisión del trabajo en auditoría.
c. Registra la evidencia resultante de la auditoria de gestión, para respaldar el informe del auditor externo.”[5]

"El auditor debe elaborar los papeles de trabajo, para la obtención de la evidencia que señala esta norma y los cuales pueden tomar forma de:

- Cédulas contables, como las conciliaciones bancarias o los análisis de cuentas del Mayor.
- Igualmente otros consisten en copias de correspondencia, extractos de actas de asamblea de accionistas y juntas directivas, gráficas de organización, balances de comprobación, programas de auditoría, cuestionarios de control interno, confirmaciones obtenidas de clientes, certificaciones, etc.”[5]

“Las diferentes cédulas, hojas de análisis, listas y documentos, constituyen parte de los papeles de trabajo del auditor. Los papeles de trabajo es extenso, ya que comprende toda la evidencia obtenida por el auditor para exponer el trabajo que ha realizado, al igual que los métodos y procedimientos que ha seguido y las conclusiones que ha conseguido. Asimismo son la base para desarrollar el informe”[5]

2.1.5.1 Objetivos de los papeles de trabajo

“Principalmente los papeles de trabajo cumplen los siguientes objetivos:

- Facilitar una base para la preparación del informe de auditoría.

[5] Estupiñan Gaitán Rodrigo. (2013). Papeles de Trabajo en la Auditoría Financiera. Bogotá.

- Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
- Proporcionar información para la elaboración de las declaraciones de impuestos.
- Coordinar y organizar todas las fases de trabajo de la auditoría.
- En auditorías futuras, ayuda a minimizar esfuerzos."[5]

2.1.5.2 Planeación de los papeles de trabajo

"Para unos papeles de trabajo preparados correctamente, se requiere una detallada planeación antes y durante la duración de la auditoría.

Papeles de trabajo no planificados, desarrollados rápidamente y sin visión, raras veces logran su misión, consiguiendo la repetición del trabajo de investigación con el objetivo de corregir las faltas encontradas en los mismos, con lo que nos tomaría el doble de tiempo."[5]

2.1.5.3 Reglas para la preparación de los papeles de trabajo

"Los papeles de trabajo deben proporcionar una impresión de orden. En la elaboración de los papeles de trabajo se debe analizar los siguientes procedimientos.

- Cada hoja de trabajo debe ser apropiadamente identificada con el nombre del cliente, una descripción de la información presentada, el período cubierto y la fecha que corresponde.
- Debe emplearse una o varias hojas por separado para cada asunto.
- Cualquier información de valor suficiente, amerita una hoja completa. Solamente debe utilizarse el anverso de cada hoja para impedir pasar por alto información registrada en el reverso.
- Cada hoja de trabajo contendrá el nombre o iniciales del auditor que los ejecutó.
- De igual forma la fecha en el que fue desarrollado y el nombre o iniciales del encargado de la auditoría y del supervisor que lo inspeccionó."[5]

2.1.6. Pruebas de auditoría

Pruebas de detalle de los saldos y de las operaciones

"A las pruebas de detalle se le considera como procedimientos que apoyen los montos en una población, con el finalidad de establecer si la población está libre de cifras equivocadas. Si programamos experimentar un error potencial empleando pruebas de detalle, identificaremos la población que corresponda, que puede ser un saldo de cuenta o una parte de ellas. Posteriormente aplicamos una técnica adecuada de muestreo para escoger partidas de la población e inspeccionar la evidencia para la población completa."

2.1.7. Indicadores de gestión

2.1.7.1 Definición

"Son aquellos datos que manifiestan el desempeño de un proceso o tarea del pasado. La idea es que se consideren a estos indicadores como bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro dentro de una organización.

Un indicador de gestión permite: comprobar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos y metas que se han trazado y quien suele establecer los indicadores de gestión es el líder de la institución, y los mismos son manejados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados."[6]

2.1.7.2 Tipos de indicadores

"Un indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se intenta medir que está ocurriendo con las actividades, y en segundo se pretende medir las salidas del proceso."[6]

[6] Camejo Joanna. (2012). Definición y características de los indicadores de Gestión empresarial. https://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/

También se los puede clasificar en:

- **Indicadores de eficacia**

"El indicador de eficacia mide el grado en que son alcanzados las metas y objetivos propuestos en un proyecto, programa o institución. En este tipo de indicador es elemental conocer y concretar los requerimientos del cliente para comparar lo que entrega el proceso, contra lo que él espera. Caso contrario, se puede estar obteniendo una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente."[6]

- **Indicadores de eficiencia**

"Los indicadores de eficiencia, valoran si la transformación de recursos en bienes y servicios se lleva a cabo con un rendimiento conveniente o no, y a su vez miden el nivel de cumplimiento del proceso. Esto tiene que ver con la mejora de la productividad."[6]

2.1.7.3 Características que debe reunir un indicador

"Para que los indicadores sean efectivos tienen que reunir una serie de características:

- Relevantes para poder evaluar y tomar las mejores decisiones.
- Factibles de medir.
- Fácil de llevar de una parte a otra.
- Altamente discriminativo.
- Verificable.
- Precisos, con un margen de error aceptable.
- Aceptado por la empresa u organización.
- Justificable con relación a su costo-beneficio.
- Fácilmente de interpretar.
- Utilizable con otros indicadores.
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Exactitud conceptual en los indicadores cualitativos."[7]

[7] Benjamín Enrique. FInkowsky Franklin. (2013). Auditoría Administrativa. Evaluación y diagnóstico Empresarial. México. Tercera edición.

2.1.8. Programas de auditoría

"Los programas, describen específicamente como se deben llevar a cabo las procedimientos durante la ejecución de la auditoría, conlleva una relación cuidadosa de forma secuencial y lógica de los diferentes procedimientos a desenvolverse en relación a los objetivos planteados, en cada uno de los sistemas, proyectos, programas procesos, actividades o rubros a examinarse.

Los programas para una auditoría de gestión, establecen los pasos que deben seguirse para su análisis, en términos de eficacia, eficiencia, economía, legalidad e impacto; por lo tanto, el auditor consigue control sobre,, el desarrollo del dictamen, también se utilizan para una adecuada supervisión, y asimismo se formularan con cierta flexibilidad que acceda a modificaciones cuando se requiera profundizar los hallazgos, crear recomendaciones oportunas y pertinentes que favorezca a la empresa auditada."[8]

Los programas específicos según la naturaleza del área y los rubros a inspeccionar, serán elaborados por el auditor delegado tomando en cuenta lo siguiente:

a) Objetivos

"Los objetivos estarán derechamente relacionados, con el rubro determinado a inspeccionar y en su enunciación se considerará el período adecuado y el departamento crítico."[8]

b) Procedimientos

<u>Análisis de la eficiencia</u>

"Se llevara a cabo estableciendo los siguientes procedimientos:

a) La productividad de las actividades o servicios en términos del desempeño de los servidores, en un espacio de tiempo y el costo de los recursos manejados; a mayor productividad, mayor calidad del servicio; por lo tanto los esfuerzos de auditoría

[8] Contraloría General del Estado. (2011). Guía Metodológica para Auditoría de Gestión. Ecuador.

estarán concentrados en los servidores que efectúen la misma actividad en un mismo lugar, o el mismo trabajo en diferentes lugares.

b) La cuantificación de salidas de los productos o servicios.
c) Lo relevante de la actividad tanto para los usuarios internos como externos.
d) Los factores que consiguen incidir en la falta de eficiencia de un procedimiento, por ejemplo:

El enorme uso de los recursos frente a un rendimiento bajo en el trabajo.

- En la planificación, de los presupuestos y en el control de operaciones, no se considera el nivel de desempeño.
- Aplazamientos en la producción de bienes o servicios por la subutilización de recursos humanos, materiales y tiempo."[8]

Análisis de la eficacia

"Se tomará en cuenta lo siguiente:

a) Estimación de la validez, confiabilidad y suficiencia de los indicadores de gestión.
b) Evaluación de los indicadores, con la finalidad de decretar si los resultados de su aplicación, admiten inspeccionar el o los elementos que los ocasionan.
c) Valoración de la normativa interna y su aplicación, tomando en cuenta lo siguiente:

- Su relación con el marco jurídico actual.
- Necesidades administrativas para su manifestación.

d) Evaluación de factores que minimicen la ejecución de medidas alternas de eficacia, considerando lo siguiente:

Alternativas de medición que se acomoden en relación con los objetivos propuestos por la organización.

- Base de datos para esos controles
- Costos."[8]

Análisis de economía

"La economía está a fin con los recursos humanos, materiales y financieros suficientes para llevar a cabo el desarrollo de la gestión de las organizaciones, por lo que dichos componentes deberán estimarse de conformidad con el siguiente estudio:

- El recurso humano debe incorporarse atendiendo a las necesidades administrativas de la institución y en cumplimiento de las leyes actuales.
- Los recursos materiales son importantes para la gestión de una organización y estarán relacionados a su naturaleza, a las actividades que efectúa y a la importancia de su desempeño.
- Los recursos financieros de la empresa adecuadamente presupuestados consentirán que la organización, programa, proceso o proyecto adquiera los recursos humanos y materiales que solicita para el proceso de las actividades."[8]

"La eficiencia reúne términos como los recursos utilizados para conseguir resultados; entonces, cuando evaluamos la eficiencia, también evaluamos la economía. Igualmente cuando se valora la eficacia, medimos resultados en relación de los objetivos obtenidos."[8]

2.1.9. La auditoría interna y la auditoría externa

Auditoria interna

"Es un proceso cuyo compromiso parte de la Alta Gerencia de las organizaciones, y se ha planteado para suministrar una seguridad razonable acerca del logro de las metas y objetivos de la empresa."[9]

"Dichos objetivos han sido especificados en:
- Establecimiento de estrategias para toda la entidad.
- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera."[9]

"Cumplimiento con las leyes, reglamentos, normas y políticas, la auditoría interna ha evolucionado con el pasar del tiempo, dejando de ser una auditoria tradicional encaminada al resguardo de la compañía, hacia una auditoria orientada al control de los riesgos, con el propósito de incrementar el valor de la entidad para los accionistas."[9]

[9] Auditoría interna - Deloitte-http://www.deloitte.com/view/es_PE/pe/servicios/enterprise-risk-services/auditoria-interna/index.htm

"Para ayudar a las empresas los expertos tienen la preparación, la tecnología y la experiencia necesaria, junto con un enfoque basado en riesgos que los hacen enormemente capacitados, para perfeccionar el rendimiento y la eficiencia de las actividades de una organización o proyecto."[9]

Auditoría externa

"La Auditoría Externa inspecciona en detalle los sistemas de información de una entidad y del cual formula un dictamen independiente, el mismo que es realizado por un Contador Público, ajeno a las laborales de la empresa, utilizando técnicas determinadas y con el fin de expresar una opinión independiente y manifestar recomendaciones para su mejoramiento."[10]

"El informe da plena autenticidad a la información generada por el sistema, ya que se produce bajo la figura de Fe Pública, que exige a los mismos a tener credibilidad en la información inspeccionada."[10]

"Una Auditoría Externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de anunciar el producto final del sistema de información inspeccionada, con el propósito de conducir al mismo una opinión independiente, que autorice a los usuarios de dicha información tomar las mejores decisiones para el mejoramiento de la entidad confiando en las declaraciones del Auditor."[10]

2.2. Control de Gestión

"Controlar es mantener el comportamiento de los factores vitales dentro de un rango previamente definido, durante cierta etapa. Por este motivo los objetivos estratégicos, generalmente de largo plazo y cobertura total en la organización, crean objetivos tácticos, de mediano plazo, y cobertura parcial de la empresa, y estos últimos se convierten en objetivos operativos, de corto plazo y cobertura y cobertura limitada de la entidad."[11]

[10] Auditoria externa. (2008). http://www.gerencie.com/auditoria-externa.html
[11] Fuentes Moreno Enrique. (2013). Control de Gestión. Herramientas para aportar valor. https://books.google.es/books

2.2.1. Definición de control de gestión

"Es un proceso que sirve para llevar a la organización a la eficiencia a largo plazo, aprovechando absolutamente todos los recursos de los que dispone y alcanzar los objetivos formulados."[11]

"Para que el control de gestión tenga éxito, requiere el cumplimiento de 4 características:

- Comprender todos los sectores de la corporación de una forma coherente.
- Sistema integrado: estrategia común (no es una suma de departamentos).
- Utilización óptima de los recursos en cada departamento o área.
- Participación de cada directivo."[11]

2.2.2. Objetivos de control de gestión

"Los objetivos de control de gestión van incorporados al desarrollo del sistema de información que posee la compañía y de esta forma podemos puntualizar los siguientes objetivos:

- Control de evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores.
- Atribuir responsabilidades a los diferentes responsables mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.
- Desarrollar un sistema de control a corto plazo mediante el informe de control de gestión.
- Establecer un sistema de planificación estratégico en la empresa a largo plazo.
- Racionalizar las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa.
- Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información, los circuitos administrativos y la forma de transmitir la información.
- Controlar la evolución de la empresa desde un punto de vista de evaluación de los datos económicos.
- Medir la actuación de los diferentes responsables mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.

- Evaluar el grado de implantación del sistema de planificación estratégica en la empresa.
- Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa."[12]

2.2.3. Tipos de control

2.2.3.1 Control preventivo

"También llamados controles preliminares, se ejecutan antes de que se realice una actividad de trabajo. La clave de los controles previos es tomar la acción administrativa antes de que surja un problema. Los administradores de cada entidad son responsables de asegurar que el control preventivo esté integrado dentro de los sistemas administrativos y financieros, y sea efectuado por el personal interno responsable de realizar dicha labor."13

2.2.3.2 Control concurrente o concomitante

"Son los que se realizan mientras se desarrolla una actividad. En este caso, la administración puede corregir los problemas antes de que se vuelvan muy costosos o peligrosos. La forma más conocida de control concurrente es la supervisión directa. En la actualidad, los sistemas computarizados pueden ser programados para brindar al operador una respuesta inmediata si comete un error, o si se ha procesado una información equivocada".[13]

2.2.3.3 Control posterior

"Tiene lugar después de la acción. De esta forma, se determinan las causas de cualquier desviación del plan original, y los resultados se aplican a actividades futuras similares. Su desventaja es que para cuando el administrador tiene la información, el daño está hecho."[13]

[12] Muñiz Gonzalez Luis. (2012). Como Implantar y Evaluar un Sistema de Control. https://books.google.es/books.
[13] http://funcionadministrtivacontrol.blogspot.com/p/tipos-de-control.html

2.2.4. Control interno

2.2.4.1 Definición

"Es un proceso efectuado por la junta directiva de una entidad, gerencia y demás personal, diseñando para proveer seguridad razonable respecto del logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables."[14]

"Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso. Esto es, un medio hacia un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno es efectuado por personas. No es solamente políticas, manuales y formatos.
- Del control interno puede esperarse que provea solamente una seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la gerencia y junta directiva de una empresa.
- El control interno es el mecanismo para el logro de objetivos de una o más categorías separadas o interrelacionadas."[14]

2.2.4.2 Un proceso

"Los procesos en los negocios, que son conducidos dentro de, o a través de organizaciones individuales o funciones, son manejadas por medio de procesos de planeación, ejecución y supervisión gerencial básicos. El control interno es una parte de estos procesos y está integrado con ellos, permitiendo así funcionar y supervisar su comportamiento y continuada pertinencia. Este es un instrumento utilizado por la gerencia, no un sustituto de ella."[14]

[14] Blanco Luna Yanel. (2012). Auditoría Integral: normas y procedimientos. Bogotá.

2.2.4.3 Personas

“El control interno afecta las acciones de los individuos, también reconoce que las mismas no siempre se comprenden, informan o llevan a cabo algo consistente. Cada persona trae al lugar de trabajo un singular antecedente y capacidad o aptitud técnica, y tiene diferentes necesidades y prioridades.”[14]

“El personal de una entidad incluye: la junta directiva, la gerencia y demás personal. Aunque los directores pueden ser vistos en primer lugar como provisores de custodia, ellos también proporcionan dirección y aprueban ciertas transacciones y políticas. Como tal la junta de directores es un importante elemento de control interno.”[14]

2.2.4.4 Seguridad razonable

“No importa cuán bien diseñado y en operación esté el control interno, solo puede entregar una seguridad razonable a la gerencia y a la junta directiva, respecto de la ejecución de los objetivos de la organización. La gerencia tiene la capacidad de pasar por encima o anular el sistema de Control interno.”[14]

2.2.4.5 Objetivos

“Toda empresa propaga una misión, estableciendo objetivos, y espera logros y estrategias para ejecutarlos. Los objetivos pueden ser una aspiración de la organización como un todo, o ser blanco de una actividad específica dentro de la misma.”[14]

2.2.4.6 Componentes

“El control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados que provienen de la forma cómo la administración maneja el negocio y están integrados a los procesos administrativos. Los componentes son los siguientes:

a. El ambiente de control.
b. Evaluación de los riesgos de la organización.

c. Actividades de control.
d. Información y comunicación.
e. Supervisión y monitoreo."[14]

a. Ambiente de control

"Constituye un conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de la Empresa desde la perspectiva del control interno; son, por lo tanto, determinantes del grado en que los principios de autoevaluación, autorregulación y autogestión imperan sobre las conductas y los procedimientos establecidos, según la actitud asumida por la Gerencia y demás personal con relación a la importancia del control Interno y su incidencia sobre las actividades y los resultados."[15]

b. Evaluación de los riesgos de la organización.

"La evaluación de riegos es la identificación y análisis de riesgos relevantes, tanto internos como externos, al logro de los objetivos, formando una base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados".[15]

c. Actividades de control

"Los procedimientos o actividades de control son las políticas y operaciones que ayudan a asegurar que las directrices de la Gerencia sean cumplidas".[15]

d. Información y comunicación.

"Estos apoyan la identificación, captura e intercambio de información en una forma y oportunidad que permiten a la gerencia y a otro personal apropiado cumplir con sus responsabilidades".[15]

[15] Estupiñan Gaitán Rodrigo. (2012). Papeles de trabajo en la Auditoría Financiera. Bogotá.

e. Supervisión y monitoreo.

"Se realizan evaluaciones periódicas del control interno y el personal, mientras realiza sus deberes regulares, obtiene evidencia de que el sistema de control interno sigue funcionando."[15]

2.2.5. Pruebas de control

"En las pruebas de control que soportan la auditoría de Control Interno, en la información financiera se debe tener claro que el objetivo de ésta es distinto a al examen de Control Interno de una Auditoria Financiera y por ende el alcance y la oportunidad de los procedimientos se pueden alterar."[16]

"El auditor debe desarrollar pruebas de los controles para conseguir evidencia de auditoria suficiente y apropiada con relación de que los controles estuvieron operando efectivamente durante el período sometido a auditoría. Si se emplearon controles principalmente diferentes en distintos tiempos durante el período sometido a auditoria, el auditor considera cada uno por separado. El auditor puede probar la efectividad de operación de los controles al mismo tiempo que evalúa su diseño y conseguir evidencia de auditoria respecto de si es eficiente su implementación."[16]

2.3. Fases de auditoría

2.3.1. Fase I: Planificación

"En la planeación de una auditoría de gestión se deben desempeñar diferentes tareas como:

Conocimiento de la organización a través del relevamiento de información,

- Aplicación de indicadores,
- Evaluación de control interno,
- Asignación del equipo de trabajo y diseño de un programa de auditoría."[17]

[16] Blanco Luna Yanel. (2012). Auditoría Integral: Normas y procedimientos. Bogotá.
[17] Contraloría General del Estado. (2011). Guía Metodológica para Auditoría de Gestión. Ecuador

"Los objetivos específicos de la auditoría de gestión, identificarán los temas prioritarios a evaluar, según la especialidad del programa, área o actividad a examinarse; estarán en relación con los criterios de eficiencia y economía en el manejo de los recursos administrados, y de efectividad, legalidad e impacto en el logro de metas y objetivos."[17]

"La planificación en la auditoría de gestión, comprende desde el conocimiento preliminar hasta la formulación del programa de auditoría. El análisis está dirigido a un área específica, las pruebas de auditoría se concentrarán en la misma, evitando generalidades que propicien pérdida de tiempo y recursos."[17]

2.3.1.1 Conocimiento preliminar

"Es lograr un conocimiento integral del objetivo planteado por la empresa, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables." [18]

Actividades

"El supervisor y el jefe de equipo, cumplen lo siguiente:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de información y documentación básica para actualizarlos."[18]

"Su contenido debe facilitar un conocimiento y comprensión completa de la organización sobre:

a. Visión, misión, objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.
b. Actividad principal.
c. Situación financiera, la producción, la estructura organizacional y funciones, recursos humanos, clientes, etc."[18]

[18] Contraloría General del Estado. (2001). Manual de Auditoría de Gestión. Ecuador.

3. “Establecer los criterios, que forman puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores de las expectativas. De no disponer la organización de indicadores, y tratándose de una primera auditoría de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la entidad desarrollaran los indicadores básicos.”[18]

4. “Detectar las fortalezas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones factibles de llevarse a cabo para conseguir ventaja de las primeras y minimizar los posibles impactos negativos de las segundas.”[18]

5. “Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite recolectar información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes relevantes para la evaluación de Control Interno y que en las posteriores fases del examen se someterán pruebas y procedimientos de auditoría.”[18]

6. “Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.”[18]

Productos

- “Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación.
- Objetivos y estrategias general de la auditoría.”[18]

Formatos y modelos de aplicación

- “Cuestionario de Control Interno, evaluación preliminar de la estructura.
- Diagnostico FODA, matriz de ponderación de riesgos y evaluación de las áreas críticas.
- Componentes determinados en auditorias piloto, realizadas.
- Indicadores de gestión utilizados en auditorías piloto, realizadas.

- Equipos multidisciplinarios que participaron en auditorías piloto, realizadas."[18]

Informe de conocimiento preliminar

"Contendrá los siguientes datos:

- Nombre de la entidad u organización.
- Ubicación.
- Naturaleza de la empresa.
- Misión, visión y objetivos.
- Actividad principal.
- Ambiente organizacional.
- Fuentes de financiamiento.
- Indicadores de gestión.
- Detección de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, FODA
- Estructura de control interno.
- Definición del objetivo y estrategia de auditoría.
- Personal necesario para su ejecución.
- Tiempo a utilizarse."[19]

Designación del equipo de trabajo

"Se ejecutará sobre la base de las necesidades descritas en el informe de conocimiento preliminar; es decir atendiendo a la naturaleza de la empresa, programa o proyecto y considerando la visión, misión y objetivos de la misma; por lo tanto, de la elección de los profesionales que participarán en el examen, dependerá el logro de los objetivos de la auditoría y la oportunidad en alcanzarlos."[19]

"Se destinará un equipo de trabajo multidisciplinario, que a más de los auditores, incluirá otros profesionales en disciplinas afines como administradores, ingenieros civiles, analistas en sistemas y de ser posible, se incorporará desde el inicio del examen, un especialista de acuerdo a la naturaleza de las operaciones de la organización."[19]

[19] Contraloría General del Estado. (2011). Guía Metodológica para Auditoría de Gestión. Ecuador.

2.3.1.2 Planificación específica

"Es el proceso de recopilación de información y de verificación de hechos, que serán la base para comprender las características fundamentales de la empresa y para la realización del examen."[19]

"La verificación de hechos a través de la información recopilada y mediante entrevistas a funcionarios, podrá evidenciar la existencia de áreas críticas, lo que se dejará constancia en los papeles de trabajo, para dar mayor atención en la ejecución del examen."[19]

Recopilación y análisis de información

"En esta fase se seleccionará la información concerniente con los siguientes aspectos:

a. Planeamiento institucional

- Plan de desarrollo
- Planificación estratégica/plurianual
- Plan operativo anual
- Plan de inversiones y de compras
- Programas y proyectos
- Presupuesto aprobado
- Informes de evaluación anual
- Otros documentos relativos al planeamiento institucional."[19]

b. Organización

- "Base legal de creación y reformas.
- Reglamentación interna.
- Estructura orgánica.
- Asignación de responsabilidades
- Delegación de autoridad.
- Manual de procesos.
- Manual de funciones.

- Detalle de recursos humanos por sistemas, proyectos, programas, unidades, procesos y/o actividades.
- Código de ética."[19]

c. Operaciones

- "Universo de operaciones
- Áreas claves donde haya mayor actividad sustantiva.
- Manuales de procedimientos."[19]

d. Información gerencial

- "Ejecución presupuestaria
- Información financiera
- Informes sobre seguimiento de la gestión.
- Informes de auditoría y de seguimiento de recomendaciones (auditoria interna o externa)."[19]

e. Información adicional

- "Grado de aceptación por parte de los usuarios (a través de denuncias, encuestas, prensa, otros.)
- Procedimientos adoptados para medir e informar el desempeño."[19]

"Se profundizará en el análisis de la información general ya seleccionada, para conseguir la siguiente información de detalle:

- Objetivos de la entidad y de sus unidades.
- Políticas generales y de cada área.
- Actas de directorio.
- Indicadores de gestión institucionales y del sector
- Tipo de relación entre el personal y el nivel directivo.
- Estructura de los sistemas de información y de comunicaciones.
- Procesamiento de la información utilizada
- Niveles de autorización
- Características de la tecnología en uso."[19]

"Si se trata de empresas públicas de producción y comercialización de bienes, se

alcanzará la siguiente información adicional:

- Bienes que produce y comercializa
- Canales de distribución
- Volúmenes de producción
- Ubicación geográfica de las plantas
- Banco de datos de clientes
- Características del mercado y grado de competencia
- Nivel de inventarios
- Estructura de endeudamiento
- Características del proceso productivo
- Características de la tecnología en uso."[19]

"Para este tipo de auditorías, es importante analizar también, otras fuentes de información como: actas de reuniones de trabajo, memorias anuales, leyes y reglamentos específicos."[20]

"Una vez conseguida toda la información necesaria, se procederá a agruparla y referenciarla tomando en consideración los aspectos descritos en el título recopilación de información."[20]

"En resumen, cuando se trate de una auditoría de gestión que se ejecuta por primera vez en una empresa, programa o proyecto, la información que se alcanzará en esta fase, será numerosa y de gran diversidad; a diferencia de los exámenes concurrentes, en los que la información deberá actualizarse."[20]

Entrevistas y visitas

"Se llevará a cabo una primera entrevista con el titular de la empresa y demás directivos, con el fin de conseguir información sobre los aspectos detallados anteriormente y en general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve, para lo cual se servirá de una ayuda memoria de los puntos a tratar en la reunión, en la

[20] Contraloría General del Estado. (2011). Guía Metodológica para Auditoría de Gestión. Ecuador.

que se incluirá la solicitud de colaboración de todos los niveles de la entidad."[20]

"Posteriormente, se realizarán, entrevistas con los responsables de las distintas áreas administrativas de la entidad con el fin de obtener información adicional y específica sobre las actividades propias de cada una, así como el detalle de los servidores de línea, con quienes se tratarán los temas con mayor detalle."[20]

"Es importante dejar constancia documental (ayuda memoria, solicitudes, actas, etc.) de este procedimiento, en papeles de trabajo."[20]

"Se cumplirán visitas a las oficinas e instalaciones de la empresa, para saber su ubicación y presentarse con los servidores.
Sobre la base de los productos conseguidos, se cumplirá el análisis de la documentación, con el fin de alcanzar un conocimiento integral del objeto de la organización, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno."[20]

Evaluación del sistema de control interno

"La evaluación del sistema de control interno en auditoría de gestión, de conformidad a lo establecido por las normas ecuatorianas de auditoría gubernamental, está dirigida a los sistemas y procedimientos vigentes para que la entidad ejecute sus actividades en forma eficiente, efectiva y económica, considerando los componentes de control interno: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y seguimiento."[20]

"La evaluación de control interno, permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes e identificar los asuntos que requieran profundizarse en la fase de ejecución del examen. Según sus resultados, se determinará la naturaleza y el alcance del examen y se calificarán los riesgos de auditoría: inherente, de control, de detección y otros riesgos a los que está expuesta la empresa."[20]

La evaluación de control interno contendrá además, el seguimiento a todos los sistemas

o procesos, considerando los siguientes elementos:

- Desarrollo de los objetivos,
- Medición de resultados,
- Comparación del rendimiento frente a objetivos y metas propuestas,
- Análisis de causas de desviaciones,
- Toma oportuna de acciones correctivas y revisión continua de éstas."[20]

"La verificación de los controles se ejecutará, aplicando pruebas de cumplimiento en determinadas operaciones, para evidenciar el funcionamiento del sistema; en el caso de detectarse desviaciones con respecto a los procedimientos de control de cualquier área administrativa, se deberá ponderar su importancia relativa, en función de la gestión total de la organización."[20]

"La evaluación del sistema de control interno, como medio de identificación de los riesgos y áreas críticas, reduce la subjetividad y garantiza la independencia de la acción de auditoría."[20]

Actividades

- "Aplicar el cuestionario de control interno
- Definir la ponderación de cada una de las preguntas
- Calificar el nivel de confianza y riesgo."[20]

Productos

- "Áreas críticas,
- Matriz de riesgos
- Hallazgos.
- Plan de muestreo
- Muestra seleccionada
- Programas a la medida."[20]

Determinación de áreas críticas

"Sobre la base de los resultados de la evaluación del sistema de control interno, se

establecerán las áreas críticas, que serán las que presenten deficiencias de control por la ausencia de controles o porque los existentes no funcionan o son innecesarios; seleccionando las de mayor importancia relativa."[20]

"En la selección de estas áreas, además se considerará: la naturaleza de sus operaciones, su complejidad y los riesgos que involucra: los resultados de otras auditorías; y, el criterio del propio auditor sobre la gestión de la organización."[20]

"Por otra parte, se tomarán en cuenta las operaciones, procesos o actividades medulares de las áreas que son prioritarias para la administración, como por ejemplo: administrativa y financiera, administración de bienes y servicios, talento humano, producción y/o comercialización de bienes o servicios y sistemas."[20]

"Para identificar las áreas críticas de una manera más objetiva, se diseñará una matriz que muestre el impacto que las deficiencias de control causan en los sistemas de administración."[20]

"Sobre la base de este estudio, el auditor determinará en forma jerarquizada las áreas, sistemas, proyectos, procesos o actividades críticas, en las cuales deberá profundizar el análisis."[20]

Determinación del alcance de auditoría

"Una vez determinadas las áreas y actividades críticas y sus prioridades, de ser necesario, se efectuarán modificaciones al alcance del examen, de conformidad a las disposiciones legales vigentes."[20]

Memorando de planificación

"El memorando de planificación resume las actividades perfeccionadas en la fase de planificación de la auditoría, contiene: información general de la empresa, actividades de control realizadas; el enfoque de auditoría, los objetivos, alcance y estrategia de auditoría, indicadores de gestión, un resumen de la evaluación del sistema de control interno, las áreas críticas detectadas, la calificación de los factores de riesgo; a la vez,

permite definir los recursos a utilizar, el tiempo requerido y los programas para la ejecución del examen; en concordancia con el contenido del formato Memorando de Planificación del Manual de Auditoría de Gestión, vigente."[20]

2.3.2. Fase II: Ejecución

"En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, basada en criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes."[21]

"La empresa que es auditada, los miembros del equipo multidisciplinario realizaran lo siguiente:

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, indagación, análisis, etc.
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 a 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."[21]

"En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo debe ser elaborado conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce como jefe del equipo, oriente y examine el trabajo para certificar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se pretende

[21] Contraloría General del Estado. (2001). Manual de Auditoría de Gestión. Ecuador.

que el trabajo sea examinado apropiadamente por parte del auditor más experimentado."[21]

Productos

- "Papeles de trabajo
- Hojas de hallazgos por cada componente."[21]

Formatos y modelos de aplicación

- "Estructura del informe de auditoría de gestión."[21]

Obtención de evidencias

"Las evidencias pueden ser: físicas, documentales, testimoniales y analíticas, y deberán ser evaluadas para el desarrollo de los hallazgos, verificando que cumplan con las siguientes condiciones:"[22]

"Suficiencia del trabajo realizado; es decir, recopilación de hechos reales, adecuados y convincentes."[22]

"Confiabilidad de los antecedentes obtenidos; los antecedentes deberán ser válidos y confiables, es decir que reflejen la situación real del organismo o área examinada."[22]

"Para determinar la confiabilidad de la evidencia, se sugiere considerar las siguientes reflexiones:

- La evidencia proveniente de una fuente independiente, puedes ser más confiable que la obtenida en la organización auditada.
- La evidencia obtenida bajo un sólido sistema de control interno, es más confiable que la que se deriva de un control interno débil o inexistente.
- La evidencia que es fruto del análisis físico, es más aceptable que la obtenida indirectamente.
- Los documentos originales son más confiables que las copias.

[22] Contraloría General del Estado. (2011). Guía Metodológica para Auditoría de Gestión. Ecuador.

- La evidencia testimonial obtenida en versión libre es más fidedigna que la obtenida bajo condiciones intimidantes."[22]

"Relevancia entre los antecedentes obtenidos y la materia analizada; es decir, la relación entre la evidencia y su utilización; la información que se maneje para señalar un hecho, será relevante si guarda una relación lógica con ese hecho."[22]

"Los datos procesados en medios informáticos, que son importantes para el desarrollo de la auditoría de gestión, serán aceptados siempre que sean relevantes y confiables."[22]

Factores a considerar

"Sobre la base de lo considerado en las Normas Internacionales de Auditoría, el juicio del auditor respecto de la evidencia suficiente y apropiada, deberá basarse en los siguientes factores:

- La evaluación de la naturaleza y nivel del riesgo inherente de la entidad o del componente a examinar.
- Naturaleza de los sistemas de contabilidad y de control interno y la evaluación del riesgo de control.
- Importancia relativa del componente a examinar.
- Experiencia obtenida en otras auditorías.
- Resultados de auditorías anteriores, incluyendo fraude o error que puedan haberse encontrado.
- Fuente y confiabilidad de información disponible."[22]

2.3.3. Fase III: Comunicación de resultados

"Además de los informes parciales que consigan emitirse, como aquel relativo al control interno, se desarrollará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no solo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorias, sino que, de igual manera, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se presentará en forma de resumen, el precio del incumplimiento con su consecuencia económica, y las causas y condiciones para el

cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la organización que se realizó la auditoría."[23]

Actividades

En la empresa que se realizó la auditoria, el supervisor y el jefe llevan a cabo las siguientes acciones:

1. "Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la intervención de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario."[23]

2. "Comunicación de resultados, si bien esta se efectúa durante todo el proceso de la auditoría de gestión para impulsar la toma de acciones correctivas seguido, es necesario que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser analizado en una Conferencia Final con los encargados de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le posibilitará por una parte fortalecer y perfeccionar sus comentarios; conclusiones y recomendaciones; pero por otra lado, autorizar que manifiesten sus puntos de vista y realicen su genuina defensa."[23]

Productos

- "Informe de Auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes.
- Acta de Conferencia final de la lectura del informe de auditoría."[23]

[23] Contraloría General del Estado. (2001). Manual de Auditoría de Gestión. Ecuador.

CAPÍTULO III

3. APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE TALENTO HUMANO DE COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A, EN EL AÑO 2014; Y ELABORACIÓN DEL INFORME DE RECOMENDACIONES.

Introducción

En este capítulo se procede a desarrollar una Auditoría de Gestión a la empresa CSPM S.A al departamento de Talento Humano; específicamente enfocados a las subcomponentes: Selección y Capacitación del Personal, para lo cual se cumplirán las siguientes etapas que son:

- Planificación
- Ejecución
- Comunicación de Resultados

En cada etapa se señalarán los procedimientos, actividades, papeles, formatos y documentos que deben ser desarrollados.

3.1 Fase I: Planificación

3.1.1 Conocimiento preliminar

En esta primera etapa se busca, lograr un conocimiento general de la empresa, enfocándose en su actividad principal y en el análisis de su realidad.

Toda la información que se logre en esta fase servirá para desarrollar el trabajo de Auditoría, para obtener un resultado real y satisfactorio, y para ayudar a cumplir los objetivos planteados por la empresa.

CSPM S.A facilitó variada información, tanto impresa como digital, así como mediante entrevistas personales con la Jefa y Analista del departamento de Talento Humano; la misma que nos ha servido para realizar de manera exitosa el desarrollo de esta fase.

Orden de trabajo preliminar

Oficio: Nro.1
Orden de trabajo Nro.: 1
Fecha: Cuenca, 3 de Enero del 2015

Señores:

CPA. Ana Lucia Reyes
Supervisor
Victoria Quezada
Jefe de equipo
Tatiana Brito
Auditor
Ciudad

De mi consideración:

De conformidad con lo previsto en el diseño de tesis previo a la obtención del título, dispongo a ustedes la realización de la "Auditoría de Gestión al departamento de Talento Humano de la empresa Comercial Salvador Pacheco Mora S.A., específicamente a los subcomponentes Capacitación y Selección de personal".

Los objetivos generales de la auditoría son:

- Verificar las políticas de la entidad en relación al área de Talento Humano.
- Establecer el nivel de riesgo y confianza del área de Talento Humano.
- Determinar a través de la aplicación de indicadores el grado de eficiencia y eficacia de los objetivos estratégicos establecidos por el área de Talento Humano para el año 2014.
- Informar los resultados, conclusiones y recomendaciones extraídos de esta Auditoría de Gestión a las autoridades respectivas.

El alcance del examen cubre el período enero – diciembre del 2014 y de acuerdo al cronograma de actividades, se ha previsto para la auditoría un tiempo de duración de 90 días, a partir de la fecha de notificación del trabajo.
Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Econ. Teodoro Cubero Abril
AUDITOR GENERAL

Notificación de inicio de auditoría a CSPM S.A

Oficio Nro. 2

Cuenca, Enero 6 del 2015

Ing.

Bolívar Muñoz Jara

GERENTE GENERAL

COMERCIAL SALVADOR PACHECHO MORA S.A.

Presente

De mi consideración:

Por medio de la presente, notifico a usted, que se iniciará la auditoría de gestión a las actividades realizadas por el departamento de Talento Humano en el periodo comprendido entre el 01/01/14 al 31/12/14. Con una duración de 3 meses.

Los objetivos generales de la auditoria son:

- Verificar las políticas de la entidad en relación al área de Talento Humano.
- Establecer el nivel de riesgo y confianza del área de Talento Humano.
- Determinar a través de la aplicación de indicadores el grado de eficiencia y eficacia de los objetivos estratégicos establecidos por el área de Talento Humano para el año 2014.
- Evaluar el Sistema de Control Interno.
- Informar los resultados, conclusiones y recomendaciones extraídos de esta Auditoría de Gestión a las autoridades respectivas.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por las siguientes personas: Victoria Quezada- Jefe de Equipo, Tatiana Brito-Auditor Operativo, Econ. Teodoro Cubero-Auditor General, y Ana Lucía Reyes-Supervisor de Equipo, por lo que agradecemos la colaboración prestada para la ejecución del presente trabajo.

Atentamente,

Econ. Teodoro Cubero

AUDITOR GENERAL

Cédula narrativa

Componente sujeto a examen: Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.
Período examinado: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.

Asistimos a la empresa, donde nos entrevistamos con la Psicóloga Organizacional Gabriela Ortiz, quien es la Analista de Talento Humano, quien a su vez nos contactó con la Ing. Ana Lucía Reyes Jefa de Talento Humano de CSPM S.A, quien nos indicó que la notificación de la auditoria de gestión debía ser dirigida al Ing. Bolívar Muñoz Jara, Gerente General de la empresa.

Posterior a la autorización por parte del Gerente General para efectuar una auditoría de gestión al área de Talento Humano y a los subcomponentes Selección y Capacitación, se procedió a establecer un compromiso con todos los funcionarios del área a auditar con el fin de que nos proporcionen toda la información requerida y la apertura para llevar a cabo cada una de las fases programadas.

Es así que de manera inmediata se nos fue proporcionada información de gran relevancia para la auditoría y que nos permitieron obtener una perspectiva general de la entidad, tales como: Reseña histórica, Planificación estratégica, los valores que guían el accionar de la entidad, el organigrama estructural y funcional, los objetivos, tanto generales y estratégicos y el marco legal bajo el que se desarrolla la empresa.

Esta información, junto con la audiencia preliminar con la Ing. Ana Lucía Reyes, nos permitió conocer que la Empresa Comercial Salvador Pacheco Mora S. A es una entidad enfocada en proporcionar a los clientes una gran selección de productos en las líneas de hogar, de construcción y de consumo masivo a precios asequibles que han permitido la consolidación de la empresa entre la población cuencana y del Austro en general, por lo que actualmente la empresa cuenta con siete sucursales en la ciudad de Cuenca y una en la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago.

Para cumplir con sus objetivos institucionales la empresa está estructurada en los siguientes departamentos:

- **Departamento de Ventas:** Encargado de comercializar los productos, de establecer los programas de marketing y afianzar la calidad en la atención al cliente.
- **Departamento administrativo**: Cuyo objetivo es gestionar con eficacia y eficiencia los recursos de la entidad, así como cumplir las disposiciones legales bajo las cuales está supeditada la empresa.
- **Departamento de Talento Humano:** Encargado de seleccionar el personal que labora en la empresa y de establecer programas de capacitación.

- **Departamento Financiero:** Responsable de gestionar de modo eficiente y eficaz los recursos económicos con los que cuenta la empresa.

Es importante destacar que la empresa a ser auditada cuenta con 69 años de vida institucional, por lo que la presente auditoría responde a la necesidad de directivos y accionistas de verificar que la gestión en el área específica de Talento Humano esté desarrollando sus actividades de manera eficiente y eficaz, alineada con los objetivos institucionales previamente diseñados.

Se informó a las personas encargadas que el alcance de la auditoría comprende desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2014.

Visita previa

1. **Empresa:** Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.

2. **Componente:** Talento Humano

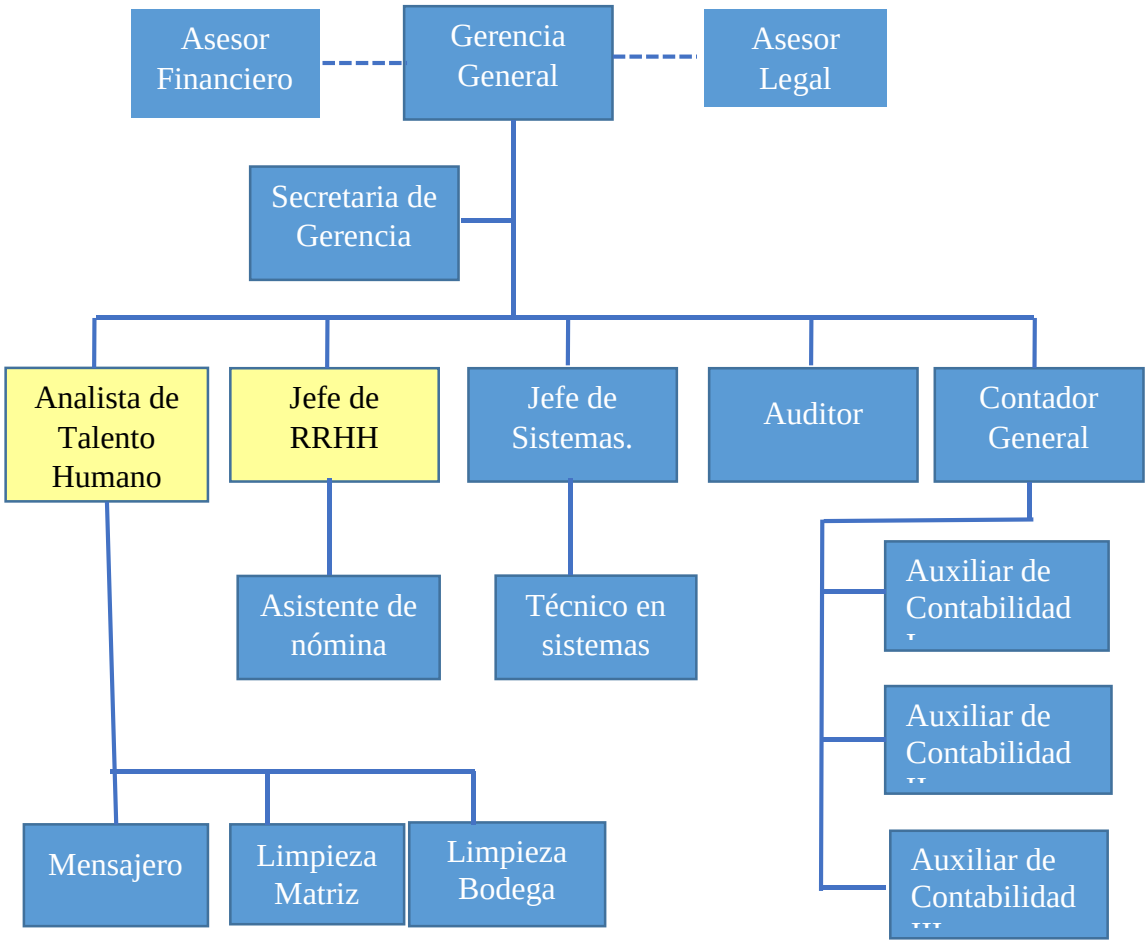
3. **Subcomponentes**: Selección y Capacitación

4. **Dirección:** Luis Cordero 9-70 y Gran Colombia. Cuenca- Ecuador

5. **Teléfono:** 072 842 388

6. **Fecha de Creación:** Julio de 1945

7. **Organigrama estructural:**



8. Objetivos

Estratégicos:

- Contar con un 75% de personal capacitado en las funciones que desempeñan en la empresa CSPM S.A hasta diciembre del 2014.
- Desarrollar una capacitación anual en tema de prevención de lavados de activos.
- Contar con un 50% de personal capacitado en atención al cliente hasta diciembre del 2014.
- Tener al 100% del personal informado sobre el manual de funciones de la entidad.
- Ejecutar una evaluación a la efectividad de los programas de capacitación implementados en la empresa CSPM S.A para el mes de octubre del 2014.
- Aplicar un análisis cuantitativo al 80% de los aspirantes al área de ventas.
- Diseñar un proceso de selección de personal a Junio del 2014.
- Aplicar un plan de inducción de 3 días al 100% de personal contratado durante el período 1/01/2014-31/12/2014.

Específicos:

- Potencializar e incentivar el desarrollo de CSPM S.A a través de la implementación de una serie de estrategias aplicadas al área de talento humano.
- Fomentar en todo el personal la importancia del desarrollo profesional para el cumplimiento de las metas trazadas.
- Generar y mantener un excelente ambiente laboral.

9. Funcionarios principales

Cuadro 2. Funcionarios principales

FUNCIONARIOS PRINCIPALES	
NOMBRE	**CARGO**
Bolívar Muñoz Jara	Gerente General
Rómulo Neira González	Gerente Administrativo
Diana León Vidal	Gerente de Crédito y Cartera
Ana Lucia Reyes	Jefe de Talento Humano
Alfonso León Tacuri	Jefe de Logística

Paola Bernal Faican	Jefe de Contabilidad
Paúl Piedra Domínguez	Jefe de Sistemas
María Fernanda Narváez	Jefe Retails
Julio Cesar Bonilla	Jefe Retail Pinturas

Fuente: CSPM S.A

10. Recursos y tiempos requeridos

a) Recursos que se requieren :

Humanos:

- Econ. Teodoro Cubero Abril.
- Tatiana Brito Astudillo.
- Victoria Quezada Sarmiento

Materiales: Computador, cámara fotográfica, materiales de oficina, flash memory, impresora.

b) Tiempo estimado calendario: 3 meses

Días: 90 días

Días Laborables: 66 días

Filosofía estratégica de CSPM S.A

Reseña histórica: Comercial Salvador Pacheco Mora S.A es una Empresa Familiar fundada en julio de 1945 por el Presidente Ejecutivo Don Salvador Pacheco Mora y quien actualmente nos guía en nuestro empeño de "servicio" a la comunidad con productos de las más prestigiosas marcas de producción nacional e internacional, para cubrir las necesidades y exigencias del hogar, de la construcción, del comercio y de la industria, a nivel nacional y en especial en las Provincias de Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe.

Visión:

- Ser en el 2019 una empresa líder en la comercialización y distribución en el Austro del país e incursionando a nivel nacional, con divisiones de productos y segmentos especializados, fortalecidos y profesionalizando al personal con planes de carrera.

- Potencializar el retail con la estructura actual, recuperando en los próximos 12 meses la participación de este mercado y rediseñar a partir de esto el nuevo esquema de retail para los próximos 4 años.

Misión: Servir a nuestros clientes y consumidores a través de la comercialización y distribución de nuestro portafolio, generando bienestar a los mismos, con un talento humano de excelencia.

Meta: CSPM S.A tiene como meta generar beneficios económicos satisfactorios para sus accionistas y colaboradores, mediante el servicio a sus clientes a través de la comercialización de productos de reconocida y buena calidad que satisfagan plenamente sus justas expectativas, a precios competitivos del mercado y con la certeza de contar con las respectivas garantías comerciales.

Compromiso: CSPM S.A se compromete ante sus clientes y la sociedad, a contar con colaboradores altamente profesionales en cada una de sus actividades a quienes

proporcionará el ambiente adecuado para su propio desarrollo y el mejor cumplimiento de las obligaciones a cada quien encomendadas.

Valores institucionales:

Liderazgo: Esforzarse en dar forma a un futuro mejor.

Colaboración: Potenciar el talento colectivo.

Integridad: Ser transparentes y éticos.

Pasión: Nuestro corazón y mente comprometidos con nuestras acciones.

Diversidad: Contar con un amplio abanico de marcas.

Calidad: Búsqueda de la excelencia.

Análisis FODA:

ANÁLISIS INTERNO	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
	F1. Calidad de los productos que ofrecen a sus clientes.	**D1.** No existe una base de datos de los clientes con su historial.
	F2. Mantener una buena relación con la mayoría de sus clientes.	**D2.** El fracaso de introducción de nuevas marcas.
	F3. Existen diferentes sucursales a nivel nacional.	**D3.** Posesión de marcas que no aportan suficientes ingresos.
	F4. Poder para negociar los precios con los proveedores.	**D4.** Grandes deudas por adquisiciones.
	F5. Campañas de publicidad y marketing.	
	F6 El equipo está formado por gente con visión de futuro.	
	F7. Existe un buen ambiente de trabajo.	
ANÁLIS EXTERNO	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
	O1. Tenemos que aprovechar lo que nuestros clientes necesitan ya no se lo dan nuestros competidores.	**A1.** Aumento del número de competidores.
	O2. Asociación establecida para reducir los costos de adquisición.	**A2.** Mejores ofertas por parte de la competencia.
	O3 Innovación de sus productos	**A3.** Cambios en los productos que se ofertan.
	O4. Apuesta por un producto certificado.	**A4.** Reglamentaciones para imprimir información que puede ser comprometedora en las etiquetas
	O5. Creación de una marca comercializadora.	**A5.** Aumento de precio en la materia prima.
	O6. Utilización de redes sociales para dar a conocer sus productos, sus promociones, etc.	**A6.** Aumento en los costos de financiamiento[24]

Elaborado por: Las Autoras

[24] CSPM S.A. (2015).Información General de la Entidad, 12-25

EMPRESA COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO ERM

No	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
AMBIENTE DE CONTROL INTERNO						
1	Integridad y valores éticos	¿Posee CSPM S.A un código de ética? ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad? Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal. ¿Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño?	 x x	x x		

2	Filosofía y estilo de la alta dirección	¿La filosofía y estilo de la Administración se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento? ¿La Junta Directiva, incentivan y comprometen a sus servidores en el cumplimiento de las leyes, ordenanzas y otras disposiciones? ¿El Gerente cuida la imagen institucional? ¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?	x x x x			
3	Estructura organizativa	¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional? ¿Existen manuales de procesos? ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad? ¿Existe comunicación interna y externa? ¿Se actualizan los organigramas?	x x x x x			
4	Autoridad asignada y responsabilidad asumida	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad? ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo? ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	x x x			.

5	Gestión del capital humano	¿Existe un sistema de gestión del recurso humano? ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los servidores municipales? ¿Se aplican sanciones disciplinarias? ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo? ¿Existen métodos para motivar a los empleados? ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal? ¿Se ha cconformado el comité de Talento Humano, para la evaluación del desempeño? ¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal? ¿El Gerente y los Jefes de Área orientan al personal sobre la misión, visión, institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación? ¿La empresa cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados? ¿La dirección de Talento Humano ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio?	x x x x x x x x x x			

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
7	Objetivos estratégicos	¿CSPM S.A cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente? ¿La empresa cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos? ¿Los diferentes niveles cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias? ¿El gerente y los jefes de área han fijado los objetivos estratégicos y operativos y se han establecido las estrategias para su cumplimiento? ¿La empresa ha formulado indicadores de gestión institucionales, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado? ¿Los planes y presupuestos son evaluadas al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?	 x x x 	x x x		
8	Objetivos específicos	¿Se ha fijado objetivos específicos en las diferentes áreas y actividades de la empresa? ¿Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos?	x x			

		¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos? ¿Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada dirección, unidad, sección, programa o proyecto y a sus integrantes? ¿El personal de la empresa participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos? ¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados?	x x x x			
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
12	Factores internos y eternos	¿CSPM S.A cuenta con el apoyo de las autoridades para determinar los factores de riesgo internos y externos? ¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos? ¿El personal de la entidad aporta para la determinación de estos riesgos?	x	x x		
13	Identificación de eventos	¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos? ¿Los empleados participan en la identificación de eventos?	x x			

EVALUACIÓN DE RIESGOS						
15	Estimación de probabilidad e impacto	¿La entidad cuenta con el apoyo de la Administración, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos? ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos? ¿Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos?	x x x			
16	Evaluación de riesgos	¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos? ¿Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos? ¿La documentación recopilada de los estudios efectuados es de calidad? ¿Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?	x x x x			
17	Riesgos originados por los cambios	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa?	x	x		

		¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa? ¿Se monitorea los nuevos riesgos, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el extranjero?		x		
RESPUESTA A LOS RIESGOS						
18	Categorías de respuestas	¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas? ¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas? ¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos? ¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas?	x x x	x		
19		¿Existen mecanismos para la toma de decisiones? ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?	x x			

	Decisión de respuestas	¿La administración y el personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión? ¿Para decidir la respuesta a los riesgos, la administración considera; los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos? ¿Se comunica a los diferentes niveles, las decisiones adoptadas?	x x x			
ACTIVIDADES DE CONTROL						
20	Integración con las decisiones sobre riesgos	¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos? ¿La administración en base a las respuestas al riesgo seleccionadas, implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento? ¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan?	x x x			
21		¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?	x			

	Principales actividades de control	¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar? ¿El gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles encargados de ejecutarlos? ¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectives, manuales, informáticos y de dirección? ¿La administración y el resto del personal implantan actividades de control en función de los riegos y objetivos, tales como: revisiones y supervisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación, aseguramiento, especialización funcional, controles físicos, indicadores de rendimiento y segregación de funciones?	x x x	x		
22	Controles sobre los sistemas de información	¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos? ¿Existe apoyo del gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información?	x x	x		

		¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso? ¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software? ¿Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos? ¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas?.	x x	x		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
23	Cultura de información en todos los niveles	¿Existen políticas relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles? ¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente?	x x			

		¿El gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control? ¿Se han implantado de políticas de información y comunicación y su difusión en todos los niveles?	x x			
24	Herramienta para la supervisión	¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente? ¿La información constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?		x x		
26	Confiabilidad de la información	¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos? ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información? La información, además de oportuna, es confiable? ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible? ¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?	 x	x x x x x		

		¿Existen mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información?				
27	Comunicación interna	¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades? ¿Se denuncia posibles actos indebidos? ¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad? ¿Existe comunicación con clientes y proveedores? ¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por la administración? ¿Los empleados saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?	x x x x	 x x		
28	Comunicación externa	¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad? ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros? ¿Se actualiza permanentemente la página web de la empresa? ¿Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control?	 x x x	x		

SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
29	Supervisión permanente	¿Con que frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad? ¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos? ¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento de la gerencia con recomendaciones para su corrección? Los directores definen los procedimientos para que se informe las deficiencias de control interno? ¿Los auditores y asesores internos y externos facilitan periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos? ¿CSPM S.A cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas?	 x x	x x x		
		¿Se ha tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?	x			

30	Supervisión interna	¿Existe planes de acción correctiva? ¿La auditoría interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad?	x x			
31	Supervisión externa	¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI? ¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo? ¿Existe coordinación entre auditores internos y externos?	x x x			

Identificación del nivel de riesgo y de confianza del cuestionario de evaluación del sistema del control interno

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y DE CONFIANZA DE LOS OCHO COMPONENTES DEL COSO ERM

Ponderación.

TOTAL PREGUNTAS	**111**	100%
TOTAL SI	**85**	76,57%
TOTAL NO	**26**	23,43 %

Valoración

$$NC = \frac{CT * 100}{PT} \qquad ND = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$\frac{85 * 100}{111} \qquad \frac{26 * 100}{111}$$

76,57 % **23,43 %**

Confianza

	Baja	**Moderada**	**Alta**
	15 - 50	51 - 75	76 - 100
Riesgo	**Alto**	**Moderado**	**Bajo**

Los ocho componentes del COSO se ubican en un rango de 76 – 100, lo que significa que tiene un nivel de confianza alto con un riesgo bajo.

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y DE CONFIANZA

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL INTERNO

Ponderación.

TOTAL PREGUNTAS	**27**	100%
TOTAL SI	**25**	92.59 %
TOTAL NO	**2**	7.41 %

Valoración

$$NC = \frac{CT * 100}{PT} \qquad ND = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$\frac{25 * 100}{27} \qquad \frac{2 * 100}{27}$$

92.59 % **7.41 %**

Confianza

	Baja	**Moderada**	**Alta**
	15 - 50	51 - 75	76 - 100
Riesgo	**Alto**	**Moderado**	**Bajo**

El componente de Ambiente de Control se ubica en un rango de 76 – 100, lo que significa que tiene un nivel de confianza es alto con un riesgo bajo.

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y DE CONFIANZA

COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Ponderación.

TOTAL PREGUNTAS	**12**	100%
TOTAL SI	**9**	75,00 %
TOTAL NO	**3**	25,00 %

Valoración

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

$$\frac{9 * 100}{12}$$

75,00 %

$$ND = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$\frac{3 * 100}{12}$$

25,00 %

Confianza

	Baja	**Moderada**	**Alta**
	15 - 50	51-75	76-100
Riesgo	**Alto**	**Moderado**	**Bajo**

El componente Establecimiento de Objetivos se ubica en un rango de 51 – 75, lo que significa que tiene un nivel de confianza es moderada con un riesgo moderado.

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y DE CONFIANZA

COMPONENTE: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Ponderación.

TOTAL PREGUNTAS	**5**	100%
TOTAL SI	**3**	60,00 %
TOTAL NO	**2**	40,00 %

Valoración

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

$$\frac{3 * 100}{5}$$

60,00 %

$$ND = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$\frac{2 * 100}{5}$$

40,00 %

Confianza

	Baja	**Moderada**	**Alta**
	15 - 50	51-75	76-100
Riesgo	**Alto**	**Moderado**	**Bajo**

El componente Identificación de Eventos se ubica en un rango de 51 – 75, lo que significa que tiene un nivel de confianza es moderada con un riesgo moderado.

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y DE CONFIANZA

COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS

Ponderación.

TOTAL PREGUNTAS	**10**	100%
TOTAL SI	**8**	80,00 %
TOTAL NO	**2**	20,00 %

Valoración

$$NC = \frac{CT * 100}{PT} \qquad \frac{8 * 100}{10}$$

80,00 %

$$ND = \frac{CT * 100}{PT} \qquad \frac{2 * 100}{10}$$

20,00 %

Confianza

	Baja	**Moderada**	**Alta**
	15 - 50	51 - 75	76 - 100
Riesgo	**Alto**	**Moderado**	**Bajo**

El componente de Evaluación de Riesgos se ubica en un rango de 76 – 100, lo que significa que tiene un nivel de confianza es alto con un riesgo bajo.

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y DE CONFIANZA

COMPONENTE: RESPUESTA A LOS RIESGOS

Ponderación.

TOTAL PREGUNTAS	**9**	100%
TOTAL SI	**8**	88,89 %
TOTAL NO	**1**	11,11 %

Valoración

$$NC = \frac{CT * 100}{PT} \qquad ND = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$\frac{8 * 100}{9} \qquad \frac{1 * 100}{9}$$

88,89 % **11,11 %**

Confianza

	Baja	**Moderada**	**Alta**
	15 - 50	51 - 75	76 - 100
Riesgo	**Alto**	**Moderado**	**Bajo**

El componente de Respuesta a los Riesgos se ubica en un rango de 76 – 100, lo que significa que tiene un nivel de confianza es alto con un riesgo bajo.

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y DE CONFIANZA

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

Ponderación.

TOTAL PREGUNTAS	**14**	100%
TOTAL SI	**11**	78,57 %
TOTAL NO	**3**	21,43 %

Valoración

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

$$\frac{11 * 100}{14}$$

78,57 %

$$ND = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$\frac{3 * 100}{14}$$

21,43 %

Confianza

	Baja	**Moderada**	**Alta**
	15 - 50	51 - 75	76 - 100
Riesgo	**Alto**	**Moderado**	**Bajo**

El componente de actividades de Control se ubica en un rango de 76 – 100, lo que significa que tiene un nivel de confianza es alto con un riesgo bajo.

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y DE CONFIANZA

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Ponderación.

TOTAL PREGUNTAS	**22**	100%
TOTAL SI	**12**	54,55 %
TOTAL NO	**10**	45,45 %

Valoración

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

$$\frac{12 * 100}{22}$$

54,55 %

$$ND = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$\frac{10 * 100}{22}$$

45,45 %

Confianza

	Baja	**Moderada**	**Alta**
	15 - 50	51 - 75	76 - 100
Riesgo	**Alto**	**Moderado**	**Bajo**

El componente Información y comunicación se ubica en un rango de 51 – 75, lo que significa que tiene un nivel de confianza es moderada con un riesgo también moderado.

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y DE CONFIANZA

COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Ponderación.

TOTAL PREGUNTAS	**12**	100%
TOTAL SI	**9**	75%
TOTAL NO	**3**	25 %

Valoración

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

$$\frac{9 * 100}{12}$$

75%

$$ND = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$\frac{3 * 100}{12}$$

25%

Confianza

	Baja	**Moderada**	**Alta**
	15 - 50	51 - 75	76 - 100
Riesgo	**Alto**	**Moderado**	**Bajo**

El componente de Supervisión y monitoreo se ubica en un rango de 51 – 75, lo que significa que tiene un nivel de confianza moderado con un riesgo también moderado.

Informe de evaluación integral del sistema de control interno de la entidad

Cuenca, 9 de Enero de 2015

Señor Ingeniero
Bolívar Muñoz
Gerente General CSPM S.A
Presente

De mi consideración:

Haciendo uso de la facultad conferida, se efectuó la Evaluación Integral del Sistema de Control Interno, actividad que estuvo prevista en el Plan Anual de Control Año 2014, que fue aprobada por el Comité de Auditoría.

El propósito general de la presente evaluación consistió en determinar el grado de confiabilidad de los controles establecidos por la empresa para el funcionamiento de sus procesos e identificar las debilidades o condiciones reportables que requieran acciones correctivas para mejorar su gestión y lograr los objetivos de la Institución.

La evaluación integral de control interno se realizó de acuerdo con las normas internacionales de auditoria interna NIIA.

El trabajo desarrollado consistió básicamente en evaluar los controles existentes en la institución, considerando que el diseño, implantación, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias. En función de los objetivos definidos para la evaluación, a continuación se exponen los resultados obtenidos por cada componente de control interno analizado:

1. Ambiente de control

Presentación oportuna de información y un plan de incentivos con relación a los objetivos.

Existe presión en los empleados por cumplir los objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo, en la cual la compensación está basada en la consecución de objetivos de desempeño.

En el componente Ambiente de control, dentro del factor integridad y valores éticos establece que la empresa debe dar facilidades: "…..para que los funcionarios y empleados presenten denuncias sin temor a represalias" Además "La presión para alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas, sobre todo en cuanto a los resultados a corto plazo y en qué medida la remuneración está basada en la consecución de dichos objetivos".

Esto se originó debido a que la empresa no dispuso un mecanismo para el tema de incentivos, lo cual trae en consecuencia que el personal este desmotivado y genera que los objetivos planteados no se cumplan, lo que ocasionó la falta de procedimientos y normas técnicas que establezcan los lineamientos que permitan su evaluación hacia el cumplimiento de objetivos y resultados por parte de los responsables departamentales, para mejorar su rendimiento y productividad; así como, definir un responsable para su consolidación y gestión de seguimiento continuo.

Conclusión:

No se presentan oportunamente la información financiera y de gestión de acuerdo a lo establecido en el plan operativo, lo mismo que no permite tener un monitoreo de la efectividad, eficiencia y economía.

Los responsables departamentales no poseen procedimientos, normas técnicas para la evaluación de los objetivos organizacionales lo que propicia un ambiente sin exigencias hacia el cumplimiento.

Recomendación:

Al Departamento de Talento Humano:
Establecer un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados, y solicitar y revisar mensualmente los informes financieros y de gestión.

A los Directores y Administrador:

Definir los procedimientos y responsabilidades relacionadas con los resultados del cumplimiento efectuado por los responsables departamentales.

Solicitar puntos de vista e impresiones de los responsables departamentales, a fin de llegar a consenso respecto a los principales incumplimientos.

2. Establecimiento de objetivo

Plan estratégico de acuerdo a los objetivos operativos, planes y presupuesto.

Hemos evidenciado que la compañía no cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente, el gerente y los jefes de área no han fijado los objetivos estratégicos y operativos y no se han establecido las estrategias para su cumplimiento, los planes y presupuestos no son evaluadas al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas.

En el componente Establecimiento de Objetivos, dentro del factor Objetivos Estratégicos establece que la empresa debe dar facilidades: "…..plan estratégico difundido interna y externamente.¨ Además¨ fijar los objetivos estratégicos, operativos y las estrategias para su cumplimiento¨. ¨Los planes y presupuestos son evaluadas al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas.¨

Esto se originó debido a que la empresa no diseñó un plan estratégico acorde con los objetivos de la empresa además existe rotación de personal operativo lo cual no garantiza el funcionamiento apropiado de la empresa en la prestación de servicios.
Esta situación ocasionó que no exista un plan, un presupuesto que permita tomar decisiones anticipadas a la empresa, de acuerdo al levantamiento de información tanto

la Administración como el personal no le han dado la debida importancia del riesgo que corren con esta debilidad. El riesgo de esta debilidad es muy alto puesto que no existen directrices que puedan mitigar o prevenir el riesgo.

Conclusión:

La Administración de la compañía no dispone de un personal capacitado para manejar todas las actividades que implica elaborar un plan estratégico para controlar los sistemas de Información.

Recomendación:

Al Departamento de Talento Humano:
En los contratos de trabajo, de cada empleado se deberá establecer clausulas específicas para el cumplimiento del tiempo establecido en el contrato.

A los Directores y Administrador:
Seleccionar al personal capacitado para establecer un plan estratégico para los sistemas de información, para que todas las actividades asignadas en este plan se cumplan y la información este respaldada y consolidada.

3. Identificación de eventos

Participación de los empleados para la identificación de riesgos.

Mediante la evaluación hemos evidenciado que la compañía no cuenta con personal que aporta para la determinación de estos riesgos y que los empleados no participan en la identificación de eventos. Al respecto, en el componente Identificación de eventos, en el factor Factores Internos y Externos establece que la empresa debe facilitar: "……con personal que aporta para la determinación de estos riesgos¨. Además ¨Que los empleados participan en la identificación de eventos¨.

Esto se originó debido a que no existen mecanismos para identificar eventos de riesgo. No se han implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis de flujos de trabajo, etc.
Esta situación ocasionó una falta de un control para la identificación de eventos en la empresa lo cual afecta a la empresa económicamente, la pérdida de mercado y en si la pérdida de clientes potenciales.

Conclusión:

No se toma en cuenta los aspectos de riesgos que los empleados puedan contribuir, lo cual no permite tener en cuenta aspectos netamente operacionales.

Recomendación:

Al director del departamento de ventas:
Realizar reuniones con los empleados operativos para que contribuyan con ideas tomando en cuenta los riesgos operacionales.

4. Evaluación de riesgos

Documentación de calidad mediante monitoreo de nuevos riesgos.

Mediante la evaluación hemos evidenciado que la información interna y externa no ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa.

Además que no se monitorea los nuevos riesgos, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el extranjero. Y que no hay implantación de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención del Gerente.

En el componente Evaluación de Riesgos, en los factores Riesgos originados por cambios establece que la empresa debe facilitar la información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa. ¨Se monitorea los nuevos riesgos, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el extranjero.¨ Además ¨La implementación de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención del Gerente¨.

Esto se originó debido a que la empresa no tiene un control que les permita la evaluación de los riesgos que les va a ayudar, a considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección no evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva probabilidad e impacto y normalmente no usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales no se examinan, individualmente o por categoría, en toda la entidad.

Esta situación ocasionó una mala calidad en la documentación de los estudios efectuados, que no se monitorean los nuevos riesgos, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos, por lo tanto existen pérdidas significativas en lo económico para la empresa, daños materiales y cambios excesivos de personal en la empresa.

Conclusión:

Debido a que no se monitorean los nuevos riesgos originados por los cambios no se pueden conseguir los objetivos planteados.

Recomendación:

Al auditor interno:
Realizar un monitoreo mensual de los informes de gestión de riesgos para identificar y reaccionar ante los cambios.

5. Respuesta a los riesgos

Determinar la evidencia para el respaldo de alternativas.

Se determinó que no existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas. Con relación, el informe COSO en el componente Evaluación de Riesgos, dentro del factor Categoría de Respuestas nos dice que:

"La dirección para resolver la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida. En la perspectiva de riesgo global de la organización (cartera de riesgos), la dirección establece si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la empresa."

Comercial Salvador Pacheco Mora S.A ha establecido respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar a través de seguros contra incendios, robos y equipos. Se tiene apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas.

Conclusión:

No se cuenta con evidencia que nos permita respaldar las alternativas de respuesta a los riesgos establecidos.

Recomendación:
Al director de auditoria interna:
Documentar las alternativas analizadas como respuesta a los riesgos.

6. Actividades de control

Identificación de controles preventivos y manuales informáticos y dirección.

Se determinó que en las actividades, no incluyen los controles preventivos, detectives, manuales, informáticos y de dirección, no se han realizado inspecciones de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas.

Al respecto, el informe COSO en el componente Actividades de Control, dentro del factor Principales Actividades de Control nos dice que: "Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos"

Existe una excelente calidad en la información y comunicación de las decisiones adoptadas. Se implantan mecanismos de control de acuerdo a la respuesta, al riesgo.

Conclusión:

No se cuentan con actividades de supervisión y control lo cual no permite un adecuado monitoreo de las actividades realizadas por los empleados.

Recomendación:

Al gerente general:
Delegar una comisión del departamento de Talento Humano para la supervisión y revisión de la gestión de las funciones, actividades y controles físicos, con el respectivo informe.

7. Información y comunicación

Comunicación de resultados eficientes entre los diferentes niveles de la organización.

Mediante la evaluación de Control Interno COSO se determinó que CSPM S.A no ha implantado políticas de información y comunicación y su difusión en todos los niveles y no se comunica al personal sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos además no se ha definido procedimientos oportunos para atender los requerimientos de los usuarios internos y externos.

Al respecto, el informe COSO en el componente Información y Comunicación, establece que: "la información y comunicación", que por su ubicación en la pirámide comunica el ambiente de control interno (base) con la supervisión (cima), con la evaluación del riesgo y las actividades de control, conectando en forma ascendente a través de la información y descendente mediante la calidad de comunicación generada por la supervisión ejercida"

El gerente general ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control.

Conclusión:

La información no constituye un medio de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores.

La entidad no dispuso de procedimientos definidos que permitan atender oportunamente los requerimientos de los clientes, así como tampoco la información requerida por los usuarios externos; el responsable no atendió los requerimientos de información, ocasionando que las sugerencias no sean atendidas de manera óptima y oportuna.

Recomendación:

Al director de auditoría interna:
Implantar políticas de información, comunicación y la difusión en todos los niveles, se delegará al responsable y a Talento Humano la inclusión de esta unidad de recepción de los manuales, procedimientos definiendo sus responsabilidades y atribuciones, oficializando a todos los encargados en el proceso para la atención de trámites por parte de la ciudadanía.

8. Supervisión y monitoreo

Evaluación y supervisión periódica del sistema de control interno.

Mediante la evaluación de control interno COSO se determinó que la organización no evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia en función de la evaluación de riesgos.

Las deficiencias en el sistema de control interno, no son puestas en conocimiento de la gerencia con recomendaciones para su corrección. Y no existe una comparación de los activos fijos físicos permanentemente (control de inventarios) con lo registrado en el sistema contable.

Al respecto, el informe COSO en el componente Supervisión y Monitoreo, nos dice que: "Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continua, de evaluaciones periódicas o una combinación de las anteriores. La supervisión continua se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continua."

Existen planes de acciones correctivas anteriores las mismas que han sido aplicadas en la empresa, se cuenta con el apoyo en la ejecución del POA de auditoría interna, hay una lista de comprobación que sirven como herramientas de evaluación.

Conclusión:

No se comunica a la gerencia las deficiencias en el sistema de control interno, tampoco se cuenta con una estructura organizativa que incluyan actividades de supervisión.

Recomendación:

Al director de auditoría interna:
Realizar un monitoreo mensual del rendimiento del control interno y la consecución de los objetivos.

Se recomienda la elaboración de un plan de chequeo periódico rotativo, la implementación de módulos para el control de inventarios y su verificación selectiva periódica que incluya conciliaciones mensuales del módulo contable vs el módulo de activos fijos, de tal forma que la entidad se mantenga actualizada y debidamente valorizada.

Atentamente;

Econ. Teodoro Cubero

AUDITOR GENERAL

Enfoque de la Auditoría

Motivo de la auditoría

La realización de esta auditoría a la empresa Comercial Salvador Pacheco Mora S.A es con el fin de mencionar algunas recomendaciones para ayudar a mejorar el departamento de Talento Humano, y verificar que se hayan utilizado en forma eficiente los recursos; para la obtención de resultados positivos.

Objetivo de la auditoría

- Promover la organización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio.
- Satisfacer las necesidades de la población.

Alcance de la auditoría

La presente auditoría de gestión que se ejecutará para el periodo que engloba entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014 al departamento de Talento Humano, a los subcomponentes de Selección y Capacitación de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.

Enfoque empresarial

En Comercial Salvador Pacheco Mora S.A se utilizará un enfoque constructivo, con el fin de emitir conclusiones y recomendaciones que ayuden a la entidad a su mejoramiento administrativo.

Estrategias

Se tomará en cuenta los resultados que se consiguieron de la aplicación del cuestionario de la evaluación del sistema de control interno y a cada cuestionario elaborado a los subcomponentes; para luego poder manifestar las conclusiones y recomendaciones apropiadas.

Componente y subcomponentes

- Componente: departamento de Talento Humano
    - Selección de personal
    - Capacitación

3.1.2 Planificación específica

Tiene como objetivo la verificación de hechos que serán la base para comprender las características fundamentales de Comercial Salvador Pacheco Mora SA; y para la realización de la Auditoría, con el propósito de desarrollar acciones correctivas para el beneficio de la empresa y sus clientes.

En esta fase se realizara la Evaluación del Sistema de Control Interno por cada uno de los Subcomponentes en este caso son: Selección y Capacitación al Personal; también el análisis y calificación de los riesgos ya que posteriormente procederemos a la elaboración del memorando de planificación y la formulación de programas de Auditoría por cada subcomponente.

Orden de trabajo definitiva

Oficio: Nro. 3
Asunto: Orden de trabajo definitiva
Fecha: Cuenca, 12 de Enero de 2015

Señores:

CPA. Ana Lucia Reyes
Supervisor
Victoria Quezada
Jefe de equipo
Tatiana Brito
Auditor
Ciudad

De nuestra consideración:

De conformidad con el informe de avance de la primera fase "Auditoria de Gestión al departamento de Talento Humano de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A", se ha establecido que los componentes y áreas de resultado clave que se relaciona con los procesos de:

Departamento de Talento Humano

- Selección de Personal
- Capacitación

Los mismos subcomponentes dispongo a ustedes la ejecución de la planificación y demás etapas del examen que se deriven de dicho estudio.

Ya terminada la evaluación del control interno por cada subcomponente, se elaborará un informe que llevará las recomendaciones y soluciones, para conocimiento del

gerente, directorio y el personal en general de la entidad relacionado con el examen, para su aplicación y mejoramiento.

En la fase de ejecución en las áreas críticas deberá ser sustentada con indicadores de gestión, a base del cual se emitirán propuestas que serán puestas en marcha, en lo posible antes de la finalización del trabajo.

En la exposición de las alternativas de solución y aceptado los cambios propuestos; es necesario que se establezca los responsables, su costo, meta establecida y el impacto de satisfacción, como de los clientes internos y externos del componente auditado.

El tiempo que se asigna para este trabajo de auditoría es de 66 días laborables/hombre a partir de esta fecha.

Atentamente;

Econ. Teodoro Cubero

AUDITOR GENERAL

Evaluación específica de control interno por subcomponente: Selección de personal

Evaluación específica del control interno					PT.01/QB_2015
Tipo de examen: Auditoría de gestión					
Componente: Departamento de Talento Humano **Subcomponente:** Selección de personal					
Nº	**Preguntas**	**Respuestas**			**Comentarios**
		SI	**NO**	**N/A**	
1	¿La entidad tiene definido con un manual de procesos para la selección de personal?	**X**			Consta como un borrador que aún no está aprobado
2	¿En función del puntaje deciden a quién se le ofrecerá el puesto?	**X**			Aplicación de Test
3	¿Las vacantes son ocupadas prioritariamente por personal de la empresa?	**X**			
4	¿La selección se lleva a cabo mediante la convocatoria a concurso interno y externo?	**X**			Ofrece crecimiento profesional
5	¿Se publican los resultados del concurso en la página Web?		**X**		Informar al postulante su resultado
6	¿Existe responsables directos de diseñar y ejecutar el proceso de selección del personal?	**X**			
7	La aplicación del proceso selectivo. ¿Se da con igualdad para todos los aspirantes?		**X**		Se da preferencia a personas recomendadas por

					colaboradores de la entidad.
8	¿Se publica de los puestos vacantes en el internet y periódicos?	**X**			
9	¿Se llevan a cabo análisis y valoración de puestos?	**X**			
10	¿La empresa toma en cuenta los títulos obtenidos, trayectoria laboral, entrevistas donde el postulante demuestra si es capaz de realizar el trabajo?	**X**			
11	¿Talento Humano cumple con la elaboración de un informe de cada candidato finalista y lo pasa para la entrevista?	**X**			
Elaborado por: Las autoras **Revisado por:** Eco. Teodoro Cubero					

Determinación del nivel de confianza: Selección de personal

Matriz de ponderación		PT.02/QB_2015
Subcomponente: Selección de personal		
Nº Componentes	**Ponderación**	**Calificación**
Manual de procesos para la selección de personal	10	5
En función del puntaje deciden a quién se le ofrecerá el puesto	10	9
Las vacantes son ocupadas prioritariamente por personal de la empresa.	10	7
La selección se lleva a cabo mediante la convocatoria a concurso interno y externo	10	7
Se publican los resultados del concurso en la página web	10	3
Existe responsables directos de diseñar y ejecutar el proceso de selección del personal	10	9
La aplicación del proceso selectivo. Se da con igualdad para todos los aspirantes	10	6
Se publica de los puestos vacantes en el internet y periódicos	10	8
Se llevan a cabo análisis y valoración de puestos	10	8
La empresa toma en cuenta los títulos obtenidos, trayectoria laboral, entrevistas donde el postulante	10	8

demuestra si es capaz de realizar el trabajo		
Talento Humano cumple con la elaboración de un informe de cada candidato finalista y lo pasa para la entrevista	10	6
TOTAL	110	76
Elaborado por: Las autoras **Revisado por:** Eco. Teodoro Cubero		

Determinación del nivel del riesgo y de confianza

Componente: Talento Humano

Subcomponente: Selección

1. **Valoración**

NC= $\frac{CT \times 100}{PT}$ NC = $\frac{76x\ 100}{110}$= 69,10% Riesgo y confianza: moderado (medio)

PT : Ponderación total

CT: Calificación total

PT: Ponderación total

Determinación del nivel de riesgo

Confianza

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

PT.03/QB_2015

Informe de evaluación específica del sistema de control interno: Selección de personal

Cuenca, 14 de Enero de 2015

Oficio Nro.: 001 - P

Asunto: Informe de evaluación especifica del sistema de control interno: Selección de personal

Srta.
Victoria Quezada
Jefe de Equipo
Ciudad

De mi consideración:

De conformidad con el plan de actividades que se lleva a cabo en Comercial Salvador Pacheco Mora SA, hemos elaborado la evaluación específica del sistema de control interno al subcomponente **Selección de Personal**, cuyos resultados obtenidos son los siguientes:

No se publican los resultados del concurso en la página web

Conclusión:

En CSPM S.A no publican los resultados del concurso en la página web, ya que la Psc. Lab. Gabriela Ortiz se encarga de entregar a cada aspirante personalmente sus evaluaciones y resultados de la entrevista; para evitar inconvenientes por los candidatos.

Recomendación:

A la analista de selección se le recomienda para el año 2015; informar mediante un correo electrónico a los aspirantes que no fueron seleccionados, con el propósito de que el participante conozca su resultado y poder brindar una mejor atención.

La aplicación del proceso selectivo no se da con igualdad para todos los aspirantes

Conclusión:

En el proceso selectivo de nuevo personal no se está dando en igualdad de condiciones para todos los aspirantes, sino que se estaría otorgando preferencia a aquellas personas que fueron previamente recomendadas por los directivos de la empresa o sugeridas por los propios colaboradores. Es de suma importancia para la gestión de la empresa, el contar con un personal rigurosamente seleccionado, que cumpla a cabalidad con las exigencias de su puesto y que contribuya al mejoramiento profesional y técnico de la entidad.

Recomendación:

A la jefa de Talento Humano se le recomienda supervisar el cumplimiento de los objetivos estratégicos relacionados a la Selección de personal, y en tal sentido, no dar preferencia a los recomendados por sobre los otros aspirantes.

Promover el cambio de paradigmas en la empresa, potenciando la meritocracia, tanto en la selección del personal como en los ascensos de puestos y cargos.

Atentamente,

Tatiana Brito

Auditora

Personal contratado en el año 2014

Cuadro 1.3 personal contratado 2014

N° ACCIÓN	DETECCIÓN NECESIDAD.	POR CONVOCA.	PRESENC.	EVALUA.	REFERENC.	ASIGNA. GARGO
Valeria Villavicencio	/	X	/	X	X	/
Carlos Salazar	/	X	/	X	X	/
David González	/	/	/	/	/	/
Juan Zhapán	X	/	/	/	/	/
Yolanda Guzmán	/	/	X	/	/	/
TOTAL	**4**	**3**	**4**	**3**	**3**	**5**

Fuente: CSPM S.A

Evaluación específica de control interno por subcomponente: Capacitación al personal

PT.04/QB_2015

Cuestionario evaluación específica del control interno

Tipo de examen: Auditoría de gestión

Componente: Departamento de Talento Humano

Subcomponente: Capacitación

Nº	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
1	¿Cuenta la empresa con programas de capacitación?	X			
2	¿El personal encargado de las ventas ha tenido algún tipo de capacitación durante el año 2014?	X			Se les capacita en los productos
3	¿Se han desarrollado capacitaciones en prevención y lavado de activos?	X			
4	¿El plan de capacitación expresa con claridad las necesidades de capacitación de acuerdo con los objetivos de la entidad?	X			
5	¿El plan de capacitación ha sido supervisado y evaluado por la gerencia?		X		El jefe de cada área es el encargado de dar seguimiento a los planes de capacitación.
6	¿Se han elaborado indicadores de gestión que demuestren el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo?	X			

7	¿Las capacitaciones se encuentran actualizadas y completas?	**X**			Semestralmente
8	¿El jefe de Talento Humano realiza una supervisión directa y evalúa periódicamente el trabajo del personal?	**X**			
9	¿Se otorgan certificados de asistencia a personas que concluyeron los cursos de capacitación?		**X**		
10	¿Se contratan servicios especializados de capacitación?		**X**		
Elaborado por: Las autoras **Revisado por:** Eco. Teodoro Cubero					

Determinación del nivel de confianza: Capacitación al personal

Matriz de ponderación **Subcomponente:** Capacitación		PT.05/QB_2015
Nº Componentes	**Ponderación**	**Calificación**
Capacitación del personal encargado de las ventas.	10	9
Capacitaciones en prevención y lavado de activos	10	6
Contar con programas de capacitación	10	10
Plan de capacitación supervisado y evaluado por la gerencia	10	8
Elaboración de indicadores de gestión que demuestren el cumplimiento de los objetivos	10	10
Otorgar certificados de asistencia a personas que concluyeron los cursos de capacitación	10	5
Expresar con claridad las necesidades de capacitación de acuerdo con los objetivos de la entidad	10	9
Capacitaciones actualizadas y completas	10	8
Realizar supervisión directa y evaluación periódica al trabajo del personal	10	9
Contratar servicios especializados de capacitación	10	7
TOTAL	100	81
Elaborado por: Las autoras **Revisado por:** Eco. Teodoro Cubero		

Determinación del nivel del riesgo y de confianza

Componente: Talento Humano

Subcomponente: Capacitación

2. **Valoración**

NC= $\frac{CT \times 100}{PT}$ NC = $\frac{81x\ 100}{100}$ = 81% Riesgo bajo, confianza alta

PT = Ponderación total

NC= Nivel de confianza

CT= Calificación total

Determinación del nivel de riesgo

Confianza

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

PT.06/QB_2015

Informe de evaluación específica del sistema de control interno: Capacitación al personal

Cuenca, 16 de Enero de 2015

Oficio Nro.: 002 - P

Asunto: Informe de evaluación especifica del sistema de control interno: Capacitación

Srta.
Victoria Quezada
Jefe de Equipo
Ciudad

De mi consideración:

De conformidad con el plan de actividades que se lleva a cabo en Comercial Salvador Pacheco Mora S.A, hemos elaborado la evaluación específica del sistema de control interno al subcomponente **Capacitación**, cuyos resultados obtenidos son los siguientes:

El plan de capacitación no ha sido supervisado y evaluado por la gerencia

Conclusión:

Para los objetivos trazados a corto y largo plazo en la entidad es muy importante el recurso humano, por lo que es necesario contar con el apoyo de todo el personal que labora en CSPM S.A y sobre todo de gerencia para que se realice la debida evaluación y supervisión a los planes de capacitación, ya que un personal correctamente capacitado es conveniente para el crecimiento de la organización.

Recomendación:

Se recomienda al departamento de Talento Humano y gerencia que se dedique el tiempo justo y necesario a la supervisión y evaluación de los planes de capacitación de

CSPM S.A y así se pueda tomar la mejor decisión para el progreso y bienestar de la organización.

No se otorgan certificados de asistencia a personas que concluyeron los cursos de capacitación.

Conclusión:

En CSPM S.A el personal que trabaja en el departamento de Talento Humano no da prioridad en otorgar certificados de asistencia a los funcionarios que toman las capacitaciones dictadas en sus instalaciones, por lo que no se sabe si todos los empleados estuvieron presentes en las mismas.

Recomendación:

Se recomienda al departamento de Talento Humano y a los jefes de las demás áreas de CSPM S.A., que para el año 2015 se entregue certificados de asistencia a los colaboradores que estuvieron presentes en las capacitaciones dictadas, con el propósito de saber si todo el personal que fue convocado asistió a la misma.

No se contratan servicios especializados de capacitación.

Conclusión:

CSPM S.A no establece un presupuesto para el tema de capacitaciones, puesto que las mismas son dictadas por el personal que trabaja dentro la organización ya sea por los jefes de cada departamento o por empleados que llevan más tiempo en la empresa. Lo que no es favorable para el desarrollo de la entidad ya que estamos en una época de muchos cambios (tecnología).

Recomendación:

Se recomienda al departamento de Talento Humano y a gerencia poner énfasis en este tema ya que es muy importante para la mejora de CSPM S.A y en el 2015 estipular un presupuesto y así poder contratar personal externo a la empresa para que dicte las capacitaciones a sus empleados.

Atentamente;

Tatiana Brito

Auditora

Memorando de planificación preliminar CSPM S.A	
Auditoría de gestión a: Talento Humano	**Periodo:** 01/01/2014 al 31/12/2014
Preparado por: Las autoras	**Fecha:** 05/01/2015
Revisado por: Eco. Teodoro Cubero	**Fecha:** 05/04/2015

REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA
Informe Cronograma de cumplimiento de recomendaciones

FECHAS DE INTERVENCIÓN (Cronograma)	
Fecha estimada .	
Orden de trabajo	03/01/2015
Conocimiento preliminar	06/01/2015 - 09/01/2015
Planificación	10/01/2015-23/01/2015
Inicio del trabajo en el campo	26/01/2015
Finalización del trabajo en el campo	16/03/2015
Discusión del borrador del informe con funcionarios	17/03/2015 - 23/03/2015
Emisión del informe final.	24/03/2015 - 30/03/2015
Presentación del informe aprobado.	5/04/2015

EQUIPO DE AUDITORÍA (Multidisciplinario)	
Nombres y apellidos .	
Auditor General	Econ. Teodoro Cubero
Auditor Operativo	Tatiana Brito
Jefe de Equipo	Victoria Quezada
Gerente General	Ing. Bolívar Muñoz Jara
Supervisor	CPA. Ana Lucía Reyes

DÍAS PRESUPUESTADOS
66. Días laborables distribuidos en las siguientes fases:

FASE I:Planificación	17 días
FASE II: Ejecución	36 días
FASE III: Comunicación de Resultados	13 días

RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

Rubro / Denominación	Costo USD			Justificación
	Cantidad	P. Unitario	Total	
Hojas de papel A4	600	0.01	6	Impresiones
Copias	100	0.02	2	De textos y documentos
Impresiones	400	0.10	40	De avances de tesis
Comunicación (celular)	10	5	50	Dialogar, hacer citas
Transporte	10	1	10	Ir a la empresa
Esferos	3	0.40	1.20	Anotaciones
Alimentación	5	2.00	10	Comida
Anillado	4	2	8	De tesis
Carpetas	5	0.30	1.50	Presentar diseño
Internet	5	10	50	Consultas
Derechos de Certificación	2	67	134	Pago obligatorio
Movilización	8	1	8	De avances de tesis
TOTAL			**320,70**	

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA:

6.1. Información General de la Entidad

EMPRESA

Descripción de la empresa

Comercial Salvador Pacheco Mora S.A., es una Empresa Familiar fundada en julio de 1945 por el Presidente Ejecutivo Don Salvador Pacheco Mora y quien actualmente nos guía en nuestro empeño de “servicio” a la comunidad con productos de las más

prestigiosas marcas de producción nacional e internacional, para cubrir las necesidades y exigencias del hogar, de la construcción, del comercio y de la industria, a nivel nacional y en especial en las Provincias de Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe.

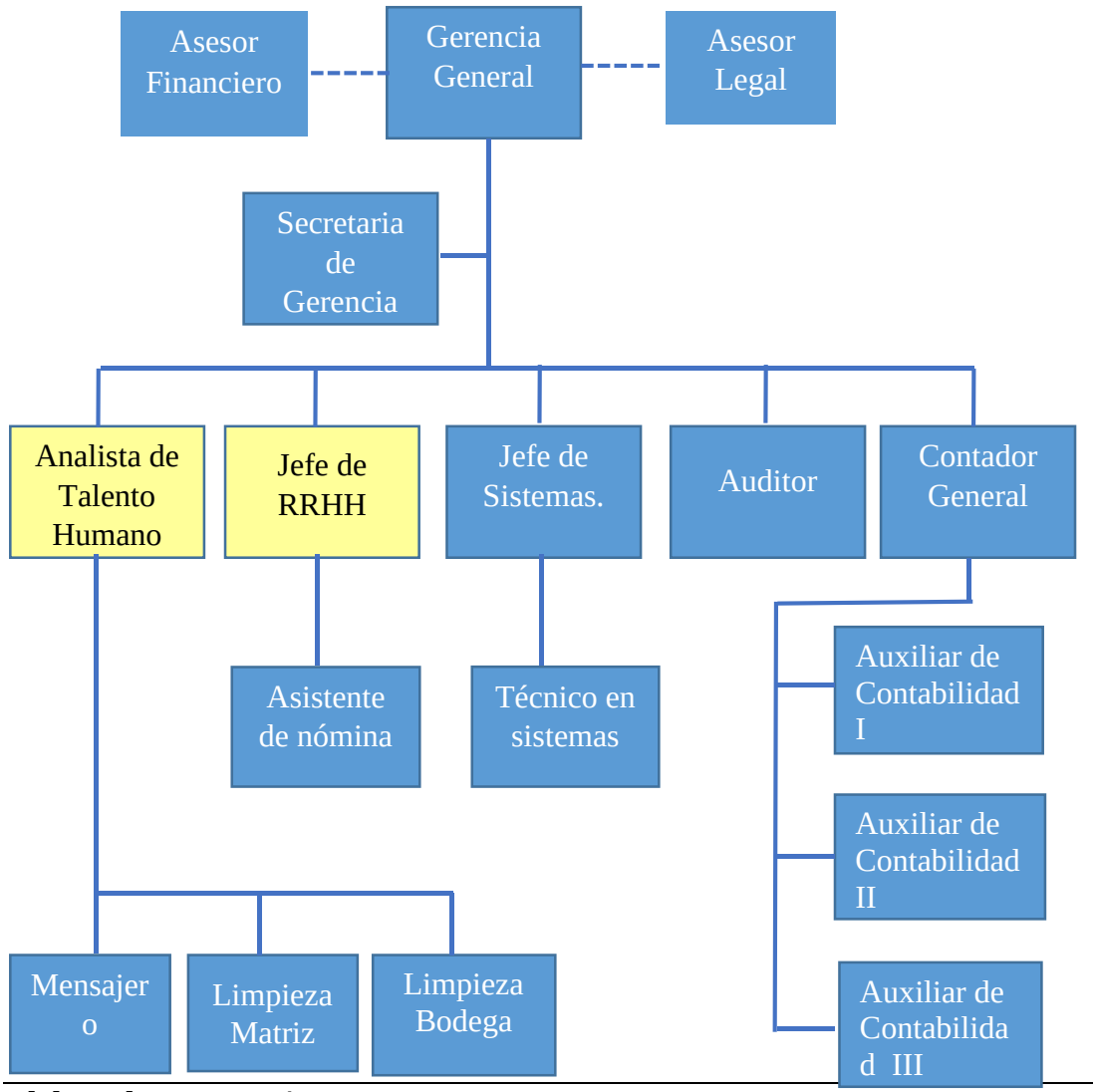
BASE LEGAL

Obligaciones laborales

IESS

Ley equidad tributaria

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL



Elaborado por: Las Autoras

Planificación estratégica

Misión:

Servir a nuestros clientes y consumidores a través de la comercialización y distribución de nuestro portafolio, generando bienestar a los mismos, con un talento humano de excelencia.

Visión:

Ser en el 2019 una empresa líder en la comercialización y distribución en el austro del país e incursionando a nivel nacional, con divisiones de productos y segmentos especializados, fortalecidos y profesionalizando al personal con planes de carrera.
Potencializar el retail con la estructura actual, recuperando en los próximos 12 meses la participación de este mercado y rediseñar a partir de esto el nuevo esquema de retail para los próximos 4 años.

Meta

CSPM S.A tiene como meta generar beneficios económicos satisfactorios para sus accionistas y colaboradores, mediante el servicio a sus clientes a través de la comercialización de productos de reconocida y buena calidad que satisfagan plenamente sus justas expectativas, a precios competitivos del mercado y con la certeza de contar con las respectivas garantías comerciales.

Compromiso

CSPM S.A se compromete ante sus clientes y la sociedad, a contar con colaboradores altamente profesionales en cada una de sus actividades a quienes proporcionará el ambiente adecuado para su propio desarrollo y el mejor cumplimiento de las obligaciones a cada quien encomendadas.

Objetivos específicos

Potencializar e incentivar el desarrollo de CSPM S.A a través de la implementación de una serie de estrategias aplicadas al área de talento humano.
Fomentar en todo el personal la importancia del desarrollo profesional para el cumplimiento de las metas trazadas.

Generar y mantener un excelente ambiente laboral.

Valores institucionales

Liderazgo: Esforzarse en dar forma a un futuro mejor.

Colaboración: Potenciar el talento colectivo.

Integridad: Ser transparentes y éticos.

Pasión: Nuestro corazón y mente comprometidos con nuestras acciones.

Diversidad: Contar con un amplio abanico de marcas.

Calidad: Búsqueda de la excelencia.

Áreas y departamentos

Comercial Salvador Pacheco Mora S.A se encuentra liderado por su presidente ejecutivo el Sr. Salvador Pacheco Mora, y es dirigido desde la gerencia general por el Ing. Bolívar Muñoz; en la gerencia administrativa y de operaciones, el Ing. Rómulo Neira; en la gerencia comercial el Ing. Guillermo Sempertegui y finalmente en la Vicepresidencia la Sra. Monserrat Castro.

A su vez, la empresa cuenta con diferentes departamentos que trabajan coordinadamente para un mejor desarrollo de la organización, estos departamentos son los siguientes:

Gerencia de Crédito y Cartera.

Jefatura de Recursos Humanos.

Auditoría

Contabilidad.

Sistemas.

Logística.

Sucursales.

FODA

Fortalezas

Calidad de los productos que ofrecen a sus clientes.

Mantener una buena relación con la mayoría de sus clientes

Existen diferentes sucursales a nivel nacional.

Poder para negociar los precios con los proveedores.

Campañas de publicidad y marketing.

El equipo está formado por gente con visión de futuro.

Existe un buen ambiente de trabajo.

Debilidades

No existe una base de datos de los clientes con su historial.

El fracaso de introducción de nuevas marcas.

Posesión de marcas que no aportan suficientes ingresos.

Grandes deudas por adquisiciones.

Oportunidades

Tenemos que aprovechar lo que nuestros clientes necesitan ya no se lo dan nuestros competidores.

Asociación establecida para reducir los costos de adquisición.

Innovación de sus productos

Apuesta por un producto certificado.

Creación de una marca comercializadora.

Utilización de redes sociales para dar a conocer sus productos, sus promociones, etc.

Amenazas

Aumento del número de competidores

Mejores ofertas por parte de la competencia.

Cambios en los productos que se ofertan.

Reglamentaciones para imprimir información que puede ser comprometedora en las etiquetas

Aumento de precio en la materia prima.

Aumento en los costos de financiamiento

Servicios adicionales ofrecidos por la empresa

Líneas de hogar

Líneas de construcción

Consumo Masivo

Detalle de componentes escogidos para la fase de ejecución

Componente: Departamento de Talento Humano de la empresa CSPM S.A
Subcomponente: Selección de personal
Subcomponente: Capacitación

Objetivos de la auditoria

Objetivo general

Evaluar el cumplimiento de los objetivos del departamento de Talento Humano a base de indicadores y su nivel de eficiencia y eficacia en las operaciones.

Objetivos específicos

Verificar las políticas de la entidad en relación al área de Talento Humano.
Establecer el nivel de riesgo y confianza del área de Talento Humano.
Determinar a través de la aplicación de indicadores el grado de eficiencia y eficacia de los objetivos estratégicos establecidos por el área de Talento Humano para el año 2014.

Informar los resultados, conclusiones y recomendaciones extraídos de esta Auditoría de Gestión a las autoridades respectivas.

Alcance

La presente auditoría de gestión que se ejecutará para el periodo que engloba entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014 al departamento de Talento Humano, a los subcomponentes de Selección y Capacitación de Personal de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A

Indicadores de Gestión

CSPM S.A
Ficha de indicadores

No.	Nombre del indicador	FCE	Calculo del indicador	Estándar	Fuente
1	Nivel de cumplimiento en capacitaciones relacionadas a las funciones	Conocimiento de las autoridades de los objetivos planteados en el POA	(Porcentaje de personal que recibió capacitación en sus funciones / 75% personal capacitado) X 100	**75%**	-Evaluación específica control interno -Encuesta a funcionarios -Archivos de la CSPMSA
2	Porcentaje de cumplimiento en capacitaciones anuales en Lavado de activos	Dpto. de Talento Humano consciente de la importancia de las regulaciones	(Nº capacitaciones en lavado de activo / 1 capacitación anual) x 100	**100%**	-Evaluación específica control interno -Encuesta a funcionarios

		sobre lavado de activo			-Archivos de la CSPMSA
3	Cantidad de cumplimiento en las capacitaciones en atención al cliente	CSPMSA preocupada por tener una fuerza de ventas capacitada	(Porcentaje de personal que recibió capacitación en atención al cliente / 50% de personal capacitado) X 100	**50%**	-Evaluación específica control interno -Encuesta a funcionarios -Archivos de la CSPMSA
4	Nivel de cumplimiento de personal informado en el Manual de Funciones	Socialización efectiva del Manual de funciones entre colaboradores	(Porcentaje de persona informado sobre Manual de Funciones / 100% de personal informado) X 100	**100%**	-Evaluación específica control interno -Encuesta a funcionarios -Archivos de la CSPMSA
5	Porcentaje de cumplimiento de evaluación a procesos de capacitación	Conocimiento del POA	(Nº de evaluación realizada a la efectividad de programas de capacitación octubre 2014 /	**100%**	-Evaluación específica control interno -

			1 evaluación realizada) X 100		-Archivos de la CSPMSA
6	Nivel de cumplimiento de análisis cuantitativo		(Nº de aspirantes a quienes se les aplicó el análisis cuantitativo / Nº de aspirantes al área de ventas año 2014) X 100	**80%**	-Evaluación específica control interno -Archivos de la CSPMSA
7	Porcentaje de cumplimiento de diseño de proceso de selección	Conocimiento de las autoridades de los objetivos planteados en el POA	(Nº de proceso de selección de personal diseñado a junio 2014 / 1 proceso diseñado) X 100	**100%**	-Evaluación específica control interno -Archivos de la CSPMSA
8	Nivel de cumplimiento de Ejecución de plan de inducción	Conocimiento de las autoridades de los objetivos planteados en el POA	(Porcentaje de personal contratado durante periodo 1-01-2014 al 31-12-2014 que recibió Plan de Inducción / Personal	**100%**	-Evaluación específica control interno -Encuesta a funcionarios

			contratado en el año 2014) X 100		-Archivos de la CSPMSA

Calificación de la evaluación del sistema de control en general

TOTAL PREGUNTAS	**111**	100%
TOTAL SI	**85**	76,57%
TOTAL NO	**26**	23,43 %

Los ocho componentes del COSO se ubican en un rango de 76 – 95, lo que significa que tiene un nivel de confianza alto con un riesgo bajo.

Calificación de los factores de riesgo de la auditoría

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Selección de personal

Determinación del nivel de riesgo

Confianza

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

Capacitación

Determinación del nivel de riesgo

Confianza

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

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN

Teodoro Cubero
AUDITORA GENERAL
Fecha: 19 de Enero de 2015

Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.	**PROGRAMA DE TRABAJO**

Entidad: **Comercial Salvador Pacheco Mora S.A**

Tipo de examen: **Auditoría de gestión**

Componente: **Departamento de Talento Humano**

Subcomponente: **Selección de personal**

Nº	Descripción	Ref.	Elaborado por	Fecha
	OBJETIVOS:			
	Determinar el cumplimiento de los objetivos de la selección de personal a base de indicadores, su nivel eficiencia y eficacia. . Evaluar el sistema de control interno del componente y determinar su nivel de confianza y riesgo. Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con la selección de personal.			
	PROCEDIMIENTOS:			
1	Elabore un cuestionario de control interno para el componente selección de personal y aplique.			
2	Con los resultados del punto anterior determine el nivel de confianza y riesgo.			
3	Prepare un informe de evaluación de control interno y presente al supervisor para su revisión y conformidad, previo a la entrega a la			

	junta general.			
4	Verifique si existe un proceso de Selección de Personal			
5	Comprobar la existencia de un plan de inducción			
6	Evidenciar si dispone de un perfil para cargo vacantes(vendedor interno)			
7	Aplique los indicadores de gestión de selección de personal, a base de la ficha técnica.			
8	Respalde con papeles de trabajo las competencias (vendedor)			
9	Verifique las condiciones en las que se encuentran las carpetas del personal.			
10	Formular las respectivas conclusiones y recomendaciones con el fin de mejorar la efectividad, eficacia, economía y eficiencia de los procesos de selección de personal y presentarlas a través del informe de auditoría.			

Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.	**PROGRAMA DE TRABAJO**

Entidad: **Comercial Salvador Pacheco Mora S.A**

Tipo de examen: **Auditoría de gestión**

Componente: **Departamento de Talento Humano**

Subcomponente: **Capacitación**

Nº	Descripción	Ref:	Elaborado por	Fecha
	OBJETIVOS: Determinar el cumplimiento de los objetivos de capacitación a base de indicadores, su nivel eficiencia y eficacia. . Evaluar el sistema de control interno del componente y determinar su nivel de confianza y riesgo. Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con la capacitación.			
	PROCEDIMIENTOS:			
1	Elabore un cuestionario de control interno para el componente de capacitación y aplique.			
2	Con los resultados del punto anterior determine el nivel de confianza y riesgo.			
3	Prepare un informe de evaluación de control interno y presente al supervisor para su revisión y conformidad, previo a la entrega a la junta general.			
4	Compruebe si existe una persona responsable del desarrollo del plan de			

	capacitación			
5	Aplique los indicadores de gestión de capacitación, a base de la ficha técnica.			
6	Verifique si las capacitaciones desarrolladas cuenta con la aprobación del departamento de Talento Humano			
7	Formular las respectivas conclusiones y recomendaciones con el fin de mejorar la efectividad, eficacia, economía y eficiencia de los procesos de capacitación y presentarlas a través del informe de auditoría.			

3.2 Fase II: Ejecución

En las fases desarrolladas anteriormente hemos encontrado información relevante que nos ayudará al desarrollo de la misma, en el departamento de Talento Humano de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.

Esta etapa tiene como objetivo realizar los programas de trabajo por cada subcomponente que vamos auditar, se desarrollará las cédulas narrativas que generarán los diferentes hallazgos debidamente sustentados además se presentará el informe al departamento de Talento Humano.

Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.	**PROGRAMA DE TRABAJO**

Entidad: **Comercial Salvador Pacheco Mora S.A**

Tipo de examen: **Auditoría de gestión**

Componente: **Departamento de Talento Humano**

Subcomponente: **Selección de personal**

Nº	Descripción	Ref.	Elaborado por	Fecha
	OBJETIVOS:			
	Determinar el cumplimiento de los objetivos de la selección de personal a base de indicadores, su nivel eficiencia y eficacia. . Evaluar el sistema de control interno del componente y determinar su nivel de confianza y riesgo. Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con la selección de personal.			
	PROCEDIMIENTOS:			
1	Elabore un cuestionario de control interno para el componente selección de personal y aplique.	PT.01/QB_2015	Las Autoras	14/01/15
2	Con los resultados del punto anterior determine el nivel de confianza y riesgo.	PT.02/QB_2015	V.Q.	14/01/15
3	Prepare un informe de evaluación de control interno y presente al	PT.03/QB_2015	V.Q.	14/01/15

	supervisor para su revisión y conformidad, previo a la entrega a la junta general.			
4	Verifique si existe un proceso de Selección de Personal	PT.07/QB_2015	V.Q.	19/02/15
5	Comprobar la existencia de un plan de inducción	PT.08/QB_2015	V.Q.	19/02/15
6	Evidenciar si dispone de un Perfil para cargo vacantes(vendedor interno)	PT.09/QB_2015	V.Q.	27/02/15
7	Aplique los indicadores de gestión de selección de personal, a base de la ficha técnica.	PT.15/QB_2015	V.Q.	27/02/15
8	Respalde con papeles de trabajo las competencias (vendedor)	PT.11/QB_2015	V.Q.	2/03/15
9	Verifique las condiciones en las que se encuentran las carpetas del personal.	PT.10/QB_2015	V.Q.	2/03/15
10	Formular las respectivas conclusiones y recomendaciones con el fin de mejorar la efectividad, eficacia, economía y eficiencia de los procesos de selección de personal y presentarlas a través del informe de auditoría.	PT.17/QB_2015	Las Autoras	2/04/15

Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.	**PROGRAMA DE TRABAJO**

Entidad: **Comercial Salvador Pacheco Mora S.A**

Tipo de examen: **Auditoría de gestión**

Componente: **Departamento de Talento Humano**

Subcomponente: **Capacitación**

Nº	Descripción	Ref:	Elaborado por	Fecha
	OBJETIVOS: Determinar el cumplimiento de los objetivos de capacitación a base de indicadores, su nivel eficiencia y eficacia. . Evaluar el sistema de control interno del componente y determinar su nivel de confianza y riesgo. Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con la capacitación.			
	PROCEDIMIENTOS:			
1	Elabore un cuestionario de control interno para el componente de capacitación y aplique.	PT.04/QB_2015	Las Autoras	16/01/15
2	Con los resultados del punto anterior determine el nivel de confianza y riesgo.	PT.05/QB_2015	T.B.	16/01/15
3	Prepare un informe de evaluación de control interno y presente al			

	supervisor para su revisión y conformidad, previo a la entrega a la junta general.	PT.06/QB_2015	T.B.	16/01/15
4	Compruebe si existe una persona responsable del desarrollo del plan de capacitación	PT.12/QB_2015	T.B.	4/03/15
5	Aplique los indicadores de gestión de capacitación, a base de la ficha técnica.	PT.16/QB_2015	T.B.	4/03/15
6	Verifique si las capacitaciones desarrolladas cuenta con la aprobación del departamento de Talento Humano	PT.13/QB_2015	T.B.	10/03/15
7	Formular las respectivas conclusiones y recomendaciones con el fin de mejorar la efectividad, eficacia, economía y eficiencia de los procesos de capacitación y presentarlas a través del informe de auditoría.	PT.17/QB_2015	Las Autoras	2/04/15

Cédula Narrativa

PT.07/QB_2015

Componente: Departamento de Talento Humano

Subcomponente: Selección de personal

Período examinado: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

Análisis del proceso de selección seguido por la empresa

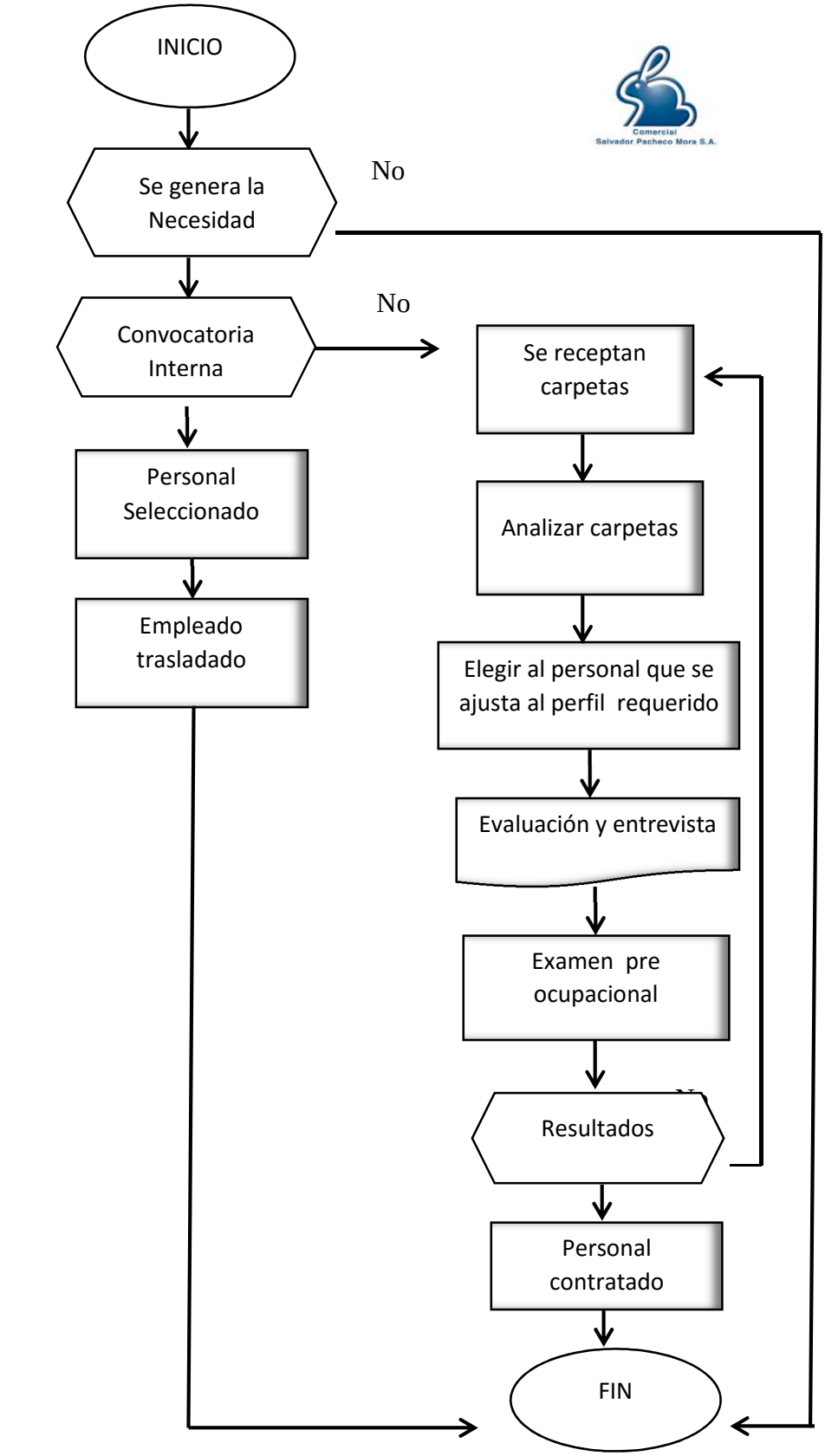
El día 26 de Enero del 2015, nos dirigimos a la empresa Comercial Salvador Pacheco Mora S.A., ubicada en la calle Luis Cordero 9-70 y Gran Colombia en la ciudad de Cuenca, para poder obtener documentación del departamento de Talento Humano acerca del proceso de Selección, y nos entrevistamos con la Psicóloga Organizacional Gabriela Ortiz quien nos ayudó con la información necesaria.

Comercial Salvador Pacheco Mora SA, sí cuenta con un proceso de Selección de Personal, pero el mismo no consta físicamente ya que se encuentra en un borrador y todavía no ha sido aprobado por la jefa de Talento Humano.

La organización, para seleccionar al personal, se fija que el mismo tenga las características necesarias para el cargo que va a desempeñar CSPM S.A siempre da prioridad a sus empleados para ocupar el puesto vacante que necesiten.
A continuación se indica el diagrama del proceso de selección seguido por la entidad:

Diagrama del proceso de Selección:

Ilustración 5. Proceso de Selección



Elaborado por: Victoria Quezada Sarmiento.

Supervisado por: Econ. Teodoro Cubero.

Cédula Narrativa

PT.08/QB_2015

Componente: Departamento de Talento Humano

Subcomponente: Selección de personal

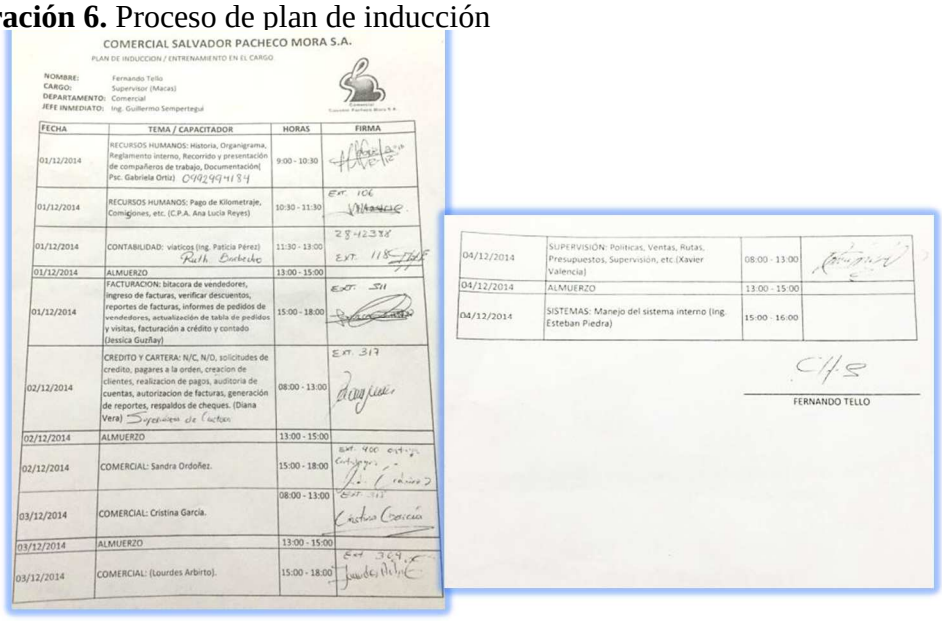
Período examinado: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

Idoneidad del plan de inducción

En la visita realizada el día miércoles 28 de Enero del 2015, y en base a la información proporcionada por la CPA. Ana Lucía Reyes, jefa de Talento Humano, se pudo establecer si existió idoneidad en el plan de inducción aplicado con el personal contratado.

CSPM S.A, para el plan de inducción, ha establecido el siguiente esquema de contenidos y horarios:

Ilustración 6. Proceso de plan de inducción



COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.

PLAN DE INDUCCION / ENTRENAMIENTO EN EL CARGO

NOMBRE: Fernando Tello
CARGO: Supervisor (Macas)
DEPARTAMENTO: Comercial
JEFE INMEDIATO: Ing. Guillermo Sempertegui

FECHA	TEMA / CAPACITADOR	HORAS	FIRMA
01/12/2014	RECURSOS HUMANOS: Historia, Organigrama, Reglamento interno, Recorrido y presentación de compañeros de trabajo, Documentación(Psc. Gabriela Ortiz) 0942494184	9:00 - 10:30	
01/12/2014	RECURSOS HUMANOS: Pago de Kilometraje, Comisiones, etc. (C.P.A. Ana Lucia Reyes)	10:30 - 11:30	EXT. 106
01/12/2014	CONTABILIDAD: viaticos (Ing. Paticia Pérez) Ruth Barberán	11:30 - 13:00	2842338 EXT. 118
01/12/2014	ALMUERZO	13:00 - 15:00	
01/12/2014	FACTURACION: bitacora de vendedores, ingreso de facturas, verificar descuentos, reportes de facturas, informes de pedidos de vendedores, actualización de tabla de pedidos y visitas, facturación a crédito y contado (Jessica Guzñay)	15:00 - 18:00	EXT. 311
02/12/2014	CREDITO Y CARTERA: N/C, N/D, solicitudes de credito, pagares a la orden, creacion de clientes, realizacion de pagos, auditoria de cuentas, autorizacion de facturas, generación de reportes, respaldos de cheques. (Diana Vera) Supervisor de Cartera	08:00 - 13:00	EXT. 317
02/12/2014	ALMUERZO	13:00 - 15:00	
02/12/2014	COMERCIAL: Sandra Ordoñez.	15:00 - 18:00	EXT. 450
03/12/2014	COMERCIAL: Cristina Garcia.	08:00 - 13:00	EXT. 313
03/12/2014	ALMUERZO	13:00 - 15:00	
03/12/2014	COMERCIAL: (Lourdes Arbirto).	15:00 - 18:00	Ext. 364

04/12/2014	SUPERVISIÓN: Politicas, Ventas, Rutas, Presupuestos, Supervisión, etc (Xavier Valencia)	08:00 - 13:00	
04/12/2014	ALMUERZO	13:00 - 15:00	
04/12/2014	SISTEMAS: Manejo del sistema interno (Ing. Esteban Piedra)	15:00 - 16:00	

FERNANDO TELLO

Como se observa en el cuadro anterior, el plan de inducción prioriza aspectos como: día hora, área, tema a tratar, responsable, localidad y firma responsable, los cuales permiten asegurar que el desempeño del nuevo colaborador en las funciones encomendadas será cumplido a cabalidad.

Elaborado por: Victoria Quezada Sarmiento.

Supervisado por: Econ. Teodoro Cubero.

CÉDULA NARRATIVA

PT.09/QB_2015

Componente: Departamento de Talento Humano

Subcomponente: Selección de personal

Período examinado: del 1 de enero al 31 de Diciembre de 2014

Perfiles para cargos vacantes (vendedor interno)

Gracias a la visita efectuada a las instalaciones de CSPM S.A, y en razón de la conversación mantenida con la CPA. Ana Lucía Reyes, jefa de Talento Humano, se pudo obtener la siguiente información:

CSPM S.A dispone del perfil y la descripción de los puestos vacantes establecidos en el manual de funciones. Dicho perfil se compone de, misión del puesto, sus funciones, sus relaciones de trabajo, su perfil académico y laboral, así como sus capacitaciones y experiencias laborales.

A continuación se observa la ficha de perfil y descripción del puesto, donde se describen aspectos como: cuadro de valoración de puestos, nivel de responsabilidad, toma de decisiones: entre otras:

1. Descripción de perfil de puestos

1. **Datos de identificación:**

Institución: Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.

Unidad de negocio: Comercial

Designación del puesto: Vendedor interno

Responde a: Jefe de retail

Sección y departamento: Comercial

2. Misión del puesto:

Realizar la gestión de venta brindando la mejor atención al cliente, ofreciendo documentos necesarios como proformas, precios e informando de la asistencia técnica que ofrecemos.

3. Actividades esenciales

- Atención al cliente.
- Hacer proformas para clientes.
- Coordinar con servicio técnico instalación de artefactos.

Otras actividades

- Leer y responder e-mails y llamadas telefónicas.
- Realizar y pedir transferencia de producto
- Coordinar cobro a clientes y estar pendiente del ingreso de dinero.
- Revisar agenda diaria.
- Revisar mercadería para despachos y servicio técnico.
- Hacer seguimiento de ventas realizadas.
- Arreglar vitrinas-Revisar mercadería.
- Solicitar mercadería a otros locales para exhibición.
- Colocar precios.
- Participar en inventarios.
- Limpiar y organizar puesto de trabajo.
- Pedir autorización para descuento adicional.

Cuadro de valoración de actividades del puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Atención al cliente.	5	4	5	**25**
Hacer proformas para clientes.	5	4	5	**25**
Coordinar con servicio técnico instalación de artefactos.	5	4	5	**25**
Leer y responder e-mails y llamadas telefónicas.	5	4	5	25

Realizar y pedir transferencia de producto faltante.	5	4	5	25

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

Fórmula de cálculo

CM= Complejidad de la actividad **Total = FR + (CO * CM)**

4. Conocimientos académicos

- Marketing
- Ing. Comercial

5. Destrezas técnicas y conductuales

- Pensamiento analítico - crítico
- Trabajo en equipo
- Juicio y toma de decisiones
- Mejora continua
- Asertividad / firmeza

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

- Equipos de oficina

Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:

- Encargado del personal de ventas de locales.

7. Toma de decisiones

Decisiones que toma por sí mismo (No requieren aprobación de un superior)

- Organización en exhibición de locales.
- Compra de mercadería.

Decisiones que requieren aprobación de un superior:

- Autorizaciones en promociones, reestructuraciones.

8. Educación Formal Requerida

- Nivel de Educación Formal: Superior – completa - incompleta
- Número de años de estudio: 3 años
- Título requerido/Área de conocimientos formales: Ing. Comercial, Ing. Marketing.

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Gerencia en ventas 240 horas
- Manejo de presupuestos - proformas 240 horas
- Inglés 200 horas
- Excel Avanzado 120 horas

10. Experiencia laboral requerida:

- Tiempo de experiencia**:** 4 años
- Especificidad de la experiencia: Ventas internas – Supervisión

Firmas de responsabilidad

Elaboración	Revisión	Aprobación
Firma:		
Fecha:		

Todo lo cual permite al responsable de la selección de nuevo personal contar con mejores referentes, claramente estructurados, para la toma de decisiones.

Elaborado por: Victoria Quezada Sarmiento.
Supervisado por: Econ. Teodoro Cubero.

Cédula Narrativa

PT.10/QB_2015

Componente: Departamento de Talento Humano

Subcomponente: Selección de personal

Período examinado: del 1 de enero al 31 de Diciembre de 2014

Condiciones en las que se encuentran las carpetas del personal

En el acercamiento a las instalaciones a la empresa CSPM S.A, se procedió a entrevistar a la CPA. Ana Lucía Reyes, jefa de Talento Humano, quien nos proporcionó información sobre las condiciones que se encuentran las carpetas del personal, constatándose que se archivan en orden alfabético y que cada carpeta está distribuida de la siguiente manera:

- Documentos personales
- Evaluaciones y capacitación
- Reconocimientos, promociones
- Salud
- Vacaciones
- Asistencia
- Miscelánea
- Contratos y Finiquitos
- Competencias

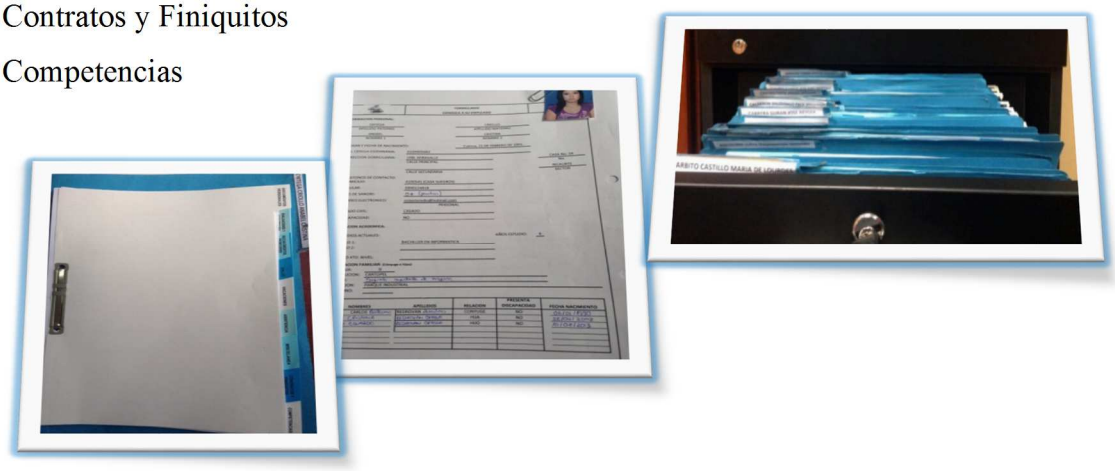


Ilustración 7. Condiciones de las carpetas de personal

A su vez, se pudo constatar que el espacio destinado para la ubicación de las carpetas es el más adecuado para asegurar su buen estado, ubicándose todas las carpetas en un solo lugar.

Elaborado por: Victoria Quezada Sarmiento.

Supervisado por: Econ. Teodoro Cubero.

Cédula Narrativa

PT.11/QB_2015

Componente: Departamento de Talento Humano

Subcomponente: Selección de Personal

Período examinado: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

Competencias de los funcionarios (vendedor)

En una de las visitas que se tuvo a las instalaciones de CSPM S.A. se pudo conversar con la analista de Talento quien amablemente nos comentó que tienen diseñado el siguiente cuadro de competencias:

COMPETENCIAS VENDEDOR			
TRABAJO EN EQUIPO	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funciones en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia "trabajo en equipo" no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.	**ALTO**	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
GENERACIÓN DE IDEAS	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	**ALTO**	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
		MEDIO	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
		BAJO	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	Es la capacidad de valora las ventajas y desventajas de una acción potencial.	**ALTO**	Toma de decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la Institución y de la satisfacción del problema del cliente. Idea

			soluciones a problemáticas futuras de la Institución
		MEDIO	Toma de decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
		BAJO	Toma de decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
PENSAMIENTO CRITICO	Se refiere a utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	**ALTO**	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
		MEDIO	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica
		BAJO	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
CALIDAD DE TRABAJO	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.	**ALTO**	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experiencia. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.
		MEDIO	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
		BAJO	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
Fuente: CSPM S.A.			

Como se puede observar en el gráfico anterior y a lo que también nos manifestó la Psic. Lab. Gabriela Ortiz, que tanto los vendedores como los demás colaboradores que trabajen en la organización deben poseer estas características, ya que son muy

importantes así como, para su desarrollo personal y profesional igualmente ayuda al crecimiento de la entidad.

Además se pudo comprobar, que en CSPM S.A. existe en buen ambiente de trabajo, lo que ha favorecido a que la misma tenga tantos años en el mercado sirviendo a la sociedad.

Elaborado por: Tatiana Brito Astudillo
Supervisado por: Econ. Teodoro Cubero.

Cédula Narrativa

PT.12/QB_2015

Componente: Departamento de Talento Humano

Subcomponente: Capacitación

Período examinado: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

Funcionaria responsable de Talento Humano para la constatación de la existencia de planes de capacitación.

La CPA. Ana Lucia Reyes, jefa de Talento humano, el día martes 3 de Febrero, confirmó ser ella quien elabora dichos planes de capacitación para la entidad.

Se puede señalar que el departamento de Talento Humano, junto con las demás áreas de la organización, elabora un plan semestral de capacitación para sus trabajadores en temas que deben mejorar para el bien, tanto de la organización como de la propia persona.

Estas capacitaciones son dirigidas con el respectivo seguimiento por parte de Talento Humano, las que se detallan a continuación:

Comercial
Salvador Pacheco Mora S.A.

PLAN DE CAPACITACION SEMESTRAL

PERSONAL A CAPACITARSE	TEMA A DICTARSE	CAPACITADOR	FECHA PROGRAMADA	HORARIO
BODEGUEROS Y AUXILIARES	EXCEL	DIEGO CEDILLO	SEMANA DEL 14 AL 18-ABRIL	8H00 A 10H00
CHOFERES Y AUX. DE REPARTO	ATENCION AL CLIENTE	SUPERVISORES	SABADO 21 DE JUNIO	8H00 A 10H00
VENDEDORES EXTERNOS	CLINICA DE VENTAS	GER. COMERCIAL-SUPERVISORES	VIERNES 18-ABRIL	18H00 A 20H00
VENDEDORES EXTERNOS	PLANIFICACION DE RUTAS	GER. COMERCIAL-SUPERVISORES	VIERNES 25-ABRIL	18H00 A 20H00
VENDEDORES EXTERNOS	POR DEFINIR TEMA	GER. COMERCIAL-SUPERVISORES	VIERNES 9-MAYO	18H00 A 20H00
VENDEDORES EXTERNOS	CONOCIMENTO DE PRODUCTO	SUPERVISORES	VIERNES 23-MAYO	18H00 A 20H00
VENDEDORES EXTERNOS	CONOCIMENTO DE PRODUCTO	SUPERVISORES	VIERNES 6-JUNIO	18H00 A 20H00
VENDEDORES INTERNOS	CAPACITACION SOBRE DIRECTV	PATRICIO GUZMAN	SABADO 12-ABRIL	14H30 A 18H30
VENDEDORES INTERNOS	CAPACITACION SOBRE CALEFONES ELECTRICOS	ARTURO NIETO	MARTES 15-ABRIL	8H00 A 9H00
VENDEDORES INTERNOS	CAPACITACION TECNOLOGIAS (APPLE)	SANTIAGO CHUISACA	SABADO 19-ABRIL	8H00 A 9H00
VENDEDORES INTERNOS	CAPACITACION MABE (COCINAS DE INDUCCION)	PROMOTORIA DE MARCA	LUNES 28-ABRIL	19H00 A 21H00
VENDEDORES INTERNOS	CAPACITACION LINEA INDURAMA (PRODUCTOS)	PROMOTORIA DE MARCA	LUNES 5-MAYO	19H00 A 21H00

El mismo que es desarrollado por fechas programas y horarios específicos para que haya un orden y se lleve a cabo para buen el funcionamiento de la entidad.

Elaborado por: Victoria Quezada Sarmiento.

Supervisado por: Econ. Teodoro Cubero.

Cédula Narrativa

PT.13/QB_2015

Componente: Departamento de Talento Humano
Subcomponente: Capacitación
Período examinado: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

Las capacitaciones desarrolladas cuentan con la debida aprobación del departamento de Talento Humano.

Se realizó una visita a las instalaciones de la empresa el día jueves 5 de febrero por la mañana, fuimos recibidas por la CPA. Ana Lucía Reyes, jefa del departamento de Talento Humano, quien comentó que las capacitaciones llevadas a cabo en el año 2014 sí han sido aprobadas por el mismo departamento.

Por lo tanto, se recurrió a emplear la técnica de observación, la que permitió obtener información acerca del funcionamiento del sistema de capacitación; constatándose que los colaboradores de los departamentos de la organización (Ventas, Administrativo, Financiero y de Talento Humano), se encuentran debidamente capacitados para ejercer sus funciones. Esto puede verificarse con el siguiente documento.

Ilustración 8. Capacitaciones desarrolladas

Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.

El Departamento de Recursos Humanos tiene el honor de entregar este certificado a:

JESSICA CECILIA GUZHÑAY TENEN

Por haber asistido y aprobado el Curso de *Prevención de Lavado de Activos*.

Cuenca, 20 de marzo del 2014.

Patricio Flores Herrera. — CAPACITADOR

Ing. Bolívar Muñoz Jara. — GERENTE GENERAL

Ana Lucía Reyes. — JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Como se puede observar en el gráfico, el certificado cuenta con la debida aprobación y firma de la jefa de Talento Humano.

Elaborado por: Tatiana Brito Astudillo.

Supervisado por: Econ. Teodoro Cubero.

Cédula Narrativa

Componente: Departamento de Talento Humano

Subcomponente: Selección de Personal y Capacitación

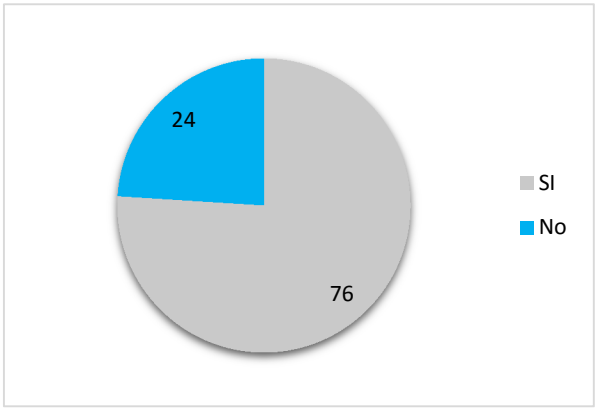
Período examinado: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

Análisis de resultados de las encuestas a los funcionarios

Posterior a la aplicación de una encuesta de preguntas de opción múltiple dirigida a una muestra no probabilística discrecional de 25 colaboradores pertenecientes a las más diversas áreas de la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados:

a. Colaboradores capacitados de acuerdo a sus funciones

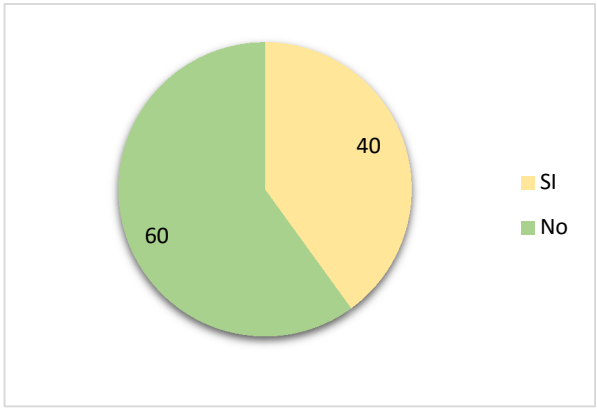
Ilustración 9. Colaboradores capacitados en



Se observa en el gráfico anterior que el mayoritario 76% de colaboradores ha sido capacitado en relación a sus funciones, frente a un reducido 24% que no ha recibido capacitación alguna.

b. Colaboradores capacitados en lavado de activos

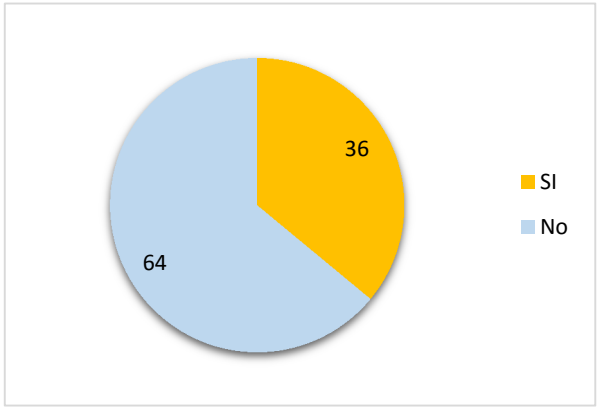
Ilustración 10. Colaboradores capacitados en lavado de activos



Se observa en el gráfico anterior que un 40 % de colaboradores ha sido capacitado en lavados de activos, frente a un 60% que no ha recibido capacitación alguna en el año 2014.

c. Colaboradores capacitados en atención al cliente

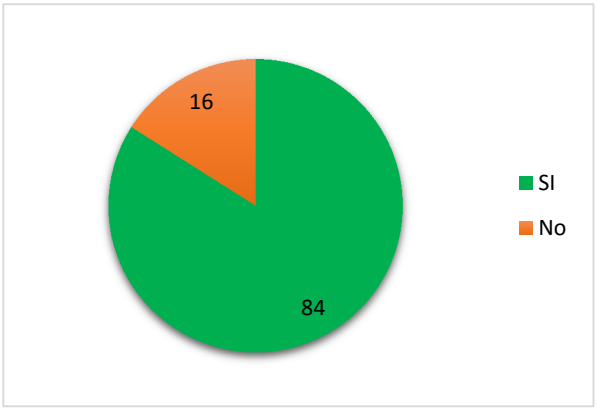
Ilustración 11. Atención al cliente



En el grafico anterior se puede visualizar que hay un reducido del 36% del personal de CSPM S.A que ha recibido dicha capacitación, frente a un mayoritario 64% que no ha obtenido la preparación.

d. Colaboradores informados sobre manual de funciones

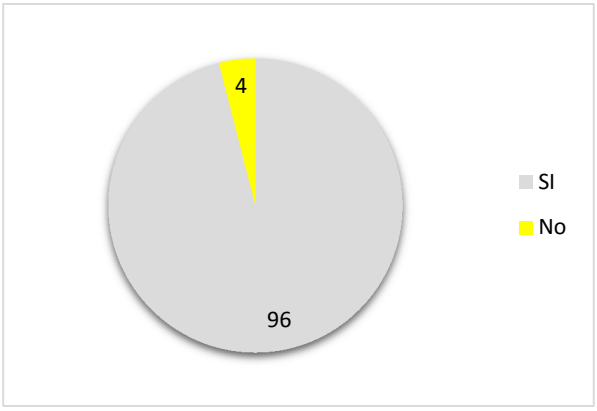
Ilustración 12. Colaboradores informados sobre Manual de Funciones



Se observa en el gráfico anterior que el mayoritario 84% de colaboradores ha sido informado sobre el manual de funciones actualmente vigente en la entidad, frente a un reducido 16% que no ha recibido dicha información.

e. Colaboradores parte de un proceso de selección de personal

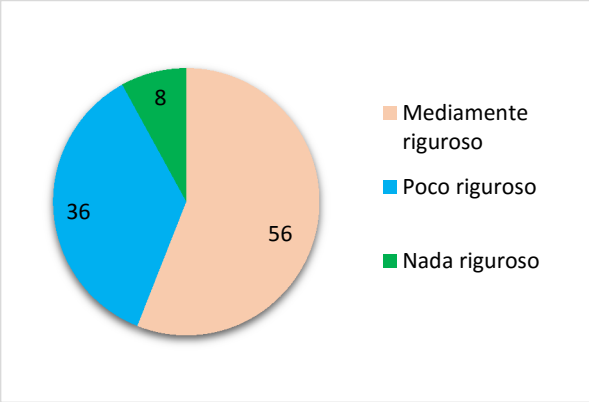
Ilustración 13. Colaboradores parte de un proceso de selección de personal



Como se observa en el gráfico anterior, el mayoritario 96% de las personas que entran a laborar en CSPM S.A ha sido parte de un proceso de selección, frente a un reducido 4% que no ha formado parte de este proceso.

f. Calificación otorgada al proceso de selección

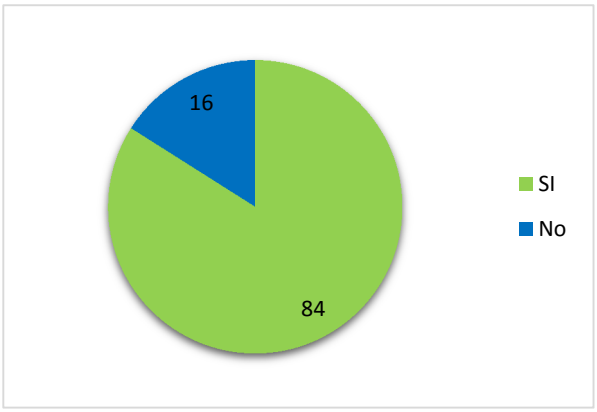
Ilustración 14. Calificación otorgada al proceso de selección



Del 96% del personal que ha sido sometido a un proceso de selección, tal como se observa en el gráfico anterior, el mayoritario 56% califica a este proceso como medianamente riguroso, mientras que el 36% lo considera como poco riguroso y un reducido 8% como nada riguroso.

g. Colaboradores que recibieron plan de inducción

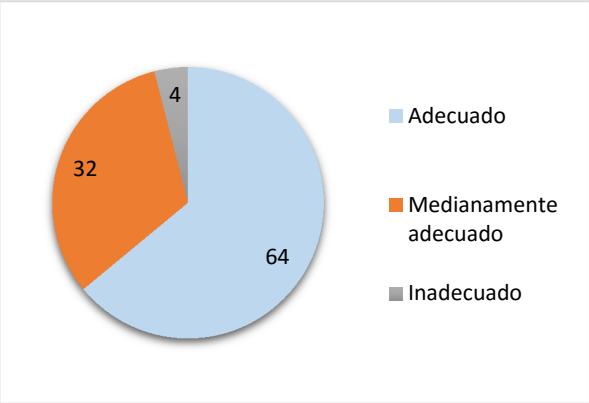
Ilustración 15. Colaboradores que recibieron plan de inducción



Como se puede observar en el gráfico anterior, el mayoritario 84% de las personas posterior a su ingreso a CSPM S.A, ha recibido un plan de inducción, frente a un reducido 16% que no ha recibido.

h. Calificación otorgada al plan de inducción recibido

Ilustración 16. Calificación plan de inducción recibido



Del 84% del personal que recibió un plan de inducción, posterior a su ingreso a la empresa, el mayoritario 64% lo califica como adecuado, el 32% lo considera medianamente adecuado y un reducido 4% lo califica como inadecuado.

Elaborado por: Las Autoras

Supervisado por: Econ. Teodoro Cubero.

Cuadro 3. Ficha de indicadores

CSPM S.A **Auditoría de Gestión** **Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014** **Ficha de indicadores**					
No.	**Nombre del indicador**	**FCE**	**Calculo del indicador**	**Estándar**	**Fuente**
1	Nivel de cumplimiento en capacitaciones relacionadas a las funciones	Conocimiento de las autoridades de los objetivos planteados en el POA	(Porcentaje de personal que recibió capacitación en sus funciones / 75% personal capacitado) X 100	**75%**	-Evaluación específica control interno -Encuesta a funcionarios -Archivos de la CSPM S.A
2	Porcentaje de cumplimiento en capacitaciones anuales en Lavado de activos	Dpto. de Talento Humano consciente de la importancia de las regulaciones sobre lavado de activo	(Nº capacitaciones en lavado de activo / 1 capacitación anual) x 100	**100%**	-Evaluación específica control interno -Encuesta a funcionarios -Archivos de la CSPM S.A
3	Cantidad de cumplimiento en las capacitaciones en atención al cliente	CSPM S.A preocupada por tener una fuerza de ventas capacitada	(Porcentaje de personal que recibió capacitación en atención al cliente / 50% de	**50%**	-Evaluación específica control interno -Encuesta a funcionarios

			personal capacitado) X 100		-Archivos de la CSPM S.A
4	Nivel de cumplimiento de personal informado en el manual de funciones	Socialización efectiva del manual de funciones entre colaboradores	(Porcentaje de persona informado sobre manual de funciones / 100% de personal informado) X 100	**100%**	-Evaluación específica control interno -Encuesta a funcionarios -Archivos de la CSPMSA
5	Porcentaje de cumplimiento de evaluación a procesos de capacitación	Conocimiento del POA	(Nº de evaluaciones realizadas a la efectividad de programas de capacitación octubre 2014 / 1 evaluación realizada) X 100	**100%**	-Evaluación específica control interno -Archivos de la CSPM S.A
6	Nivel de cumplimiento de análisis cuantitativo		(Nº de aspirantes a quienes se les aplicó el análisis cuantitativo / Nº de aspirantes al área de ventas año 2014) X 100	**80%**	-Evaluación específica control interno -Archivos de la CSPM S.A

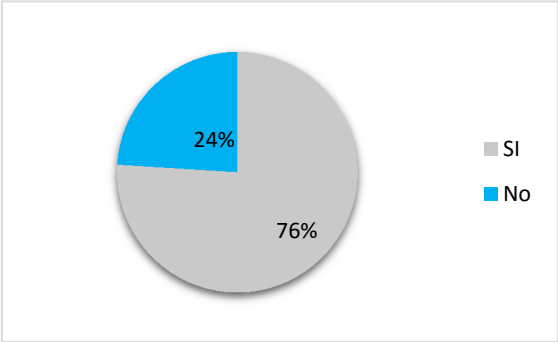
7	Porcentaje de cumplimiento de diseño de proceso de selección	Conocimiento de las autoridades de los objetivos planteados en el POA	(Nº de proceso de selección de personal diseñado a junio 2014 / 1 proceso diseñado) X 100	**100%**	-Evaluación específica control interno -Archivos de la CSPM S.A
8	Nivel de cumplimiento de ejecución de plan de inducción	Conocimiento de las autoridades de los objetivos planteados en el POA	(Porcentaje de personal contratado durante periodo 1-01-2014 al 31-12-2014 que recibió plan de inducción / Personal contratado en el año 2014) X 100	**100%**	-Evaluación específica control interno -Encuesta a funcionarios -Archivos de la CSPM S.A

Análisis de los indicadores

- **Objetivo 1:** Contar con un 75% de personal capacitado en las funciones que desempeñan en la empresa CSPM S.A. hasta diciembre del 2014.

Nombre del indicador	FCE	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente
Nivel de cumplimiento en capacitaciones relacionadas a las funciones	- Conocimiento de las autoridades de los objetivos planteados en el POA	**(76/75) x 100** **= 101,33%**	Porcentaje (%)	Anual	**75%**	Encuesta a funcionarios

Cuadro 4. A.I. Personal Capacitado en Funciones



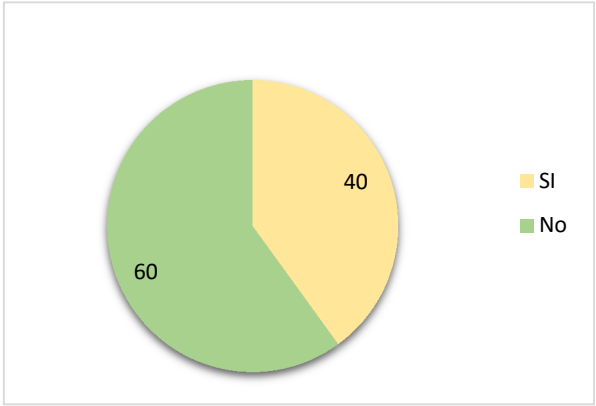
Análisis del indicador: Este indicador nos muestra que existe un nivel de cumplimiento del 101.33% con respecto al objetivo estratégico de contar con el 75% del personal capacitado en sus funciones desempeñadas, lográndose una brecha favorable de 1,33 puntos porcentuales.

PT.16.1/QB_2015

- **Objetivo 2:** Desarrollar capacitaciones anuales en tema de prevención de lavado de activos

Nombre del indicador	FCE	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente
Porcentaje de cumplimiento en capacitaciones anuales en lavado de activos	- Dpto. de Talento Humano consciente de la importancia de las regulaciones sobre lavado de activo	**(1/1) x 100** **= 100%**	Numero (#)	Anual	**100%**	Encuesta a funcionarios

Cuadro 5. A.I. Capacitaciones en Prevención lavado de activos



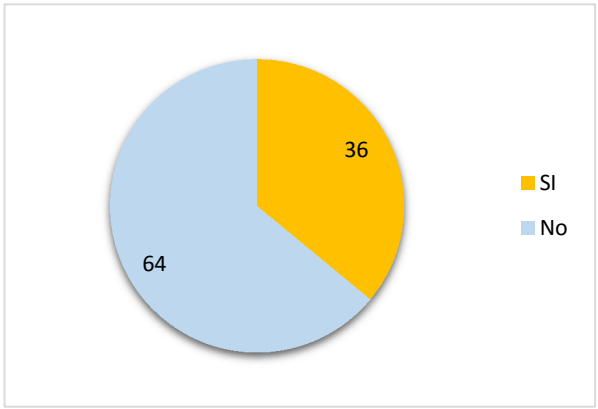
Análisis del indicador: Este indicador nos muestra que no existe un nivel de cumplimiento del 40% con respecto al objetivo estratégico de contar con el 100% del personal capacitado en lavado de activos, obteniendo un resultado desfavorable.

- **Objetivo 3:** Contar con un 50% de personal capacitado en atención al cliente hasta Diciembre de 2014.

PT.16.2/QB_2015

Nombre del indicador	FCE	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente
Cantidad de cumplimiento en las capacitaciones en atención al cliente.	-CSPMSA preocupada por tener una fuerza de ventas capacitada	**(36/100) x 100** **=36%**	Porcentaje (%)	Anual	**50%**	Encuesta a funcionarios

Cuadro 6. A.I. Personal capacitado Atención al Cliente



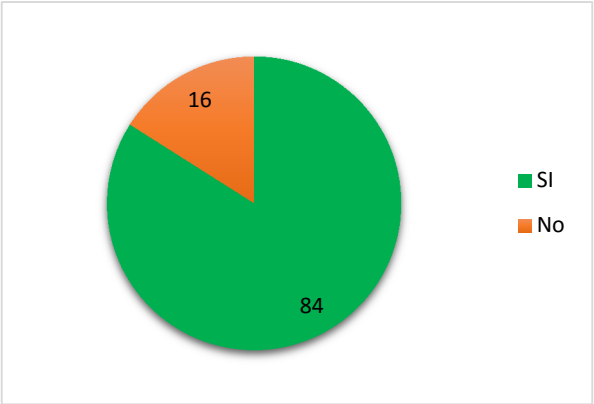
Análisis del indicador: Este indicador nos muestra que existe un nivel de incumplimiento de 14 puntos porcentuales con respecto al objetivo estratégico de contar con el 50% del personal capacitado en atención al cliente hasta la fecha diciembre 2014, obteniendo por lo tanto un resultado desfavorable para la entidad.

PT.15/QB_2015

- **Objetivo 4:** Tener al 100% del personal informado sobre el Manual de Funciones de la entidad.

Nombre del indicador	FCE	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente
Nivel de cumplimiento de personal informado en el Manual de Funciones	- Socialización efectiva del Manual de funciones entre colaboradores	**(84/100) x 100** **=84%**	Porcentaje (%)	Anual	**100%**	Encuesta a funcionarios

Cuadro 7. A.I. Personal Informado del Manual de Funciones

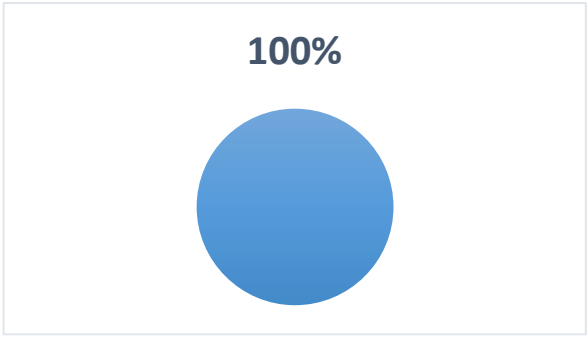


Análisis del indicador: Este indicador nos muestra que existe un nivel de incumplimiento de 16 puntos porcentuales con respecto al objetivo estratégico de contar con el 100% del personal informado con el manual de funciones de 2014, obteniendo un resultado desfavorable para la organización.

- **Objetivo 5:** Ejecutar una evaluación a la efectividad de los programas de capacitación implementados en la empresa CSPM S.A. para el mes de octubre del 2014.

Nombre del indicador	FCE	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente
Porcentaje de cumplimiento de evaluación a procesos de capacitación a las funciones	- Conocimiento del POA	**(1/1) x 100** **= 100%**	Porcentaje (%)	Anual	**100%**	Evaluación específica control interno -Archivos de la CSPM S.A

Cuadro 8. A.I. E. Programas de Capacitación



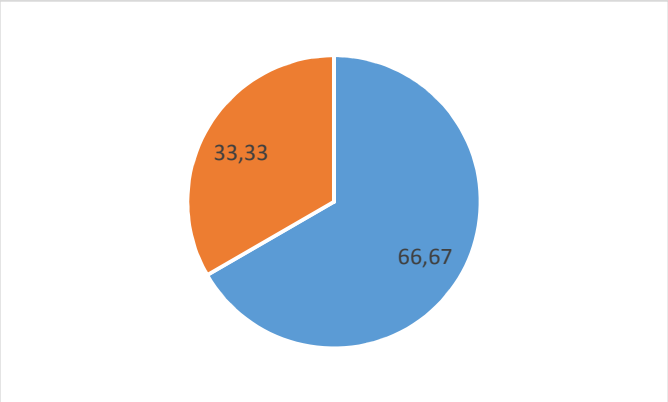
Análisis del Indicador: Este indicador nos dice que hay un nivel de cumplimiento de 100% con relación al objetivo estratégico de realizar una evaluación de efectividad a los programas de capacitación, lo que es óptimo para la entidad.

- **Objetivo 6:** Aplicar un análisis cuantitativo al 80% de los aspirantes al área de ventas.

PT.15.1/QB_2015

Nombre del indicador	FCE	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente
Nivel de cumplimiento de análisis cuantitativo.	- Conocimiento del POA	**(4/6) x 100 = 66,67%**	Porcentaje (%)	Anual	**80%**	-Evaluación específica control interno -Archivos de la CSPM S.A

Cuadro 9. A.I. Análisis cuantitativo área de ventas



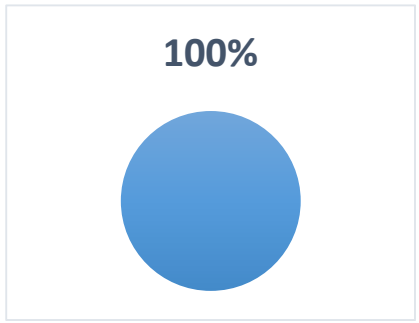
Análisis del indicador: Este indicador nos muestra que existe un nivel de cumplimiento del 66,67% con respecto al objetivo estratégico de contar con el 80% de aplicar un análisis cuantitativo al personal de ventas., evidenciándose una brecha desfavorable de 13,33 puntos porcentuales. Lo que significaría una falla para la entidad.

- **Objetivo 7:** Diseñar un proceso de selección de personal a Junio del 2014.

PT.15.2/QB_2015

Nombre del indicador	FCE	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente
Porcentaje de cumplimiento de diseño de proceso de selección	Conocimiento de las autoridades de los objetivos planteados en el POA	**(0/1) x 100** **= 0%**	Porcentaje (%)	Anual	**100%**	-Evaluación específica control interno -Archivos de la CSPM S.A

Cuadro 10. A.I. Proceso Selección

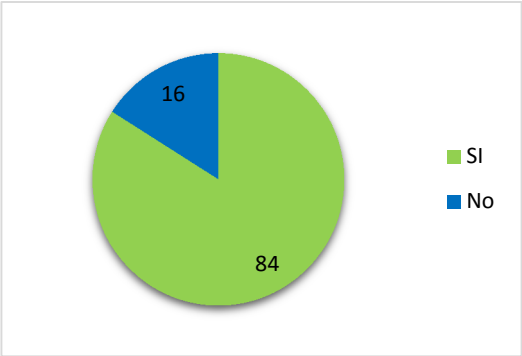


Análisis del indicador: Este indicador nos muestra un nivel de cumplimiento de 100%, con relación al objetivo estratégico evidenciándose una brecha desfavorable de 0 puntos porcentuales, lo que es positivo para la empresa.

- **Objetivo 8:** Aplicar un plan de inducción de 3 días al 100% de personal contratado durante el período 1/01/2014-31/12/2014.

Nombre del indicador	FCE	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente
Nivel de cumplimiento de ejecución de plan de inducción	Conocimiento de las autoridades de los objetivos planteados en el POA	**(84/100) x 100** **= 84%**	Porcentaje (%)	Anual	**100%**	-Evaluación específica control interno Encuesta a funcionarios Archivos de la CSPM S.A

Cuadro 11. A.I. Plan Inducción



Análisis del indicador: Este indicador nos muestra que existe un nivel de cumplimiento del 84% con respecto al objetivo estratégico de contar con el 100% del personal que reciba un plan de inducción a su ingreso a laborar en la empresa, evidenciándose una brecha desfavorable de 16 puntos porcentuales.

Hojas de Hallazgos

Hoja de Hallazgo N°1

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014

Entidad: CSPM S.A

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Talento Humano

Subcomponente: Capacitación

Personal capacitado en funciones desempeñadas

Condición: En base a la encuesta realizada a los funcionarios que laboran en CSPM S.A **PT.16/QB_2015** y a la entrevista realizada a la jefa de Talento Humano **PT.13/QB_2015**, se pudo evidenciar que el personal que labora actualmente en la empresa CSPM S.A se encuentra debidamente capacitado en las funciones desempeñadas.

Criterio: En el POA de CSPM S.A se estableció como uno de los objetivos estratégicos que el 75% del personal que labora en la empresa debía estar capacitado en sus respectivas funciones.

Causa: El funcionario responsable de diseñar y ejecutar las capacitaciones conoce los objetivos estratégicos establecidos en el POA de CSPM S.A y está preocupado por su cumplimiento.

Efecto: El personal que labora en CSPM S.A se desempeña de manera eficiente, lo que trae consigo que el servicio ofrecido por la empresa alcance niveles de calidad y que los clientes se sientan satisfechos. Ello redunda en el aumento de ventas y en la competitividad de la empresa.

Conclusión: Implementar programas de capacitación enfocados en las funciones desempeñadas por los colaboradores constituye una herramienta que contribuye al mejoramiento del accionar diario en la empresa. A su vez, impide que las capacitaciones no cumplan los fines para los cuales fueron desarrolladas y que los recursos, tanto humanos como económicos, sean subutilizados.

Recomendación: En vista de que se cumplió a cabalidad el objetivo estratégico relacionado a las capacitaciones enfocadas en funciones, se recomienda a las autoridades de CSPM S.A plantear para el POA 2015 la obligatoriedad que el 100% de los colaboradores esté debidamente capacitado según sus funciones.

Elaborado por: Las Autoras

Revisado por: Econ. Teodoro Cubero

Hoja de Hallazgo Nº2

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014

Entidad: CSPM S.A

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Talento Humano

Subcomponente: Capacitación al Personal

El personal no se encuentra capacitado en su totalidad en lavado de activos

Condición: En base a la encuesta realizada a todo el personal que labora en CSPM S.A y una vez aplicado el análisis de cumplimiento a los indicadores **PT.16.1/QB_2015**, se pudo constatar que solo el 40% del personal ha recibido capacitación en lavado de activos y/o en temáticas relacionadas, dejándose al 60% restante desinformado sobre la cuestión.

Criterio: En el POA de CSPM S.A se estableció como uno de los objetivos estratégicos para el año 2014, el contar con el 100% del personal debidamente capacitado en temas de prevención de lavados de activos.

Causa: Existe desconocimiento por parte del departamento de Talento Humano de la importancia que el conocimiento sobre temas de lavados de activos tiene para el correcto y legal desempeño de la empresa. Al mismo, tiempo, existe descuido por parte de la jefa de Talento Humano en hacer cumplir el objetivo estratégico señalado en el POA.

Efecto: La empresa se expone a ser partícipe de transacciones comerciales sustentadas en fondos ilícitos, con todas las repercusiones que ello conlleva.

Conclusión: Disponer de la totalidad de personal debidamente capacitado en lavado de activos contribuye a la buena imagen de la empresa para con su comunidad y la sociedad, redundando ello en beneficio de colaboradores y directivos.

Recomendación: A la jefa de Talento Humano se le recomienda desarrollar un nuevo curso de capacitación sobre lavado de activos para el año 2015, dirigido a todos los colaboradores que no fueron debidamente capacitados con anterioridad.

Elaborado por: Las Autoras

Revisado por: Econ. Teodoro Cubero

Hoja de Hallazgo Nº3

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014

Entidad: CSPM S.A

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Componente: Talento Humano

Subcomponente: Capacitación al Personal

Personal no capacitado en atención al cliente

Condición: Gracias a la encuesta que fue realizada todo el personal que labora en CSPM S.A y posterior al análisis de los indicadores **PT.16.2/QB_2015**, se logró evidenciar que sólo el 36% de los colaboradores que laboran en la empresa fueron debidamente capacitados en atención al cliente, existiendo un nivel de incumplimiento de 14 puntos porcentuales con respecto al objetivo establecido por la empresa.

Criterio: En el POA del año 2014 de CSPM S.A se estableció como tercer objetivo estratégico: Contar con un 50% de personal capacitado en atención al cliente hasta Diciembre de 2014.

Causa: Desconocimiento por parte del departamento de Talento Humano del objetivo estratégico establecido en el POA. Falta de voluntad para el diseño de talleres y cursos enfocados en la atención al cliente.

Efecto: Los clientes reciben una atención deficiente, a la vez que poco personalizada y profesional, lo que a su vez conlleva a una reducción en las ventas y al incumplimiento de las metas económicas establecidas por CSPM S.A.

Conclusión: Contar con un equipo laboral debidamente capacitado en atención personalizada, contribuye a mantener relaciones fructíferas y estrechas con los clientes, lo que a su vez asegura un buen volumen de ventas y el cumplimiento de las metas fijadas por CSPM S.A. Lo contrario, es decir, contar con personal desinteresado en las necesidades de los clientes, trae consigo el ofrecimiento de un servicio despersonalizado.

Recomendación: A la jefa de Talento Humano se le recomienda desarrollar un nuevo curso de capacitación sobre atención al cliente para el año 2015, el que a su vez, esté dirigido a todos aquellos colaboradores (principalmente del área de ventas) no capacitados con anterioridad.

Elaborado por: Las Autoras

Revisado por: Econ. Teodoro Cubero

Hoja de Hallazgo Nº4

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014

Entidad: CSPM S.A

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Componente: Talento Humano

Subcomponente: Capacitación al Personal

Personal no informado sobre el Manual de Funciones

Condición: mediante la encuesta que fue efectuada a todo el personal que labora en CSPM S.A, y posterior al análisis de los indicadores **PT.15/QB_2015**, se logró evidenciar que sólo el 84% de los colaboradores que laboran en la empresa fueron debidamente informados sobre el Manual de Funciones de la entidad, existiendo un nivel de incumplimiento de 16 puntos porcentuales con respecto al objetivo establecido por la empresa.

Criterio: Se describe en el POA del año 2014 de CSPM S.A como cuarto objetivo estratégico: Contar con un 100% de personal informado sobre el manual de funciones de la empresa hasta Diciembre de 2014.

Causa: Falta de comunicación del departamento de Talento Humano al personal de la entidad para explicar detalladamente los temas mencionados sobre el manual de funciones.

Efecto: El personal de la empresa no conoce bien sus funciones para poder desempeñar en las distintas áreas, lo que a su vez conlleva tener poco rendimiento.

Conclusión: Tener personal establecido para informar sobre el manual de funciones, lo que a su vez asegura un buen rendimiento por partes de los empleados en sus áreas, y tomar una decisión correcta para el beneficio de CSPM S.A.

Recomendación: A la jefa de Talento Humano se le recomienda informar en la inducción del personal sobre el contenido del manual de funciones establecido en el año 2014, para poder cumplir con el objetivo establecido en el POA.

Elaborado por: Las Autoras

Revisado por: Econ. Teodoro Cubero

Hoja de Hallazgo Nº5

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014

Entidad: CSPM S.A

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Componente: Talento Humano

Subcomponente: Capacitación

Ejecutar una evaluación a la efectividad de los programas de capacitación implementados en la empresa CSPM S.A para el mes de octubre del 2014

Condición: En la encuesta que fue efectuada a todo el personal que labora en CSPM S.A, y después del análisis de los indicadores **PT.16.3/QB_2015**, se pudo evidenciar que si se realizó una evaluación a la efectividad de los programas de capacitación para el mes de octubre del 2014.

Criterio: En el POA 2014 uno de los objetivos trazados por la entidad fue que se debe ejecutar una evaluación a la efectividad de los programas de capacitación para el mes de octubre del mismo año.

Causa: Tanto el gerente como los jefes de cada departamento de CSPM S.A saben que para que una organización tenga un buen funcionamiento sus colaboradores deben estar debidamente capacitados en las funciones que desempeñan, por lo que le ponen mucho énfasis para evaluar los programas de capacitación que se dictaran.

Efecto: Las personas que trabajan en CSPM S.A realizan muy bien sus actividades ya que las mismas han recibido capacitaciones en temas relacionados al puesto que ocupan, por ende la empresa va en crecimiento.

Conclusión: El objetivo diseñado por la empresa con relación a la evaluación a procesos de capacitación tuvo un cumplimiento del 100%, lo que es favorable para los colaboradores y para el desarrollo de la entidad.

Recomendación: A la jefa de Talento Humano que siga implementando este tipo de objetivos estratégicos ya que el mismo se cumplió en su totalidad.

Elaborado por: Las Autoras

Revisado por: Econ. Teodoro Cubero

Hoja de Hallazgo N°6

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014

Entidad: CSPM S.A

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Componente: Talento Humano

Subcomponente: Selección de Personal

Aplicar un análisis cuantitativo al 80% de los aspirantes al área de ventas.

Condición: Al realizar un estudio con respecto de aplicar un análisis cuantitativo, y el análisis de los indicadores **PT.15.1/QB_2015** nos dice que existe un nivel de cumplimiento del 66,67% con respecto al objetivo estratégico de contar con el 80%; y con la revisión de documentos se comprobó que el análisis no se aplica a todo los aspirantes al área de ventas.

Criterio: El análisis cuantitativo debe aplicarse a todos los aspirantes al área de ventas, ya que el mismo ayudará a elegir al mejor candidato para ocupar el puesto de vendedor dentro de la organización.

Causa: Falta de disposición y organización por parte de los miembros del departamento de Talento Humano para cumplir con el análisis a todos los aspirantes; también se tiene preferencia por algunos de los candidatos.

Efecto: Pueden elegir erróneamente al candidato, así como desprestigio de la entidad y pérdida de confianza.

Conclusión: Elegir a los candidatos idóneos para el departamento de ventas es muy importante ya que es una empresa comercial y esto a su vez ayuda a que se cumpla la meta trazada en relación a las ventas.

Recomendación: Se recomienda al departamento de Talento Humano que brinde el tiempo necesario a la aplicación de los análisis cuantitativos a todos los candidatos, ya que se evidencio una brecha desfavorable de 13,33 puntos porcentuales lo que significa una falla para la entidad.

Elaborado por: Las Autoras

Revisado por: Econ. Teodoro Cubero

Hoja de Hallazgo N°7

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014

Entidad: CSPM S.A

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Componente: Talento Humano

Subcomponente: Selección de Personal

Diseñar un proceso de selección de personal a Junio del 2014.

Condición: De la conversación que se mantuvo con la analista de Talento Humano, **PT.07/QB_2015** quien gentilmente nos dijo que para junio del 2014 ya se diseñó un proceso de selección de personal y que el mismo consta como un borrador que aún no está aprobado, también en base a la encuesta realizada a los funcionarios **PT.15.2/QB_2015** se comprobó que el mayoritario 96% del personal que labora ha sido parte de un proceso de selección, frente a un reducido 4% que no ha formado parte del mismo.

Criterio: CSPM S.A en el POA estableció como uno de los objetivos estratégicos diseñar un proceso de selección de personal a Junio del 2014.

Causa: La cpa. Ana Lucía Reyes jefa de Talento Humano conocía muy bien los objetivos trazados por la entidad con relación a los procesos de selección de personal e interesada por su cumplimiento.

Efecto: Al diseñar un proceso de selección se les facilitó elegir el personal que entra a trabajar en CSPM S.A, convirtiéndose en algo óptimo y favorable tanto para la entidad como para el departamento de Talento Humano.

Conclusión: Establecer un proceso de selección de personal en CSPM S.A fue de mucha ayuda para el departamento de Talento Humano, ya que el recurso humano es muy significativo para alcanzar los objetivos propuestos por la entidad.

Recomendación: Ya que se cumplió al 100% con el objetivo estratégico de diseñar un proceso de selección obteniendo una brecha desfavorable de 0 puntos porcentuales, esto es con la finalidad de que la empresa pueda elegir a los mejores aspirantes que ocupen los puestos vacantes dentro de CSPM S.A.

Elaborado por: Las Autoras

Revisado por: Econ. Teodoro Cubero

Hoja de Hallazgo N°8

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014

Entidad: CSPM S.A

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Componente: Talento Humano

Subcomponente: Selección de Personal

Aplicar un plan de inducción de 3 días al 100% de personal contratado durante el período 1/01/2014-31/12/2014

Condición: En base a la entrevista que le realizamos a la jefa de Talento Humano de CSPM S.A **PT.08/QB_2015**, y del análisis del indicador **PT.15.3/QB_2015** el mismo nos muestra que existe un nivel de cumplimiento del 84% con respecto al objetivo estratégico de contar con el 100% del personal que reciba un plan de inducción en su ingreso a la empresa.

Criterio: El plan de inducción debe emplearse a todas las personas que entran a trabajar en CSPM S.A puesto que esto ayuda para que tengan una idea del cargo que van a desempeñar, del plan estratégico q tiene la empresa, de quien será su jefe inmediato y de todos los factores que incluye un plan de inducción.

Causa: Falta de organización e interés para designar una persona que se encargue de llevar a cabo este tema.

Efecto: Si la empresa no elige a una persona para que aplique un plan de inducción, los colaboradores no cumplirán óptimamente con las funciones requeridas y desconocerán los aspectos generales de CSPM S.A. Lo que no es favorable para la organización.

Conclusión: Aplicar un plan de inducción a todo el personal que entra a laborar en CSPM S.A es lo correcto ya que conocerán en general la función de la entidad y de las actividades que deberán desarrollar dentro de la misma.

Recomendación: Se recomienda tanto a gerencia como al departamento de Talento Humano que al momento que entren a trabajar en CSPM S.A, designen a una persona para que se aplique el plan de inducción en un 100% a los que fueron contratados, ya que en el 2014 hubo una brecha desfavorable de 16 puntos porcentuales lo que fue negativo para la organización.

Elaborado por: Las Autoras

Revisado por: Econ. Teodoro Cubero

Hoja de Hallazgo Nº9

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014

Entidad: CSPM S.A

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Componente: Talento Humano

Subcomponente: Selección de Personal

La selección de personal no se da en igualdad de condiciones

Condición: En base a la evaluación específica de control interno realizada al subcomponente de Selección de Personal **PT.01/QB_2015**, se pudo constatar que la aplicación del proceso selectivo de personal no se da en igualdad de condiciones para todos los aspirantes, sino que se otorga preferencia a las personas recomendadas por autoridades y directivos o sugeridas por los propios colaboradores.

Criterio: En el POA de CSPM S.A se estableció como uno de los objetivos estratégicos que el 100% del personal que entra a laborar a la empresa debe pasar por cada una de las fases establecidas en el proceso de selección, evitando dar preferencia o exclusividad a los recomendados. A su vez, es importante que los aspirantes a un puesto de trabajo sientan que son parte de un proceso de selección riguroso.

Causa: En CSPM S.A, como es habitual en ciertas instituciones o entidades, se da un valor excesivo a las recomendaciones personales que acompañan a los aspirantes a un puesto de trabajo.

Efecto: El personal que entra a laborar en la empresa, pese a que cuenta con buenas recomendaciones, no cumple con las especificaciones técnicas y actitudinales que se requieren para el desempeño de sus funciones. Ello, a su vez, conlleva a que el servicio ofrecido a los clientes no alcance los niveles de calidad requeridos.

Conclusión: Contar con un personal que ha sido parte de un proceso de selección riguroso, profesional e imparcial, es clave en el ofrecimiento -por parte de la empresa- de una atención y servicios con altos estándares de calidad, lo que a su vez contribuye a la consecución de los objetivos y metas establecidos por CSPM S.A.

Recomendación: A la jefa de Talento Humano se le recomienda supervisar el cumplimiento de los objetivos estratégicos relacionados a la selección de personal, y en tal sentido, no dar preferencia a los recomendados por sobre los otros aspirantes.

Elaborado por: Las Autoras

Revisado por: Econ. Teodoro Cubero

Hoja de Hallazgo N°10 **Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014** **Entidad:** CSPM S.A **Tipo de examen:** Auditoría de Gestión **Componente:** Talento Humano **Subcomponente:** Capacitación
El plan no ha sido supervisado y evaluado por la gerencia.
Condición: En base al cuestionario de control interno realizado en CSPM S.A **PT.04/QB_2015** y a la conversación que se obtuvo con la Psc. Lab. Gabriela Ortiz, se pudo comprobar que el gerente no supervisa los planes de capacitación que se realizan en la empresa. **Criterio:** Toda capacitación impartida a los colaboradores de CSPM S.A, debe ser supervisada y evaluada por el Gerente, para que el mismo dé su punto de vista y su debida aprobación. **Causa:** Falta de organización y de tiempo por parte del gerente para cumplir otras funciones a más de las habituales. **Efecto:** El Plan de capacitación con deficiencias, por ende, se cuenta con colaboradores que desempeñan sus labores de manera inapropiada. **Conclusión:** Para los objetivos trazados a corto y largo plazo en la entidad es muy importante el recurso humano, por lo que es necesario contar con el apoyo de todo el personal que labora en CSPM S.A y sobre todo de gerencia para que se realice la debida evaluación y supervisión a los planes de capacitación, ya que un personal correctamente capacitado es conveniente para el crecimiento de la organización. **Recomendación:** Se recomienda al departamento de Talento Humano y gerencia que se dedique el tiempo justo y necesario a la supervisión y evaluación de los planes de capacitación de CSPM S.A, y así se pueda tomar la mejor decisión para el crecimiento y bienestar de la organización.
Elaborado por: Las Autoras **Revisado por:** Econ. Teodoro Cubero

ESTRUCTURA DEL INFORME

Componente: Talento Humano

Subcomponentes: Selección y Capacitación al Personal

Periodo Examinado: 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

INTRODUCCIÓN

- Carátula
- Índice
- Carta de Presentación

CAPITULO I

Enfoque de la Auditoría

- Motivo
- Objetivo
- Alcance
- Enfoque
- Subcomponentes Auditados

CAPITULO II

Información de la Entidad

- Misión
- Visión
- Meta
- Compromiso
- FODA
- Valores institucionales
- Estructura organizacional

- Objetivos

CAPITULO III

Resultados Generales

CAPITULO IV

Resultados específicos por subcomponente

Conclusiones y Recomendaciones

3.3 Fase III: Comunicación de resultados

El producto final de una auditoria de gestión, es la comunicación de resultados cuyo informe será utilizado como herramienta para los subcomponentes auditados, la misma que sirve para la toma de decisiones y mejoramiento dentro de la organización, y por ende a sus clientes y proveedores que se favorecen con sus productos y servicios.

En este capítulo mencionaremos los resultados obtenidos de la auditoría de gestión realizada a la empresa CSPM S.A; al departamento de Talento Humano enfocados en los subcomponentes de Selección y Capacitación del Personal, y consideraremos cierta información de dicha entidad.

EMPRESA COMERCIAL

SALVADOR PACHECO MORA S.A.

INFORME

"AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE TALENTO HUMANO DE COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A"

PERÍODO:

01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014

CUENCA-ECUADOR

INDICE

ASUNTO: CARTA PRESENTACIÓN DEL INFORME 187

CAPÍTULO I 188

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA 188

Motivo de la auditoría 188
Objetivo de la auditoría 188
Alcance de la Auditoría 188
Enfoque empresarial 188
Estrategias 189
Componente y subcomponentes 189

CAPITULO II 190

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD 190

Misión: 190
Visión: 190
Meta 190
Compromiso 190
FODA 191
Valores institucionales 192
Estructura Organizacional 193
Objetivos 193

CAPÍTULO III 194

RESULTADOS GENERALES 194

Informe de evaluación preliminar del sistema del control interno 194

CAPÍTULO IV 204

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR SUBCOMPONENTE 204

Selección de personal 204
No se publican los resultados del concurso en la página web. 204
Conclusión: 204
Recomendación: 204
Conclusión: 205
Recomendación: 205
Conclusión: 206
Recomendación: 206
Aplicar un análisis cuantitativo al 80% de los aspirantes al área de ventas 206
Conclusión: 207
Recomendación: 207
Diseñar un proceso de Selección de Personal a junio de 2014 207
Conclusión: 208
Recomendación: 208
Conclusión: 209

Recomendación: 209
Capacitación 209
El plan de capacitación no ha sido supervisado y evaluado por la gerencia 209
Conclusión: 210
Recomendación: 210
Conclusión: 210
Recomendación: 211
No se contratan servicios especializados de capacitación. 211
Conclusión: 211
Recomendación: 211
Conclusión: 212
Recomendación: 213
Desarrollar capacitaciones anuales en tema de prevención de lavado de activos. 213
Conclusión: 214
Recomendación: 215
Conclusión: 216
Recomendación: 216

Asunto: Carta presentación del informe

Señor:
Ing. Bolívar Muñoz Jara
GERENTE GENERAL
COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.
Presente:

De mis consideraciones:

Hemos realizado la "**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE TALENTO HUMANO",** por el periodo examinado entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2014.

La auditoría se ha ejecutado de acuerdo a las normas vigentes en la ley, basada en la fase de planificación y ejecución.

Los resultados obtenidos hemos citado en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que se detallan en el informe.

Hacemos la entrega de dicho informe, con la finalidad de que el mismo sea considerado como una herramienta más para la toma de decisión y mejoramiento dentro de su empresa.

Atentamente,

Econ. Teodoro Cubero

AUDITOR GENERAL

CAPÍTULO I

Enfoque de la auditoría

Motivo de la auditoría

La realización de esta auditoría a la empresa Comercial Salvador Pacheco Mora S.A es con el fin de mencionar algunas recomendaciones para ayudar a mejorar el departamento de Talento Humano, y verificar que se hayan utilizado en forma eficiente los recursos; para la obtención de resultados positivos.

Objetivo de la auditoría

- Promover la organización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio.
- Satisfacer las necesidades de la población.

Alcance de la Auditoría

La presente Auditoría de Gestión que se ejecutará para el periodo que engloba entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014 al departamento de Talento Humano, a los subcomponentes de Selección y Capacitación del Personal de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.

Enfoque empresarial

En Comercial Salvador Pacheco Mora S.A se utilizará un enfoque constructivo, con el fin de emitir conclusiones y recomendaciones que ayuden a la entidad a su mejoramiento administrativo.

Estrategias

Se tomará en cuenta los resultados que se consiguieron de la aplicación del cuestionario de la evaluación del sistema de control interno y a cada cuestionario elaborado a los subcomponentes; para luego poder manifestar las conclusiones y recomendaciones apropiadas.

Componente y subcomponentes

Componente: Departamento de Talento Humano

- Selección de personal
- Capacitación

CAPITULO II

Información de la entidad

Misión:

- Servir a nuestros clientes y consumidores a través de la comercialización y distribución de nuestro portafolio, generando bienestar a los mismos, con un talento humano de excelencia.

Visión:

- Ser en el 2019 una empresa líder en la comercialización y distribución en el austro del país e incursionando a nivel nacional, con divisiones de productos y segmentos especializados, fortalecidos y profesionalizando al personal con planes de carrera.

- Potencializar el retail con la estructura actual, recuperando en los próximos 12 meses la participación de este mercado y rediseñar a partir de esto el nuevo esquema de retail para los próximos 4 años.

Meta

- CSPM S.A tiene como meta generar beneficios económicos satisfactorios para sus accionistas y colaboradores, mediante el servicio a sus clientes a través de la comercialización de productos de reconocida y buena calidad que satisfagan plenamente sus justas expectativas, a precios competitivos del mercado y con la certeza de contar con las respectivas garantías comerciales.

Compromiso

- CSPM S.A se compromete ante sus clientes y la sociedad, a contar con colaboradores altamente profesionales en cada una de sus actividades a quienes proporcionará el ambiente adecuado para su propio desarrollo y el mejor cumplimiento de las obligaciones a cada quien encomendadas.

FODA

Fortalezas

- Calidad de los productos que ofrecen a sus clientes.
- Mantener una buena relación con la mayoría de sus clientes
- Existen diferentes sucursales a nivel nacional.
- Poder para negociar los precios con los proveedores.
- Fuerte responsabilidad social de la empresa.
- Campañas de publicidad y marketing.
- El equipo está formado por gente con visión de futuro.
- Existe un buen ambiente de trabajo.

Debilidades

- No existe una base de datos de los clientes con su historial.
- El fracaso de introducción de nuevas marcas.
- Posesión de marcas que no aportan suficientes ingresos.
- Grandes deudas por adquisiciones.
- Bajo nivel en sus ventas.

Oportunidades

- Tenemos que aprovechar lo que nuestros clientes necesitan ya no se lo dan nuestros competidores.
- Asociación establecida para reducir los costos de adquisición.
- Llegada de nueva tecnología.
- Innovación de sus productos
- Apuesta por un producto certificado.
- Creación de una marca comercializadora.
- Utilización de redes sociales para dar a conocer sus productos, sus promociones, etc.

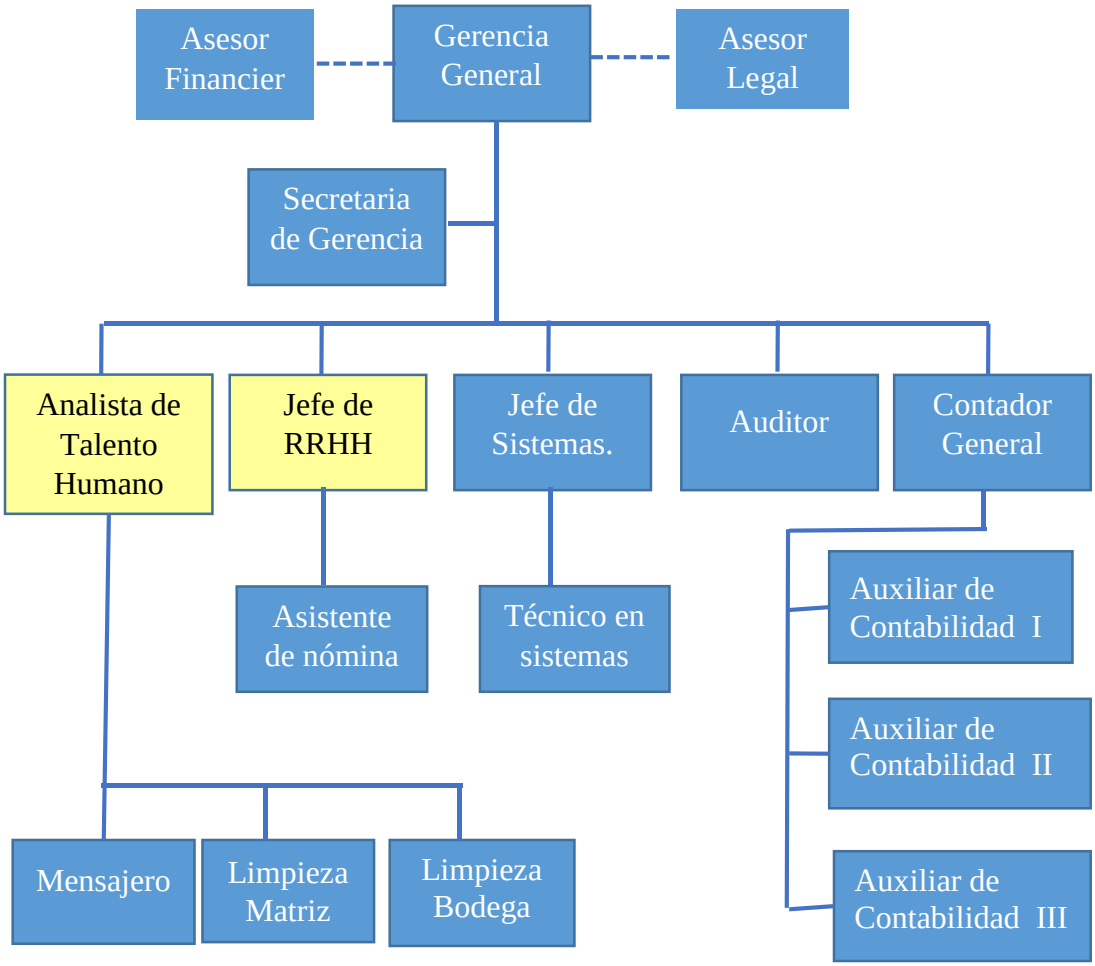
Amenazas

- Aumento del número de competidores
- Mejores ofertas por parte de la competencia.
- Disminución de venta del producto que se ofrece.
- Cambios en los productos que se ofertan.
- Reglamentaciones para imprimir información que puede ser comprometedora en las etiquetas
- Aumento de precio en la materia prima.
- Aumento en los costos de financiamiento

Valores institucionales

- **Liderazgo:** Esforzarse en dar forma a un futuro mejor.
- **Colaboración:** Potenciar el talento colectivo.
- **Integridad:** Ser transparentes y éticos.
- **Pasión:** Nuestro corazón y mente comprometidos con nuestras acciones.
- **Diversidad:** Contar con un amplio abanico de marcas.
- **Calidad:** Búsqueda de la excelencia.

Estructura Organizacional



Objetivos

- Potencializar e incentivar el desarrollo de CSPM S.A a través de la implementación de una serie de estrategias aplicadas al área de talento humano.

- Fomentar en todo el personal la importancia del desarrollo profesional para el cumplimiento de las metas trazadas.

- Generar y mantener un excelente ambiente laboral.

CAPÍTULO III

Resultados Generales

Informe de evaluación preliminar del sistema del control interno

1. Ambiente de control

Presentación oportuna de información y un plan de incentivos con relación a los objetivos.

Existe presión en los empleados por cumplir los objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo, en la cual la compensación está basada en la consecución de objetivos de desempeño.

En el componente Ambiente de control, dentro del factor integridad y valores éticos establece que la empresa debe dar facilidades: "…..para que los funcionarios y empleados presenten denuncias sin temor a represalias" Además "La presión para alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas, sobre todo en cuanto a los resultados a corto plazo y en qué medida la remuneración está basada en la consecución de dichos objetivos".

Esto se originó debido a que la empresa no dispuso un mecanismo para el tema de incentivos, lo cual trae en consecuencia que el personal este desmotivado y genera que los objetivos planteados no se cumplan, lo que ocasionó la falta de procedimientos y normas técnicas que establezcan los lineamientos que permitan su evaluación hacia el cumplimiento de objetivos y resultados por parte de los responsables departamentales, para mejorar su rendimiento y productividad; así como, definir un responsable para su consolidación y gestión de seguimiento continuo.

Conclusión:

No se presentan oportunamente la información financiera y de gestión de acuerdo a lo establecido en el plan operativo, lo mismo que no permite tener un monitoreo de la efectividad, eficiencia y economía.

Los responsables departamentales no poseen procedimientos, normas técnicas para la evaluación de los objetivos organizacionales lo que propicia un ambiente sin exigencias hacia el cumplimiento.

Recomendación:

Al Departamento de Talento Humano:
Establecer un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados, y solicitar y revisar mensualmente los informes financieros y de gestión.

A los Directores y Administrador:

Definir los procedimientos y responsabilidades relacionadas con los resultados del cumplimiento efectuado por los responsables departamentales.

Solicitar puntos de vista e impresiones de los responsables departamentales, a fin de llegar a consenso respecto a los principales incumplimientos.

2. Establecimiento de objetivo

Plan estratégico de acuerdo a los objetivos operativos, planes y presupuesto.

Hemos evidenciado que la compañía no cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente, el gerente y los jefes de área no han fijado los objetivos estratégicos y operativos y no se han establecido las estrategias para su cumplimiento, los planes y presupuestos no son evaluadas al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas.

En el componente Establecimiento de Objetivos, dentro del factor Objetivos Estratégicos establece que la empresa debe dar facilidades: "…..plan estratégico difundido interna y externamente.¨ Además¨ fijar los objetivos estratégicos, operativos y las estrategias para su cumplimiento¨. ¨Los planes y presupuestos son evaluadas al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas.¨

Esto se originó debido a que la empresa no diseñó un plan estratégico acorde con los objetivos de la empresa además existe rotación de personal operativo lo cual no garantiza el funcionamiento apropiado de la empresa en la prestación de servicios.
Esta situación ocasionó que no exista un plan, un presupuesto que permita tomar decisiones anticipadas a la empresa, de acuerdo al levantamiento de información tanto la Administración como el personal no le han dado la debida importancia del riesgo que corren con esta debilidad. El riesgo de esta debilidad es muy alto puesto que no existen directrices que puedan mitigar o prevenir el riesgo.

Conclusión:

La Administración de la compañía no dispone de un personal capacitado para manejar todas las actividades que implica elaborar un plan estratégico para controlar los sistemas de Información.

Recomendación:

Al Departamento de Talento Humano:
En los contratos de trabajo, de cada empleado se deberá establecer clausulas específicas para el cumplimiento del tiempo establecido en el contrato.

A los Directores y Administrador:
Seleccionar al personal capacitado para establecer un plan estratégico para los sistemas de información, para que todas las actividades asignadas en este plan se cumplan y la información este respaldada y consolidada.

3. Identificación de eventos

Participación de los empleados para la identificación de riesgos.

Mediante la evaluación hemos evidenciado que la compañía no cuenta con personal que aporta para la determinación de estos riesgos y que los empleados no participan en la identificación de eventos. Al respecto, en el componente Identificación de

eventos, en el factor Factores Internos y Externos establece que la empresa debe facilitar: "……con personal que aporta para la determinación de estos riesgos¨. Además ¨Que los empleados participan en la identificación de eventos¨.

Esto se originó debido a que no existen mecanismos para identificar eventos de riesgo. No se han implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis de flujos de trabajo, etc.
Esta situación ocasionó una falta de un control para la identificación de eventos en la empresa lo cual afecta a la empresa económicamente, la pérdida de mercado y en si la pérdida de clientes potenciales.

Conclusión:

No se toma en cuenta los aspectos de riesgos que los empleados puedan contribuir, lo cual no permite tener en cuenta aspectos netamente operacionales.

Recomendación:

Al director del departamento de ventas:
Realizar reuniones con los empleados operativos para que contribuyan con ideas tomando en cuenta los riesgos operacionales.

4. Evaluación de riesgos

Documentación de calidad mediante monitoreo de nuevos riesgos.

Mediante la evaluación hemos evidenciado que la información interna y externa no ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa.

Además que no se monitorea los nuevos riesgos, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el

extranjero. Y que no hay implantación de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención del Gerente.

En el componente Evaluación de Riesgos, en los factores Riesgos originados por cambios establece que la empresa debe facilitar la información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa. ¨Se monitorea los nuevos riesgos, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el extranjero.¨ Además ¨La implementación de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención del Gerente¨.

Esto se originó debido a que la empresa no tiene un control que les permita la evaluación de los riesgos que les va a ayudar, a considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección no evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva probabilidad e impacto y normalmente no usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales no se examinan, individualmente o por categoría, en toda la entidad.

Esta situación ocasionó una mala calidad en la documentación de los estudios efectuados, que no se monitorean los nuevos riesgos, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos, por lo tanto existen pérdidas significativas en lo económico para la empresa, daños materiales y cambios excesivos de personal en la empresa.

Conclusión:

Debido a que no se monitorean los nuevos riesgos originados por los cambios no se pueden conseguir los objetivos planteados

Recomendación:

Al auditor interno:
Realizar un monitoreo mensual de los informes de gestión de riesgos para identificar y reaccionar ante los cambios.

5. Respuesta a los riesgos

Determinar la evidencia para el respaldo de alternativas.

Se determinó que no existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas. En el componente Evaluación de Riesgos, dentro del factor Categoría de Respuestas nos dice que:

"La dirección para resolver la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida. En la perspectiva de riesgo global de la organización (cartera de riesgos), la dirección establece si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la empresa."

Comercial Salvador Pacheco Mora S.A ha establecido respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar a través de seguros contra incendios, robos y equipos. Se tiene apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas.

Conclusión:

No se cuenta con evidencia que nos permita respaldar las alternativas de respuesta a los riesgos establecidos.

Recomendación:
Al director de auditoria interna:
Documentar las alternativas analizadas como respuesta a los riesgos.

6. Actividades de control

Identificación de controles preventivos y manuales informáticos y dirección.

Se determinó que en las actividades, no incluyen los controles preventivos, detectives, manuales, informáticos y de dirección, no se han realizado inspecciones de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas.

En el componente Actividades de Control, dentro del factor Principales Actividades de Control nos dice que: "Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos"

Existe una excelente calidad en la información y comunicación de las decisiones adoptadas. Se implantan mecanismos de control de acuerdo a la respuesta, al riesgo.

Conclusión:

No se cuentan con actividades de supervisión y control lo cual no permite un adecuado monitoreo de las actividades realizadas por los empleados.

Recomendación:

Al gerente general:
Delegar una comisión del departamento de Talento Humano para la supervisión y revisión de la gestión de las funciones, actividades y controles físicos, con el respectivo informe.

7. Información y comunicación

Comunicación de resultados eficientes entre los diferentes niveles de la organización.

Mediante la evaluación de Control Interno COSO se determinó que CSPM S.A no ha implantado políticas de información y comunicación y su difusión en todos los niveles y no se comunica al personal sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos además no se ha definido procedimientos oportunos para atender los requerimientos de los usuarios internos y externos.

En el componente Información y Comunicación, establece que: "la información y comunicación", que por su ubicación en la pirámide comunica el ambiente de control interno (base) con la supervisión (cima), con la evaluación del riesgo y las actividades de control, conectando en forma ascendente a través de la información y descendente mediante la calidad de comunicación generada por la supervisión ejercida"

El gerente general ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control.

Conclusión:

La información no constituye un medio de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores.

La entidad no dispuso de procedimientos definidos que permitan atender oportunamente los requerimientos de los clientes, así como tampoco la información requerida por los usuarios externos; el responsable no atendió los requerimientos de información, ocasionando que las sugerencias no sean atendidas de manera óptima y oportuna.

Recomendación:

Al director de auditoría interna:
Implantar políticas de información, comunicación y la difusión en todos los niveles, se delegará al responsable y a Talento Humano la inclusión de esta unidad de recepción de los manuales, procedimientos definiendo sus responsabilidades y atribuciones, oficializando a todos los encargados en el proceso para la atención de trámites por parte de la ciudadanía.

8. Supervisión y monitoreo

Evaluación y supervisión periódica del sistema de control interno.

Mediante la evaluación de control interno COSO se determinó que la organización no evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia en función de la evaluación de riesgos.

Las deficiencias en el sistema de control interno, no son puestas en conocimiento de la gerencia con recomendaciones para su corrección. Y no existe una comparación de los activos fijos físicos permanentemente (control de inventarios) con lo registrado en el sistema contable.

En el componente Supervisión y Monitoreo, nos dice que: “Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continua, de evaluaciones periódicas o una combinación de las anteriores. La supervisión continua se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continua.”

Existen planes de acciones correctivas anteriores las mismas que han sido aplicadas en la empresa, se cuenta con el apoyo en la ejecución del POA de auditoría interna, hay una lista de comprobación que sirven como herramientas de evaluación.

Conclusión:

No se comunica a la gerencia las deficiencias en el sistema de control interno, tampoco se cuenta con una estructura organizativa que incluyan actividades de supervisión.

Recomendación:

Al director de auditoría interna:
Realizar un monitoreo mensual del rendimiento del control interno y la consecución de los objetivos.

Se recomienda la elaboración de un plan de chequeo periódico rotativo, la implementación de módulos para el control de inventarios y su verificación selectiva periódica que incluya conciliaciones mensuales del módulo contable vs el módulo de activos fijos, de tal forma que la entidad se mantenga actualizada y debidamente valorizada.

CAPÍTULO IV

Resultados específicos por subcomponente

Selección de personal

Informe de evaluación específica del sistema de control interno: selección de personal

De conformidad con el plan de actividades que se lleva a cabo en Comercial Salvador Pacheco Mora SA, hemos elaborado la evaluación específica del sistema de control interno al subcomponente **Selección de Personal**, cuyos resultados obtenidos son los siguientes:

No se publican los resultados del concurso en la página web.

Conclusión*:*

En CSPM S.A, no publican los resultados del concurso en la página web, ya que la Psc. Lab. Gabriela Ortiz se encarga de entregar a cada aspirante personalmente sus evaluaciones y resultados de la entrevista; para evitar inconvenientes por los candidatos.

Recomendación:

A la Analista de Selección se le recomienda para el año 2015; informar mediante un correo electrónico a los aspirantes que no fueron seleccionados, con el propósito de que el participante conozca su resultado y poder brindar una mejor atención.

La aplicación del proceso selectivo no se da con igualdad para todos los aspirantes

Conclusión:

En el proceso selectivo de nuevo personal no se está dando en igualdad de condiciones para todos los aspirantes, sino que se estaría otorgando preferencia a aquellas personas que fueron previamente recomendadas por los directivos de la empresa o sugeridas por los propios colaboradores. Es de suma importancia para la gestión de la empresa, el contar con un personal rigurosamente seleccionado, que cumpla a cabalidad con las exigencias de su puesto y que contribuya al mejoramiento profesional y técnico de la entidad.

Recomendación:

A la Jefa de Talento Humano se le recomienda supervisar el cumplimiento de los objetivos estratégicos relacionados a la Selección de personal, y en tal sentido, no dar preferencia a los recomendados por sobre los otros aspirantes.
Promover el cambio de paradigmas en la empresa, potenciando la meritocracia, tanto en la selección del personal como en los ascensos de puestos y cargos.

Tener al 100% del personal informado sobre el manual de funciones de la entidad.

Mediante la encuesta que fue efectuada a todo el personal que labora en CSPM S.A, y posterior al análisis de los indicadores PT.15/QB_2015, se logró evidenciar que sólo el 84% de los colaboradores que laboran en la empresa fueron debidamente informados sobre el manual de funciones de la entidad, existiendo un nivel de incumplimiento de 16 puntos porcentuales con respecto al objetivo establecido por la empresa.

Se describe en el POA del año 2014 de CSPM S.A como cuarto objetivo estratégico: Contar con un 100% de personal informado sobre el manual de funciones de la empresa hasta Diciembre de 2014.

Falta de comunicación del departamento de Talento Humano al personal de la entidad para explicar detalladamente los temas mencionados sobre el manual de funciones.

El personal de la empresa no conoce bien sus funciones para poder desempeñar en las distintas áreas, lo que a su vez conlleva tener poco rendimiento.

Conclusión:

Tener personal establecido para informar sobre el manual de funciones, lo que a su vez asegura un buen rendimiento por partes de los empleados en sus áreas, y tomar una decisión correcta para el beneficio de CSPM S.A.

Recomendación:

A la Jefa de Talento Humano se le recomienda informar en la inducción del personal sobre el contenido del manual de funciones establecido en el año 2014, para poder cumplir con el objetivo establecido en el POA.

Aplicar un análisis cuantitativo al 80% de los aspirantes al área de ventas

Al realizar un estudio con respecto de aplicar un análisis cuantitativo, y el análisis de los indicadores PT.15.1/QB_2015 nos dice que existe un nivel de cumplimiento del 66,67% con respecto al objetivo estratégico de contar con el 80%; y con la revisión de documentos se comprobó que el análisis no se aplica a todo los aspirantes al área de ventas.

El análisis cuantitativo debe aplicarse a todos los aspirantes al área de ventas, ya que el mismo ayudará a elegir al mejor candidato para ocupar el puesto de vendedor dentro de la organización.

Falta de disposición y organización por parte de los miembros del departamento de Talento Humano para cumplir con el análisis a todos los aspirantes; también se tiene

preferencia por algunos de los candidatos.

Pueden elegir erróneamente al candidato, así como desprestigio de la entidad y pérdida de confianza.

Conclusión:

Elegir a los candidatos idóneos para el departamento de ventas es muy importante ya que es una empresa comercial y esto a su vez ayuda a que se cumpla la meta trazada en relación a las ventas.

Recomendación:

Se recomienda al departamento de Talento Humano que brinde el tiempo necesario a la aplicación de los análisis cuantitativos a todos los candidatos, ya que se evidencio una brecha desfavorable de 13,33 puntos porcentuales lo que significa una falla para la entidad.

Diseñar un proceso de Selección de Personal a junio de 2014

De la conversación que se mantuvo con la Analista de Talento Humano, PT.07/QB_2015 quien gentilmente nos dijo que para Junio del 2014 ya se diseñó un proceso de selección de personal y que el mismo consta como un borrador que aún no está aprobado, también en base a la encuesta realizada a los funcionarios PT.15.2/QB_2015 se comprobó que el mayoritario 96% del personal que labora ha sido parte de un proceso de selección, frente a un reducido 4% que no ha formado parte del mismo.

CSPM S.A en el POA estableció como uno de los objetivos estratégicos diseñar un proceso de selección de personal a Junio del 2014.

La CPA. Ana Lucía Reyes Jefa de Talento Humano conocía muy bien los objetivos trazados por la entidad con relación a los procesos de selección de personal e interesada por su cumplimiento.

Al diseñar un proceso de selección se les facilitó elegir el personal que entra a trabajar en CSPM S.A, convirtiéndose en algo óptimo y favorable tanto para la entidad como para el departamento de Talento Humano.

Conclusión:

Establecer un proceso de selección de personal en CSPM S.A fue de mucha ayuda para el departamento de Talento Humano, ya que el recurso humano es muy significativo para alcanzar los objetivos propuestos por la entidad.

Recomendación:

Ya que se cumplió al 100% con el objetivo estratégico de diseñar un proceso de selección obteniendo una brecha desfavorable de 0 puntos porcentuales, esto es con la finalidad de que la empresa pueda elegir a los mejores aspirantes que ocupen los puestos vacantes dentro de CSPM S.A.

Aplicar un plan de inducción de 3 días al 100% de personal contratado durante el período 1/01/2014-31/12/2014.

En base a la entrevista que le realizamos a la Jefa de Talento Humano de CSPM S.A PT.08/QB_2015, y del análisis del indicador PT.15.3/QB_2015 el mismo nos muestra que existe un nivel de cumplimiento del 84% con respecto al objetivo estratégico de contar con el 100% del personal que reciba un plan de inducción en su ingreso a la empresa.

El plan de inducción debe emplearse a todas las personas que entran a trabajar en CSPM S.A, puesto que esto ayuda para que tengan una idea del cargo que van a

desempeñar, del plan estratégico q tiene la empresa, de quien será su jefe inmediato y de todos los factores que incluye un plan de inducción.

Falta de organización e interés para designar una persona que se encargue de llevar a cabo este tema.

Si la empresa no elige a una persona para que aplique un plan de inducción, los colaboradores no cumplirán óptimamente con las funciones requeridas y desconocerán los aspectos generales de CSPM S.A. Lo que no es favorable para la organización.

Conclusión:

Aplicar un plan de inducción a todo el personal que entra a laborar en CSPM S.A es lo correcto ya que conocerán en general la función de la entidad y de las actividades que deberán desarrollar dentro de la misma.

Recomendación:

Se recomienda tanto a gerencia como al departamento de Talento Humano que al momento que entren a trabajar en CSPM S.A, designen a una persona para que se aplique el plan de inducción en un 100% a los que fueron contratados, ya que en el 2014 hubo una brecha desfavorable de 16 puntos porcentuales lo que fue negativo para la organización.

Capacitación

El plan de capacitación no ha sido supervisado y evaluado por la gerencia

En base al cuestionario de control interno realizado en CSPM S.A PT.04/QB_2015 y a la conversación que se obtuvo con la Psc. Lab. Gabriela Ortiz, se pudo comprobar que el gerente no supervisa los planes de capacitación que se realizan en la empresa.

Toda capacitación impartida a los colaboradores de CSPM S.A, debe ser supervisada y evaluada por el gerente, para que el mismo dé su punto de vista y su debida aprobación.

Falta de organización y de tiempo por parte del gerente para cumplir otras funciones a más de las habituales.

El plan de capacitación con deficiencias, por ende, se cuenta con colaboradores que desempeñan sus labores de manera inapropiada.

Conclusión*:*

Para los objetivos trazados a corto y largo plazo en la entidad es muy importante el recurso humano, por lo que es necesario contar con el apoyo de todo el personal que labora en CSPM S.A y sobre todo de gerencia para que se realice la debida evaluación y supervisión a los planes de capacitación, ya que un personal correctamente capacitado es conveniente para el crecimiento de la organización.

Recomendación:

Se recomienda al departamento de Talento Humano y Gerencia que se dedique el tiempo justo y necesario a la supervisión y evaluación de los planes de capacitación de CSPM S.A, y así se pueda tomar la mejor decisión para el progreso y bienestar de la organización.

No se otorgan certificados de asistencia a personas que concluyeron los cursos de capacitación.

Conclusión*:*

En CSPM S.A, el personal que trabaja en el departamento de Talento Humano no da prioridad en otorgar certificados de asistencia a los funcionarios que toman las

capacitaciones dictadas en sus instalaciones, por lo que no se sabe si todos los empleados estuvieron presentes en las mismas.

Recomendación:

Se recomienda al departamento de Talento Humano y a los jefes de las demás áreas de CSPM S.A, que para el año 2015 se entregue certificados de asistencia a los colaboradores que estuvieron presentes en las capacitaciones dictadas, con el propósito de saber si todo el personal que fue convocado asistió a la misma.

No se contratan servicios especializados de capacitación.

CSPM S.A no contrata personal especializado para que dicten las capacitaciones a sus empleados, ya que las mismas son dadas por el personal interno de la empresa.

Conclusión:

CSPM S.A no establece un presupuesto para el tema de capacitaciones, puesto que las mismas son dictadas por el personal que trabaja dentro la organización ya sea por los jefes de cada departamento o por empleados que llevan más tiempo en la empresa. Lo que no es favorable para el desarrollo de la entidad ya que estamos en una época de muchos cambios (tecnología).

Recomendación:

Se recomienda al departamento de Talento Humano y a gerencia poner énfasis en este tema ya que es muy importante para la mejora de CSPM S.A, y en el 2015 estipular un presupuesto y así poder contratar personal externo a la empresa para que dicte las capacitaciones a sus empleados.

Contar con un 75% de personal capacitado en las funciones que desempeñan en la empresa CSPM S.A hasta diciembre del 2014.

En base a la encuesta realizada a los funcionarios que laboran en CSPM S.A PT.16/QB_2015 y a la entrevista realizada a la Jefa de Talento Humano PT.13/QB_2015, se pudo evidenciar que el personal que labora actualmente en la empresa CSPM S.A se encuentra debidamente capacitado en las funciones desempeñadas.

En el POA de CSPM S.A se estableció como uno de los objetivos estratégicos que el 75% del personal que labora en la empresa debía estar capacitado en sus respectivas funciones.

El funcionario responsable de diseñar y ejecutar las capacitaciones conoce los objetivos estratégicos establecidos en el POA de CSPM S.A y está preocupado por su cumplimiento.

El personal que labora en CSPM S.A se desempeña de manera eficiente, lo que trae consigo que el servicio ofrecido por la empresa alcance niveles de calidad y que los clientes se sientan satisfechos. Ello redunda en el aumento de ventas y en la competitividad de la empresa.

Conclusión:

Implementar programas de capacitación enfocados en las funciones desempeñadas por los colaboradores constituye una herramienta que contribuye al mejoramiento del accionar diario en la empresa. A su vez, impide que las capacitaciones no cumplan los fines para los cuales fueron desarrolladas y que los recursos, tanto humanos como económicos, sean subutilizados.

Recomendación:

En vista de que se cumplió a cabalidad el objetivo estratégico relacionado a las capacitaciones enfocadas en funciones, se recomienda a las autoridades de CSPM S.A plantear para el POA 2015 la obligatoriedad que el 100% de los colaboradores esté debidamente capacitado según sus funciones.

Desarrollar capacitaciones anuales en tema de prevención de lavado de activos.

En base a la encuesta realizada a todo el personal que labora en CSPM S.A y una vez aplicado el análisis de cumplimiento a los indicadores PT.16.1/QB_2015, se pudo constatar que solo el 40% del personal ha recibido capacitación en lavado de activos y/o en temáticas relacionadas, dejándose al 60% restante desinformado sobre la cuestión.

En el POA de CSPM S.A se estableció como uno de los objetivos estratégicos para el año 2014, el contar con el 100% del personal debidamente capacitado en temas de prevención de lavados de activos.

Existe desconocimiento por parte del departamento de Talento Humano de la importancia que el conocimiento sobre temas de lavados de activos tiene para el correcto y legal desempeño de la empresa. Al mismo, tiempo, existe descuido por parte de la Jefa de Talento Humano en hacer cumplir el objetivo estratégico señalado en el POA.

La empresa se expone a ser partícipe de transacciones comerciales sustentadas en fondos ilícitos, con todas las repercusiones que ello conlleva.

Conclusión:

Disponer de la totalidad de personal debidamente capacitado en lavado de activos contribuye a la buena imagen de la empresa para con su comunidad y la sociedad, redundando ello en beneficio de colaboradores y directivos.

Recomendación:

A la Jefa de Talento Humano se le recomienda desarrollar un nuevo curso de capacitación sobre lavado de activos para el año 2015, dirigido a todos los colaboradores que no fueron debidamente capacitados con anterioridad.

Contar con un 50% de personal capacitado en atención al cliente hasta Diciembre de 2014.

Gracias a la encuesta que fue realizada todo el personal que labora en CSPM S.A, y posterior al análisis de los indicadores PT.16.2/QB_2015, se logró evidenciar que sólo el 36% de los colaboradores que laboran en la empresa fueron debidamente capacitados en atención al cliente, existiendo un nivel de incumplimiento de 14 puntos porcentuales con respecto al objetivo establecido por la empresa.

En el POA del año 2014 de CSPM S.A se estableció como tercer objetivo estratégico: Contar con un 50% de personal capacitado en atención al cliente hasta Diciembre de 2014.

Desconocimiento por parte del departamento de Talento Humano del objetivo estratégico establecido en el POA. Falta de voluntad para el diseño de talleres y cursos enfocados en la atención al cliente.

Los clientes reciben una atención deficiente, a la vez que poco personalizada y profesional, lo que a su vez conlleva a una reducción en las ventas y al incumplimiento de las metas económicas establecidas por CSPM S.A.

Conclusión:

Contar con un equipo laboral debidamente capacitado en atención personalizada, contribuye a mantener relaciones fructíferas y estrechas con los clientes, lo que a su vez asegura un buen volumen de ventas y el cumplimiento de las metas fijadas por

CSPM S.A. Lo contrario, es decir, contar con personal desinteresado en las necesidades de los clientes, trae consigo el ofrecimiento de un servicio despersonalizado.

Recomendación:

A la Jefa de Talento Humano se le recomienda desarrollar un nuevo curso de capacitación sobre atención al cliente para el año 2015, el que a su vez, esté dirigido a todos aquellos colaboradores (principalmente del área de ventas) no capacitados con anterioridad.

Ejecutar una evaluación a la efectividad de los programas de capacitación implementados en la empresa CSPM S.A. para el mes de octubre del 2014.

En la encuesta que fue efectuada a todo el personal que labora en CSPM S.A, y después del análisis de los indicadores PT.16.3/QB_2015, se pudo evidenciar que si se realizó una evaluación a la efectividad de los programas de capacitación para el mes de octubre del 2014.

En el POA 2014 uno de los objetivos trazados por la entidad fue que se debe ejecutar una evaluación a la efectividad de los programas de capacitación para el mes de octubre del mismo año.

Tanto el gerente como los jefes de cada departamento de CSPM S.A saben que para que una organización tenga un buen funcionamiento sus colaboradores deben estar debidamente capacitados en las funciones que desempeñan, por lo que le ponen mucho énfasis para evaluar los programas de capacitación que se dictaran.

Las personas que trabajan en CSPM S.A realizan muy bien sus actividades ya que las mismas han recibido capacitaciones en temas relacionados al puesto que ocupan, por ende la empresa va en crecimiento.

Conclusión*:*

El objetivo diseñado por la empresa con relación a la evaluación a procesos de capacitación tuvo un cumplimiento del 100%, lo que es favorable para los colaboradores y para el desarrollo de la entidad.

Recomendación:

A la jefa de Talento Humano que siga implementando este tipo de objetivos estratégicos ya que el mismo se cumplió en su totalidad.

Conclusiones y recomendaciones

En la Auditoria de Gestión realizada a Comercial Salvador Pacheco Mora S.A; al departamento de Talento Humano a los subcomponentes de Selección y Capacitación del Personal pudimos llegar a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones

- CSPM S.A, cuenta con un manual de proceso de Selección de Personal pero el mismo no consta físicamente ya que se encuentra en un borrador y el mismo aún no ha sido aprobada por la Jefa de Talento Humano.

- La empresa no cuenta con un código de ética ya que es una herramienta clave para la formación de valores éticos de sus empleados.

- De acuerdo al análisis del indicador pudimos verificar que un 16% de empleados de la empresa no han sido informados sobre el manual de funciones, ya que un personal desinformado afecta al desarrollo de sus actividades.

- En el departamento de Talento Humano verificamos que el plan de capacitación no es supervisado y evaluado por la gerencia, ya que es necesario dedicar el tiempo adecuado para la revisión del mismo y poder tomar una mejor decisión para el crecimiento de la entidad.

- La entidad al momento de capacitar a sus empleados, dan prioridad al área de ventas ya que es una empresa comercial y su actividad principal es vender y dar una buena atención al cliente.

- CSPM S.A, cuenta con un personal debidamente preparado para llevar a cabo sus funciones y mantienen un buen ambiente de trabajo entre sus colaboradores; lo que es importante para el crecimiento y cumplimento de sus objetivos.

Recomendaciones

Las recomendaciones planteadas servirán para la mejora de la entidad tanto en eficiencia, eficacia y economía, expuestos en este examen de auditoria.

- Que el manual de proceso de Selección de la entidad esté debidamente aprobado para el año 2015, para que ayude al sistema de selección.

- Planificar para el siguiente año que la totalidad de empleados sean informados sobre el plan de inducción en el momento de su ingreso a la entidad.

- Diseñar para el año 2015 un código de ética enfocado a mejorar el ambiente de trabajo y comportamiento para los colaboradores de la entidad.

- Se recomienda al departamento de Talento Humano que todos los empleados estén adecuadamente informados sobre el manual de funciones, para evitar inconvenientes dentro de la empresa.

- Que exista mayor control, supervisión y evaluación en los planes de capacitación por parte de talento humano como de gerencia ya que un personal capacitado ayuda a incrementar la productividad.

- Establecer un presupuesto semestral para las capacitaciones y así contratar a personal externo para brindar ideas al momento de tomar una decisión.

- Que establezcan una mejor comunicación por parte de Talento Humano con las otras áreas de la entidad, con el propósito de reunir las necesidades del personal de cada departamento y presentarlo ante la administración para el respectivo estudio y análisis.

Bibliografía.

- Benjamín Enrique. Finkowsky Franklin. (2013). Auditoría administrativa evaluación y diagnóstico empresarial. Tercera edición.
- Camejo Joanna. (2010).Definición y características de los indicadores de gestión empresarial
- Contraloría General del Estado. (2012). Guía Metodológica de la Auditoría de Gestión. Ecuador.
- Contraloría General del Estado. (2001). Manual de Auditoría de Gestión. Ecuador.
- Cubero A, Teodoro. (2009). Manual Especifico de Auditoría de Gestión. Cuenca-Ecuador.
- Dolán Simón. (2008). Gestión de los Recursos Humanos. Madrid. Mc Graw Hill.
- Estupiñan, Gaitán Rodrigo. (2010). Administración de riesgos E.r.m. y la auditoría interna. Colombia: Ecoe ediciones Ltda.
- Yanel Blanco Luna. (2012). Auditoría Integral: Normas y procedimientos. Bogotá.

Páginas web.

- Auditoria externa. (2008). http://www.gerencie.com/auditoria-externa.html.
- AuditoríainternaDeloittehttp://www.deloitte.com/view/es_PE/pe/servicios/enterprise-risk-services/auditoria-interna/index.htm.
- http://funcionadministrtivacontrol.blogspot.com/p/tipos-de-control.html

Anexos

Encuesta al personal de la empresa

Papeles de trabajo: PT.07/QB_2015 Proceso de Selección

Papeles de trabajo: PT.08/QB_2015 Plan de Inducción

Papeles de trabajo: PT.09/QB_2015 Perfil de Cargos Vacantes (Vendedor Interno)

Papeles de trabajo: PT.11/QB_2015 Competencias de los Funcionarios (Vendedor)

Papeles de trabajo: PT.12/QB_2015 Planes de Capacitación

Papeles de trabajo: PT.14/QB_2015 Análisis de los Resultados de las Encuestas Aplicada a los Funcionarios de CSPM.SA

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

C E R T I F I C A:

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 27 de febrero del 2015, conoció la petición de las estudiantes **MELIDA TATIANA BRITO ASTUDILLO** con código 48028 y **VICTORIA ELIZABETH QUEZADA SARMIENTO** con código 48023, que denuncian su trabajo de titulación **"AUDITORIA DE GESTION A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACION DE TALENTO HUMANO DE COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A."** previa a la obtención del Grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia del trabajo de **tesis**. Designa como **Director al Eco. Teodoro Cubero Abril** y como miembros del Tribunal Examinador a la Eco.María Eugenia Elizalde Raas y CPA Oswaldo Arpi Zhangallimbay. La peticionaria **Mélida Tatiana Brito Astudillo** tiene un plazo equivalente a dos períodos académicos (semestres) para desarrollar y terminar su trabajo de titulación, esto es hasta el 27 de febrero de 2016 y la peticionaria **Victoria Elizabeth Quezada Sarmiento** tiene un plazo equivalente a dos períodos académicos (semestres) contados a partir de su finalización de estudios.

Cuenca, marzo 9 de 2015

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Contabilidad Superior, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación : **"Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación de Talento Humano de Comercial Salvador Pacheco Mora S. A."**, presentado por las estudiantes Mélida Tatiana Brito Astudillo con código 48028 y Victoria Elizabeth Quezada Sarmiento, con código 48023, previa a la obtención del grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, para el día **VIERNES 23 DE ENERO DE 2015 A LAS 20H00.**

Cuenca, 19 de enero de 2015

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Eco. Teodoro Cubero Abril .....

Eco. María Eugenia Elizalde Raad .....

CPA. Oswaldo Arpi Zhangallimbay .....

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

OFICIO: No. 349- ECA
ASUNTO: Reunión Junta Académica de Contabilidad Superior
Conocimiento de trabajo de Titulación
FECHA: Cuenca, 6 de Enero de 2015

Señor Ingeniero
Xavier Ortega Vásquez
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
En su despacho:

Señor Decano:

La Junta Académica de la Escuela de Contabilidad Superior, reunida el día 6 de Enero del año en curso, conoció la propuesta del Proyecto de trabajo de titulación, denominado: "Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación de Talento Humano de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.", presentado por las señoritas Mélida Tatiana Brito Astudillo, con código 48028, y Victoria Elizabeth Quezada Sarmiento, con código 48023, estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

A fin de aplicar la guía de elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación, la Junta Académica de Contabilidad Superior, considera que la propuesta presentada por el estudiante, presenta una estructura teórica, metodológica, técnica, objetiva y coherente, que cumple con todos los requisitos establecidos en la guía antes mencionada, por lo que de conformidad con el Reglamento de Graduación de la Facultad, resolvió designar el tribunal que estará integrado por el Econ. Teodoro Cubero A., como Director, y como miembros del tribunal a la Econ. María Eugenia Elizalde R., y al CPA Oswaldo Arpi Z., quienes recibirán la sustentación del diseño del trabajo de titulación, previo al desarrollo del mismo.

En caso de existir la aprobación con modificaciones la Junta Académica resuelve que el Director del tribunal sea quién realice el seguimiento a las modificaciones recomendadas.

Por lo expuesto solicitamos se realice el trámite correspondiente, y el tribunal suscriba el acta de sustentación de la denuncia de trabajo de titulación.

Atentamente,

Ing. Humberto Jaramillo Granda
Miembro Junta Académica

Ing. Jorge Espinoza Idrovo
Miembro Junta Académica

Ing. Augusto Bustamante Fajardo
Director de la Escuela de Contabilidad Superior

Fecha: 07-01-2015

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

Diseños de Tesis
Escuela de Contabilidad Superior

Estudiante: Mélida Tatiana Brito Astudillo con código 48028 y Victoria Eizabeth Quezada Sarmiento con código 48023.
Tema: "AUDITORIA DE GESTION A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACION DE TALENTO HUMANO DE COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A."
Para: La obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría
Director: Econ. Teodoro Cubero Abril.
Tribunal: Econ. María Eugenia Elizalde.
Tribunal: CPA. Oswald Arpi

DIA: Viernes
FECHA: 23 de enero de 2015
HORA: 2 horas

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 **Nombre del estudiante:** Mélida Tatiana Brito Astudillo y Victoria Elizabeth Quezada Sarmiento

1.1.1 Código 48028 y 48023

1.2 **Director sugerido:** Eco. Teodoro Cubero Abril

1.3 **Codirector (opcional):** ____________________

1.4 **Tribunal:** Eco. María Eugenia Elizalde / CPA. Oswaldo Arpi Zhangallimbay

1.5 **Título propuesto:** "Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación de Talento Humano de Comercial Salvador Pacheco Mora S. A."

1.6 **Resolución:**

1.6.1 Aceptado sin modificaciones __________

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

- Reformular la pregunta en función de la [illegible] planteada
- El Estado del Arte [illegible] con [illegible] de la empresa y posicionamiento en el mercado [illegible]
- Mejorar el desarrollo [illegible] información sobre el personal humano
- Citas Bibliográficas sobre [illegible] ([illegible]) y RR. HH.

• Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Eco. Teodoro Cubero Abril

1.6.3 No aceptado

• Justificación:

____

____

____

Tribunal

Eco. Teodoro Cubero Abril	Eco. María E. Elizalde Raad	CPA. Oswaldo Arpi Zhangallimbay
Srta. Mélida Brito Astudillo	Srta. Victoria Quezada Sarmiento	Dra. Jenny Ríos Coello Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: Viernes 23 de enero de 2015

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: Mélida Tatiana Brito Astudillo y Victoria Elizabeth Quezada Sarmiento

1.1.1 **Código** 48028 y 48023

1.2 Director sugerido: Eco. Teodoro Cubero Abril

1.3 Codirector (opcional):.

1.4 Título propuesto: : "Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación de Talento Humano de Comercial Salvador Pacheco Mora S. A."

1.5 Revisores (tribunal): Eco. María Eugenia Elizalde / CPA. Oswaldo Arpi Zhangallimbay

1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?				
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)				
10.¿Se expresa de forma clara?	✓			
11.¿Es factible de verificación?	✓			
Objetivo general				
12.¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13.¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

.....

.....

Eco. Teodoro Cubero Abril | Eco. María E. Elizalde Raad | CPA. Oswaldo Arpi Zhangallimbay

Cuenca, 30 de enero de 2015

Señor Ingeniero
Augusto Bustamante Fajardo
DIRECTOR DE ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR
Presente.-

De mis consideraciones:

En mi calidad de Director del Diseño del trabajo de graduación denominado "AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE TALENTO HUMANO DE COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA", presentado por las señoritas: Mélida Tatiana Brito Astudillo y Victoria Elizabeth Quezada Sarmiento, una vez que se ha sustentado se ha aprobado dicho proyecto por parte del tribunal realizándose algunas sugerencias. Se ha procedido a verificar el cumplimiento de tales sugerencias determinándose su conformidad; particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente

Eco. CPA. Teodoro Cubero Abril, MBA.
DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Comercial
Salvador Pacheco Mora S.A.

Cuenca, 17 de Diciembre del 2014.

Economista,
Rodrigo Cueva Malo,
SUB DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,
Ciudad.

Economista Cueva:

Un gusto poder saludarlo, luego de su solicitud recibida en días anteriores para recibir a las alumnas que acertadamente representa de la carrera de Contabilidad y Auditoría, es grato informar que serán aceptadas para realizar su trabajo de graduación previo a obtener el título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría en nuestro departamento de Talento Humano, sabiendo que toda información solicitada será netamente para fines académicos.

Sin más agradezco también por tomarnos en cuenta para la aplicación de la misma.

Atentamente,

Ing. Bolívar Muñoz Jara,

GERENTE GENERAL

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Cuenca, 23 de Diciembre de 2014.

Ingeniero
Xavier Ortega
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMIINISTRACIÓN
Presente

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, con la finalidad de informarle que actualmente las estudiantes Mélida Tatiana Brito Astudillo, con código estudiantil 48028, y Victoria Elizabeth Quezada Sarmiento, con código estudiantil 48023, de la Carrera de Contabilidad Superior, están elaborando su tesis previa a la obtención del título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, en la cual me asignaron como su director, para darles apoyo en el desarrollo del mismo.

Le agradezco su atención a esta petición, sin otro particular me despido.

Atentamente,

Econ. Teodoro Cubero Abril.

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Nº 0665232

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Cuenca, 23 de Diciembre de 2014

Ingeniero
Xavier Ortega
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Presente

De nuestra consideración:

El presente tiene como finalidad de poner en su conocimiento nuestro diseño tema de investigación para que sea aprobado por su autoridad previa a la elaboración de la tesis para la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, cuyo tema es: **"AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE TALENTO HUMANO DE COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A"**, el mismo que solicitamos fecha para la sustentación del diseño mencionado.

Esperando contar con una respuesta favorable, le reiteramos nuestro más sincero agradecimiento.

Atentamente,

Mélida Tatiana Brito Astudillo
48028

Victoria Elizabeth Quezada Sarmiento
48023

Edición autorizada de 20.000 ejemplares

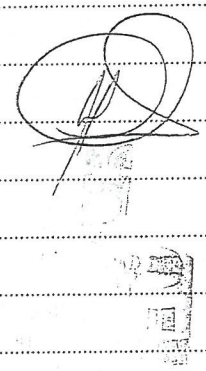
UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

C E R T I F I C A:

Que, la señorita **Melida Tatiana Brito Astudillo**, con código **48028**, luego de cumplir con todas las asignaturas del pensum de la Escuela de Contabilidad Superior, y haber aprobado el examen de suficiencia de Inglés el 15 de Marzo de 2012, egresó de la Facultad el 1 de Octubre de 2014

Cuenca, 1 de Octubre de 2014



Derecho No. 107148
scv.-

Edición autorizada de 20.000 ejemplares No. 0652102

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita **Victoria Elizabeth Quezada Sarmiento,** registrada con código 48023, una vez que aprobó todas las asignaturas del plan de estudios de la carrera de Contabilidad Superior, egresó de la Facultad el 26 de Marzo de 2015.

Cuenca, Marzo 26 de 2015

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE ADMINISTRACION
SECRETARIA

No. Derecho 076559

rgp.-

Edición autorizada de 30.000 ejemplares Del 678.501 al 708.500 Nº 0678597

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

TEMA:

"AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS SISTEMAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE TALENTO HUMANO DE COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A"

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de:

"INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA"

AUTORAS:

Mélida Tatiana Brito Astudillo

Victoria Elizabeth Quezada Sarmiento

DIRECTOR:

Econ. Teodoro Emilio Cubero Abril

CUENCA – ECUADOR

2015

Edición autorizada de 30.000 ejemplares
Del 678.501 al 708.500 Nº 0690610

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

1. DATOS GENERALES

1.1. Nombre de los Estudiantes

Mélida Tatiana Brito Astudillo

Victoria Elizabeth Quezada Sarmiento

1.1.1. Códigos

48028

48023

1.1.2. Contacto: teléfonos convencional, celular y correo electrónico

0984431778, 2808294, tatianabrito1190@yahoo.es

0993894078, 4199717, elyquezada1991@hotmail.es

1.2. Director Sugerido

Econ. Teodoro Emilio Cubero Abril

1.2.1. Contacto

0986678624, tcubero@uazuay.edu.ec

1.3. Tribunal Designado:

Ing. María Eugenia Elizalde Raad

Ing. Luis Oswaldo Arpi Zhangallimbay

1.4. Aprobación:

23 de Enero de 2015

1.5. Línea de Investigación de la Carrera

1.5.1. Código UNESCO

5311.02 GESTIÓN FINANCIERA Y AUDITORÍA

1.5.2. Tipo de Trabajo

a) Auditoría de Gestión

b) Investigación Formativa

1.6. Área de Estudio

Auditoría de Gestión.

Edición autorizada de 20.000 ejemplares Nº 0000210

1.7. Titulo Propuesto

"Auditoria de Gestión a los sistemas de Selección y Capacitación de Talento Humano de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A"

1.8. Estado del Proyecto.

Proyecto integrador y multidisciplinario.

2. CONTENIDO.

2.1. Motivación de la Investigación.

Nuestra finalidad para desarrollar el presente trabajo es poder realizar una auditoría de gestión al departamento de Talento Humano y se enfoca en la eficiencia, la eficacia y la calidad del servicio a los clientes y el trato con los proveedores y así, poner en práctica lo aprendido durante nuestra vida universitaria.

Esta constatado por los administradores de empresas, que así la misma cuente con capitales y patrimonio mayores, y sus accionistas traten de obtener beneficios y utilidades grandes, de nada servirá las intenciones si no se mejora la gestión del talento humano, primero con sus empleados después con los clientes y proveedores.

La idea es realizable ya que se contará con el consentimiento del Gerente general y la Analista del Talento Humano de la empresa, quienes nos permitirán tener el acceso a la información necesaria.

2.2. Problemática

Creemos que es de gran importancia poder realizar una Auditoria de Gestión al Departamento de Talento Humano de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A, puesto que a la fecha no se ha realizado un examen de este tipo, por lo tanto la presente propuesta de investigación ayuda a evaluar el grado de eficiencia y eficacia, con el fin de corregir debilidades, mejorar la prestación de servicios a sus clientes y el trato con sus proveedores.

Edición autorizada de 20.000 ejemplares Nº 0660220

2.3. Pregunta de Investigación.

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los objetivos en los sistemas de Selección y Capacitación del departamento de Talento Humano de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A, su eficiencia y eficacia?

2.4. Resumen.

En Comercial Salvador Pacheco Mora S.A no se ha realizado ninguna Auditoria de Gestión al departamento de Talento Humano a los sistemas de Selección y Capacitación de personal, por lo tanto la presente propuesta de investigación aportará al fortalecimiento institucional, con la finalidad de conocer la eficiencia, eficacia y calidad del servicio. Mediante el conocimiento general de la entidad junto a la parte teórica sobre la Auditoria de Gestión y aplicación de sus fases. Y se pondrá en práctica todos los conocimientos estudiados durante nuestra carrera universitaria.

2.5. Estado del Arte y Marco Teórico.

BREVE RESEÑA DE COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.

"Una empresa familiar con más de 60 años de servicio, comprometida a continuar la huella trazada por su fundador manteniendo el compromiso formal de proporcionar a nuestros clientes "servicios de la mejor calidad".

Bolívar Muñoz Jara, Gerente General de Comercial Salvador Pacheco Mora, dijo el 4 de Julio la empresa cumplió 68 años de trayectoria empresarial.

El gerente comentó que Don Shalvita, como así lo conocen muchas personas y lo llaman sus familiares, inició en 1945 su negocio en esta ciudad, y lo hizo con medicinas, luego con el tiempo se fue haciendo cambios y luego se comercializó pinturas y luego el atún estos dos productos se los continúa comercializando hasta el día de hoy, a más se añade el calzado, plásticos, y algo más.

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 658.501 al 678.500
Nº 0669301

Actualmente existen seis sucursales en la ciudad y tienen cobertura en todo el Austro, teniendo así el mejor "Servicio" a la comunidad con productos de las más prestigiosas marcas de producción nacional e internacional, para cubrir las necesidades y exigencias del hogar, de la construcción, del comercio y de la industria, a nivel nacional y en especial en las Provincias de Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe."[1]

Auditoría de Gestión: "Es un examen sistemático, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de las gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación con sus objetivos y metas de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de recursos disponibles y de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y el impacto socio-económico derivado de sus actividades."[2]

Equipo multidisciplinario: "Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, sicólogos, médicos, etc."[3]

Indicadores de Gestión: "Los Indicadores son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa al respecto de sus similares de otras realidades. Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir".[4]

Papeles de Trabajo: "Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles)

---

[1] http://www.latarde.com.ec/2013/08/01/comercial-salvador-pacheco-mora/
[2] Manual específico de Auditoría de Gestión, 2009, Econ, Cubero Teodoro, Pág. 40
[3] Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Pág. 42
[4] Manual específico de Auditoría de Gestión, Eco, Cubero Teodoro, Pág. 123

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 658.501 al 678.500 Nº 0669302

elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe."[5]

Programas de auditoria: "El programa de auditoría es un enunciado, lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar. Dado que los programas de auditoría se preparan anticipadamente en la etapa de planeación, estos pueden ser modificados en la medida en que se ejecute el trabajo, teniendo en cuenta los hechos concretos que se vayan observando".[6]

Control Interno: Constituye un proceso aplicado por la gerencia, junta directiva y demás personal de la entidad; diseñado para proporcionarles seguridad razonable de alcanzar los objetivos institucionales.

- Eficacia y Eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información operacional
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Riesgo de Auditoria: Es la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificaran el sentido de la opinión vertida del informe.

Riesgo Inherente: Es la posibilidad de errores que pueden existir en un componente, actividad o procesos; antes de considerar la efectividad de los sistemas de control, este riesgo está fuera del control del auditor por cuanto difícilmente se puede tomar las acciones que tiendan a eliminarlo porque es propio de la operación de la entidad.

---

[5] Manual específico de Auditoría de Gestión, 2009, Econ, Cubero Teodoro, Pág. 60

[6] fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse67.html

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 655.501 al 675.500

Nº 0669303

Riesgo de Control: Se presenta cuando la información financiera administrativa técnica y operativa haya sufrido distorsiones importantes debido a que los controles existentes, no lo han prevenido, detectado y corregido oportunamente.

Riesgo de Detección: "Es la posibilidad de que los procedimientos de auditoria seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en la información financiera administrativa y operativa. Este riesgo es totalmente controlado por la labor del auditor."[7]

Técnicas de auditoria: "En la Auditoria de Gestión las técnicas utilizadas constituyen métodos prácticos de investigación y prueba, que el auditor emplea a base de su criterio o juicio según las circunstancias, unas son utilizadas con mayor frecuencia que otras, a fin de obtener la evidencia o información adecuada y suficiente para fundamentar sus opiniones y conclusiones contenidas en el informe".[8]

Hallazgo: Es una descripción lógica, objetiva y ordenada de las desviaciones establecidas por el auditor. Se refiere a las situaciones relevantes encontradas en la etapa de ejecución, debiendo ser estructurados narrativamente según los siguientes atributos:

- Condición
- Criterio
- Causa
- Efecto

Fases:

Fase I: Planificación

1 Conocimiento Preliminar

[7] Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Pág. 51
[8] Manual específico de Auditoría de Gestión, Eco, Cubero Teodoro, Pág.107

Edición autorizada de 20.000 ejemplares Del 658.501 al 678.500 Nº 0669304

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Consiste en adquirir una idea concreta de la situación de la entidad para así poder formar la estrategia de la Auditoria de Gestión del departamento de Talento Humano.

El objetivo es obtener y actualizar información y conocimientos del departamento de Talento Humano que nos permita familiarizarse con el mismo.

2 Planificación Específica

Se determinan los objetivos, actividades y procedimientos a desarrollar durante la realización de la Auditoría.

Evalúa el sistema de control interno del departamento de Talento Humano, califica el riesgo, y establece el enfoque del examen.

Fase II: Ejecución

Se desarrolla el enfoque establecido en la fase anterior y tienen como objetivos: Aplicar pruebas de auditoría, técnicas y prácticas, evaluar eficiencia, eficacia y economía del sistema e identificar y desarrollar los hallazgos de la misma.

Se obtendrá la evidencia, los Indicadores de Gestión y aplicaremos Criterios de Auditoría, para obtener los papeles de trabajo.

Fase III: Comunicación de resultados

"El producto final de una auditoria de gestión, es la comunicación de resultados, sirve de herramienta importante a la administración, crear valor, y mejorar los procesos operativos y estratégicos en beneficio de su entidad."[9]

2.6.Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación de Talento Humano de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.

[9] Manual específico de Auditoría de Gestión, Eco, Cubero Teodoro, Pág215

Edición autorizada de 30.000 ejemplares
Del 678.501 al 708.500 Nº 0690611

Objetivos Específicos.

- Conocer los aspectos generales de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.
- Fundamentar teóricamente la Auditoria de Gestión aplicada al Departamento de Talento Humano de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.
- Aplicar una Auditoria de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación de Talento Humano de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A. Elaborar el informe con comentarios, conclusiones y recomendaciones para su mejoramiento.

2.7.Metodología.

2.7.1 Tipo de Estudio.

Para la realización del presente trabajo utilizaremos los siguientes métodos:

1. Método Cualitativo: utilizaremos este método ya que nos ayudara a conocer los hechos, procesos, estructura, personas que laboran en la organización, y el uso de procedimientos que no intentan generalizar si no describir.
2. Método Bibliográfico: nos permitirá obtener información contenida en libros, folletos, revistas e internet, y poder acceder a documentos que contienen la teoría que nos ayudara a realizar nuestro trabajo.

2.7.2. Técnicas

Observación: "Realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, tales como el proceso de trabajo, documentos, materiales, etc."[10]

[10] CUBERO Teodoro, (2009) Manual Específico de Auditoría de Gestión. Pág. 108.

Edición autorizada de 30.000 ejemplares
Del 678.501 al 708.500 Nº 0690609

Entrevista: Es importante llevar a cabo una conversación con el personal que labora ya que nos permitirá ver a fondo la situación real de la entidad, y conocer los detalles que no constan en documentos.

Encuestas: "Realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los servidores de la entidad o de terceros, de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados"[11]

Documental: Se revisará la documentación que la empresa facilitara para conocer con mayor exactitud el manejo del departamento de Recursos Humanos.

2.8. Alcances y Resultados Esperado

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ALCANCE	RESULTADOS ESPERADOS
Conocer los aspectos generales de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.	Conocer más a fondo al personal que labora en la entidad.	Nos ayudara a ver la situación actual de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A
Fundamentar teóricamente la Auditoria de Gestión aplicada al área de Talento Humano de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.	Aplicar todos los conocimientos aprendidos en nuestra carrera universitaria.	Realizar la Auditoría de Gestión al departamento de Talento Humano, para tener conocimiento de las falencias del mismo.

[11] CUBERO Teodoro, (2009) Manual Específico de Auditoria de Gestión. Pág. 109.

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
De 0658 01 al 678 500
Nº 0669307

Aplicar una Auditoria de Gestión a los sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A. Elaborar el informe con comentarios, conclusiones y recomendaciones para su mejoramiento.	Nos ayudara a tener una mejor visión de la situación de la empresa.	Verificar un adecuado cumplimiento de los procedimientos y controles de la organización.

2.9. Supuestos y Riesgos.

- Amplia Información
- Calamidades Domesticas

2.10. Presupuestos.

Rubro / Denominación	Costo USD			Justificación
	Cantidad	P. Unitario	Total	
Hojas de papel A4	600	0.01	6	Impresiones
Copias	100	0.02	2	De textos y documentos
Impresiones	400	0.10	40	De avances de tesis
Comunicación(celular)	10	5	50	Dialogar, hacer citas
Transporte	10	1	10	Ir a la empresa
Esferos	3	0.40	1.20	Anotaciones
Alimentación	5	2.00	10	Comida
Anillado	4	2	8	De tesis
Carpetas	5	0.30	1.50	Presentar diseño
Internet	5	10	50	Consultas
Derechos de Certificación	2	67	134	Pago obligatorio
Movilización	8	1	8	De avances de tesis
TOTAL			**320,70**	

Edición autorizada de 20000 ejemplares
Del 658501 al 678500
No. 0669308

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

2.11. Financiamiento.

El financiamiento será por los estudiantes.

2.12. Esquema Tentativo.

Capítulo I

1. Conocer los aspectos generales de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A

1.1 Introducción

1.2 Reseña histórica

1.3 Estructura Organizacional

1.4 Misión

1.5 Visión

1.6 Objetivos

1.7 Valores

1.8 Análisis FODA

1.9 Estructura Económica y Financiera

Capítulo II

2. Fundamentar teóricamente la Auditoria de Gestión aplicada al Departamento de Talento Humano de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A.

2.1 Auditoría de gestión

2.1.1 Definición

2.1.2 Objetivos

2.1.3 Alcance

2.1.4 Enfoque

2.1.5 Papeles de trabajo

2.1.6 Pruebas de auditoria

2.1.7 Indicadores de gestión

2.1.8 Programas de auditoria

Edición autorizada de 30.000 ejemplares
Del 678.501 al 708.500 Nº 0690607

2.2 Control de Gestión

2.2.1 Definición de Control de Gestión

2.2.2 Objetivos del Control de Gestión

2.2.3 Tipos de Control

2.2.4 Control Interno

2.3 Fases de Auditoria

2.3.1 Fase I: Planificación

2.3.1.1 Conocimiento preliminar

2.3.1.2 Planificación específica

2.3.2 Fase II: Ejecución

2.3.3 Fase III: Comunicación de resultados

Capitulo III

3. Aplicación de la Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A y elaborar el informe de recomendaciones.

3.1 Fase I: Planificación

3.1.1 Conocimiento preliminar

3.1.2 Planificación específica

3.2 Fase II: Ejecución

3.3 Fase III: Comunicación de resultados

2.13. Cronograma

Objetivo específico	**Actividad**	**Resultado esperado**	**Tiempo (Semanas)**
CAPITULO I	1.1 Introducción	Conocer a fondo los aspectos generales de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A	2 semanas
1. Conocer los aspectos generales de Comercial Salvador Pacheco	1.2 Reseña histórica		
	1.3 Estructura Organizacional		
	1.4 Misión		
	1.5 Visión		
	1.6 Objetivos		
	1.7 Valores		

Edición autorizada de 30.000 ejemplares
Del 678.501 al 708.500
Nº 0690608

Mora S.A	1.8 Análisis FODA 1.9 Estructura Económica y Financiera		
CAPITULO II 2. Fundamentar teóricamente la Auditoria de Gestión aplicada al área del Talento Humano de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A	2.1 Auditoría de gestión 2.1.1 Definición 2.1.2 Alcance 2.1.3 Papeles de Trabajo 2.1.4 Pruebas de auditoría 2.2 Control de Gestión 2.2.1 Tipos de Control 2.3 Fases de Auditoria 2.3.1 Fase I: Planificación 2.3.2 Fase II: Ejecución 2.3.3 Fase III: Conclusión	Fundamentar la teoría de lo q se va a poner en práctica.	3 semanas
CAPITULO III 3. Aplicar una Auditoría de Gestión a los sistemas de Capacitación y Selección del Talento Humano de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A. Elaborar el informe de recomendaciones.	3.1 Fase I: Planificación 3.1.1 Conocimiento preliminar 3.1.2 Planificación específica 3.2 Fase II: Ejecución 3.3 Fase III: Comunicación de resultados 3.4 Conclusiones 3.5 Recomendaciones Anexos	Poner en práctica lo mencionado en el capítulo anterior con el fin de tener resultados.	6 semanas

Edición autorizada de 20000 ejemplares
Del 658150 al 678500
Nº 0669311

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

2.14. Referencias:

Libros:

- CUBERO A. TEODORO, (2009) MANUAL ESPECIFICO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN, CUENCA- ECUADOR.
- GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS/ SIMÓN L. DOLÁN / MADRID : MC GRAW HILL (2008)
- ESTUPIÑAN, GAITÁN RODRIGO. (2010). ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS E.R.M. Y LA AUDITORÍA INTERNA. COLOMBIA: ECOE EDICIONES LTDA.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2012). GUÍA METODOLÓGICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN. ECUADOR.
- IDALBERTO CHIAVENATO, (2009) GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, MÉXICO : MCGRAW-HILL

g.155

Páginas Web

- http://www.degerencia.com/articulo/la_auditoria_en_la_gestion_de_los_recursos_humanos
- http://www.fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse67.

2.16. Anexos:

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

2.17. **Firma de responsabilidad (estudiantes):**

Mélida Tatiana Brito Astudillo

Victoria Elizabeth Quezada Sarmiento

2.18. **Firma de responsabilidad (director sugerido):**

Econ. Teodoro Cubero Abril

2.19. **Fecha de entrega:** 29 de Enero de 2015

Edición autorizada de 20.000 ejemplares