



E S P E
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

MODALIDAD PRESENCIAL

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE DESARROLLO PERSONAL
Y PROFESIONAL DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA
SEGURBANC CÍA. LTDA., PARA EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31
DE DICIEMBRE DEL 2010, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO,
PROVINCIA DE PICHINCHA”**

FRANK RENÉ VILLACÍS MOLINA

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS – CONTADOR PÚBLICO
AUDITOR**

Dr. Gabriel Rizzo
DIRECTOR

Ing. Wilson Guillén
CODIRECTOR

SANGOLQUÍ, JUNIO DEL 2011

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

FRANK RENÉ VILLACÍS MOLINA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA SEGURBANC CÍA. LTDA., PARA EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando el derecho intelectual de los autores, conforme las citas que constan en el pie de las páginas correspondientes.

Declaro, ser autor y responsable del contenido, veracidad del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, junio 2011.

FRANK RENÉ VILLACÍS MOLINA

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA
CERTIFICADO**

DIRECTOR: Dr. Gabriel Rizzo

CODIRECTOR: Ing. Wilson Guillen

CERTIFICAN

Que el trabajo de grado titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA SEGURBANC CÍA. LTDA., PARA EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”, realizado por Frank René Villacís Molina, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas establecidas por la ESPE, de acuerdo a su Reglamento Interno.

Debido a que el trabajo realizado contiene información útil para la aplicación de la Auditoría de Gestión en las empresas, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a Frank René Villacís Molina, que lo entregue al Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de Carrera.

Sangolquí, junio 2011.

Dr. Gabriel Rizzo
DIRECTOR

Ing. Wilson Guillen
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, FRANK RENÉ VILLACÍS MOLINA

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la Biblioteca de la Institución el trabajo de “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA SEGURBANC CÍA. LTDA., PARA EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”, cuyo contenido, ideas y criterios son mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, junio 2011.

FRANK RENÉ VILLACÍS MOLINA



Quito, 22 de octubre de 2010

CARTA DE COMPROMISO

Señor:
Eco. Juan Lara
DIRECTOR DE LA CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORIA
Modalidad Presencial
Presente.-

De mis consideraciones:

SEGURBANC CIA. LTDA., en contestación al oficio No. ESPE 1022, brindará toda la información para que el Sr. Frank René Villacís Molina, con C.C. 171851235-1, egresado de la Escuela Politécnica del Ejército, de la carrera de Finanzas y Auditoría, realice su Proyecto de Tesis (Auditoría Gestión al sistema de desarrollo personal y profesional del Talento Humano).

La compañía acepta la propuesta del alumno que será desarrollada durante su proceso en el curso taller.

Mencionado estudiante, puede hacer uso de la presente Carta de Compromiso según sus particulares intereses de acuerdo a lo estipulado por la Institución de la cual se remite.

Atentamente,

Ing. Edwin Molina V.
GERENTE GENERAL
SEGURBANC CIA. LTDA.

A la vanguardia de su seguridad

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más los necesité y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida personal y profesional.

A mis padres, por compartir cada triunfo y ayudarme a levantar en cada derrota, que supieron tenerme paciencia durante toda mi carrera y quienes estuvieron para guiarme hacia el camino del éxito.

A la Escuela Politécnica del Ejército, por permitirme formar parte de ese gran grupo humano, que ha llenado de sabiduría las mentes de incontables profesionales del Ecuador aportando con el desarrollo de la sociedad.

A mi Director, Dr. Gabriel Rizzo y a mi Codirector, Ing. Wilson Guillen; que gracias a su profesionalismo, conocimiento y experiencia, supieron guiarme por el sendero más flexible rumbo a la meta trazada, y permitir con éxito la realización de este trabajo de culminación de carrera.

A la empresa SEGURBANC Cía. Ltda., a través de su Gerente General el Ing. Edwin Molina Villegas, por abrirme las puertas de su organización y brindarme todas las facilidades para la realización de este trabajo.

FRANK RENÉ VILLACÍS MOLINA

DEDICATORIA

A Dios, por guiar cada uno de mis pasos en busca de un futuro exitoso, por poner en mi camino personas valiosas que me han apoyado en todo momento y por ser mi fortaleza en todos los retos que me he trazado.

A mis Padres, por todo lo que me han dado en esta vida, especialmente por sus sabios consejos y por estar a mi lado en los momentos difíciles.

A mis Hermanas, que llegaron a mi vida en el mejor momento para juntos formar una hermosa familia que con apoyo y comprensión hemos superado cualquier obstáculo.

A mi Familia, por acompañarme en cada una de las locuras que he emprendido y ser siempre mis más fervientes hinchas.

A mis Amigos, quienes se convirtieron en mi familia adoptiva durante estos cinco años de estudio.

Sin olvidar a mis Profesores Tutores, que fueron mis guías, quienes compartieron sus conocimientos y me ayudaron a formarme como una persona con criterio profesional.

Con cariño,

FRANK RENÉ VILLACÍS MOLINA

**“No son los títulos los que
hacen nobles a los hombres,
sino sus acciones”**

Anónimo

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	16
EXECUTIVE SUMMARIZE	20
TEMA	24
INTRODUCCIÓN	25
CAPÍTULO I	
1. ASPECTOS GENERALES	29
1.1. ANTECEDENTES	29
1.1.1. Base Legal de SEGURBANC Cía. Ltda.	29
1.2. LA EMPRESA (SEGURBANC CÍA. LTDA.)	33
1.2.1. Reseña Histórica.....	33
1.2.1.1. Los nuevos retos de la empresa	34
1.2.1.2. Ubicación	35
1.2.1.3. Servicios que ofrece.....	35
1.2.1.4. Beneficios y respaldos para el Cliente	36
1.2.1.5. Beneficios para el Guardia de Seguridad.....	36
1.2.2. Organigramas	36
1.2.2.1. Estructural.....	36
1.2.2.2. De Posición.....	37
CAPÍTULO II	
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	39
2.1. Misión	39

2.2. Visión	39
2.3. Objetivos	39
2.4. Políticas	40
2.5. Estrategias	41
2.6. Metas	42
2.7. Principios y Valores	42

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	44
3.1. ANÁLISIS INTERNO	44
3.1.1. Área de Gestión Humana.....	44
3.1.2 Desarrollo del Talento Humano	45
3.1.2.1. Desarrollo Personal	45
3.1.2.2. Desarrollo Profesional.....	46
3.1.3. Descripción de Procesos Área de Gestión Humana.....	48
3.1.3.1. PROCESO 1: Reclutamiento	48
3.1.3.2. PROCESO 2: Selección.....	48
3.1.3.3. PROCESO 3: Contratación.....	49
3.1.3.4. PROCESO 4: Inducción.....	49
3.1.3.5. PROCESO 5: Capacitación y Perfeccionamiento	50
3.2. ANÁLISIS EXTERNO	50
3.2.1. Macroambiente	50
3.2.1.1. Factor Político	50
3.2.1.2. Factor Económico	52
3.2.1.3. Factor Social	61

3.2.1.4. Factor Tecnológico	63
3.2.1.5. Factor Legal	63
3.2.2. Microambiente	64
3.2.2.1. Clientes	64
3.2.2.2. Proveedores.....	66
3.2.2.3. Competencia.....	67
3.3. ANÁLISIS FODA	71

CAPÍTULO IV

4. METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA SEGURBANC CÍA. LTDA.	72
4.1. LA AUDITORÍA	72
4.1.1. Historia y Evolución de la Auditoría	72
4.1.2. Auditoría.....	73
4.1.3. Auditoría de Gestión	74
4.1.3.1. Importancia de la Auditoría de Gestión.....	74
4.1.3.2. Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	75
4.1.3.3. Beneficios de la Auditoría	76
4.1.3.4. Riesgos de Auditoría de Gestión	77
4.1.3.5. Eficiencia.....	80
4.1.3.6. Eficacia	81
4.1.3.7. Economía.....	81
4.1.3.8. Normativa.....	82
4.2. METODOLOGÍA.....	84

4.3. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....	87
4.3.1. Programa de Trabajo	88
4.4. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	92
4.4.1. Control interno	92
4.4.1.1. Metodología Evaluación del Control Interno	94
4.4.1.2. Herramientas para Evaluar el Control Interno.....	98
4.4.1.3. Papeles de Trabajo.....	100
4.4.1.3.1. Objetivo de los Papeles de Trabajo	100
4.4.1.3.2. Tipos de Papeles de Trabajo:	102
4.4.1.3.3. Características de los papeles de trabajo	103
4.4.2. Indicadores	105
4.4.2.1. Indicadores de Gestión	105
4.4.2.2. Indicadores de Eficiencia	106
4.4.2.3. Indicadores de Productividad.....	106
4.4.3. Hallazgos de Auditoría	110
4.4.4. Marcas de Auditoría.....	111
4.5. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	112
4.5.1. Borrador del Informe de Auditoría.....	113
4.5.2. Informe de Auditoría	114
4.6. SEGUIMIENTO Y MONITOREO	115
 CAPÍTULO V	
5. AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA	
SEGURBANC CÍA. LTDA.....	116
5.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....	116

5.1.1. Matriz de Evaluación de Riesgos.....	134
5.1.2. Programa de Trabajo	137
5.1.3. Memorando de Planificación.....	144
5.2. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	152
5.2.1. Papeles de Trabajo.....	152
5.3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	230
5.3.1. Informe de Auditoría	234
 CAPÍTULO VI	
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	262
6.1. Conclusiones	262
6.2. Recomendaciones	264
 GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	266
ANEXOS.....	272
BIBLIOGRAFÍA	300

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1

Competencia de SEGURBANC CÍA. LTDA. 65

Cuadro No. 2

Formato Programa de Trabajo..... 91

Cuadro No. 3

Formato Matriz Evaluación de Riesgos 100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1: Organigrama Estructural: Año 2010	37
Gráfico No.2: Organigrama de Posición: Año 2010.....	38
Gráfico No.3: La empresa dinámica y su entorno.....	52
Gráfico No.4: Inflación en los últimos dos años.....	56
Gráfico No.5: Tasa activa en los dos últimos años.....	56
Gráfico No.6: Tasa pasiva en los dos últimos años.....	57
Gráfico No.7: PIB en la última década.....	58
Gráfico No.8: Clientes – SEGURBANC CÍA. LTDA.....	68
Gráfico No.9: Cuantificación del Riesgo	79
Gráfico No.10: Normativa del Auditor	82
Gráfico No.11: Técnicas de Auditoría.....	85
Gráfico No.12: Cubo COSO ERM	95
Gráfico No.13: Comunicación de Resultados.....	117

RESUMEN EJECUTIVO

La Auditoría de Gestión permite realizar un análisis profundo sobre los niveles de eficiencia, eficacia y economía de todos los procesos que se manejan en una empresa; y, a través de recomendaciones, el Auditor puede cooperar con su criterio y experiencia para lograr un mejoramiento continuo en la organización, siendo la base de este tipo de examen la evaluación de control interno, así como la aplicación de indicadores de gestión de manera que la Gerencia considere lo planteado, haciendo que este trabajo sea netamente constructivo.

El presente trabajo de culminación de carrera tiene como finalidad realizar una Auditoría de Gestión al Sistema de Desarrollo Personal y Profesional del Talento Humano en la empresa SEGURBANC Cía. Ltda., procurando mejorar la eficacia, eficiencia y economía de sus operaciones, aplicando técnicas, herramientas y prácticas de Auditoría para evaluar la situación actual del área de Recursos Humanos. Al final del trabajo se emiten los resultados en un informe compuesto de comentarios, conclusiones y recomendaciones dirigidos al mejoramiento del área de Gestión Humana.

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES

SEGURBANC Cía. Ltda., es una empresa especializada en interpretar la cultura del servicio a la seguridad y vigilancia privada en el Ecuador por más de 10 años, su objetivo principal es ofrecer una gama de servicios orientados a la protección y seguridad de diferentes tipos de empresas o personas naturales, contra amenazas internas o externas que pongan en peligro a las personas y los recursos que las forman.

A través del tiempo ha evolucionado e innovado para que mediante la prestación de sus servicios especializados que brinda, pueda llegar hacia los clientes más exigentes, es por ello que la empresa ha enfrentado los retos que se plantean con el entorno cambiante del mercado, haciéndola merecedora del gran prestigio y posicionamiento que presenta a nivel local.

Entre la normativa legal que rige las actividades de esta empresa tenemos a la Constitución Política de la República del Ecuador, la Ley de Compañías y Mercado de Valores, Código de Trabajo, Código de Comercio, Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Ley para el Manejo de Armas, Ley Orgánica de la Policía Nacional, entre otras.

Para el proceso de selección, reclutamiento y capacitación, la empresa se norma en el MANDATO 8, marco regulatorio establecido por la Asamblea Nacional Constituyente, orientado al direccionamiento de las empresas de seguridad, emitida en el 2008.

CAPÍTULO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La empresa cuenta con una Planificación Estratégica que está en proceso de implantación, actualmente se encuentra en vigencia el borrador de esta planificación, realizada por el nuevo Gerente desde que se posesionó en el cargo; es por ello que se han creado planes para la aceptación y difusión formal que incluya a todos los miembros de la empresa.

Sin embargo, la Planificación Estratégica es clara, objetiva y acorde con la realidad de la empresa, permite que la organización se comprometa con los planes, programas y proyectos a corto, mediano y largo plazo.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

SEGURBANC Cía. Ltda., cuenta con tres áreas definidas por las actividades propias del giro de negocio: Departamento Administrativo, que planifica, organiza, dirige y controla las actividades generales de la empresa; Departamento Financiero, donde se lleva la contabilidad y, Departamento Operativo, que es el área donde se planifica la gestión para los guardias y supervisores de seguridad.

En cuanto al ambiente externo que rodea a la empresa, en general, es positivo para su desarrollo, considerando que siempre se tendrá dependencia de la oferta de nuevos servicios por parte de la competencia, sin embargo, es necesario todo esto para que se cumpla el proceso de prestación del servicio de manera exitosa, con la implementación de innovación.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA SEGURBANC CÍA. LTDA

La Auditoría como actividad evaluadora, deberá quedar debidamente procedimentada. Se deberá crear un sistema que abarque desde la ejecución, hasta la evaluación de los resultados y elaboración del correspondiente informe; de forma que se garantice la máxima objetividad de las conclusiones y recomendaciones.

Para desarrollar la Auditoría de Gestión será necesario utilizar varios métodos de obtención de información, además se analizará, interpretará, y documentará dicha información, para obtener evidencia suficiente, competente, que sustente las recomendaciones y conclusiones que se mostrarán en el informe de Auditoría.

CAPÍTULO 5: AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA SEGURBANC CÍA. LTDA.

La Auditoría de Gestión se aplicará al Sistema de Desarrollo Personal y Profesional de la empresa SEGURBANC Cía. Ltda., durante el ejercicio económico del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010; y, el trabajo de Auditoría se contempla desde el 1 de diciembre del 2010 al 25 de enero del 2011, con el objeto de determinar los niveles de eficiencia, eficacia, y economía, proporcionando a la Gerencia un informe con recomendaciones que fortalezcan la Gestión del Área de Talento Humano.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para concluir el presente trabajo, se plantean conclusiones que reflejen los aspectos relevantes determinados en la realización de la Auditoría de Gestión, que quedarán a consideración de la Gerencia, las recomendaciones planteadas se enfocan a mejorar el accionar del área de Talento Humano, para el cumplimiento de los criterios propios de su actividad.

EXECUTIVE SUMMARIZE

The Audit of Administration allows to carry out a deep analysis about the efficiency effectiveness and economy levels, of all the processes managed in a company; and, through recommendations, the Auditor can cooperate with his approach and experience to achieve a continuous improvement in the organization, being the evaluation of internal control the base of this exam type, as well as the application of administration indicators so that the Management considers the outlined, making this work highly constructive.

The present career culmination work has as purpose to carry out an Audit of Administration to the System of Personal Development and Professional of the Human Talent in the company SEGURBANC trying to improve the effectiveness, efficiency and economy of its operations, applying techniques, tools and practices of Audit to evaluate the current situation of manpower area. At the end of the work the results are emitted in a report made up of comments, conclusions and recommendations directed to the improvement of the Human Administration area.

CHAPTER 1: GENERAL ASPECTS

SEGURBANC it is a company specialized on interpreting the service culture of the private security and surveillance in Ecuador for more than 10 years, its main objective is to offer a range of services leaded to protection and security of different kinds of companies or natural people, against internal or external threats that put people in danger and the resources that form them.

It has developed and innovated through the time so that by means of the benefit of their specialized services it gives; it can arrive toward the most demanding clients, that's why the company has faced the challenges that

come with the changing environment of the market, making it worthy of great prestige and positioning that presents at local level.

Among the legal normative that governs the activities of this company we have the Political Constitution of the Ecuador Republic, the Law of Companies and stock market, Code of Work, Code of Trade, Reformatory Law for the Tributary Justness, Organic Law of Internal Tributary Régime, Law for Handling Weapons, Organic Law of the National Police, among others.

For the selection process, recruitment and training, the company follows the MANDATO 8, regulatory law settled down by the Constituent National Assembly, guided to the direction of the companies of security, emitted in the 2008.

CHAPTER 2: STRATEGIC ADDRESSING

The company has a Strategic Planning that is in installation process, at the moment the draft of this planning is in validity, carried out by the new Manager since it was appropriated in the position; that's why plans have been created for the acceptance and formal diffusion that includes all the members of the company.

However, the Strategic Planning is clear, objective and according to the reality of the company, allows that the organization commits with the plans, programs and projects to short, medium and long time.

CHAPTER 3: INTERNAL AND EXTERNAL ANALYSIS

SEGURBANC it has three areas defined by the activities characteristic of the business turn: Administrative department that plans, organizes, directs and controls the general activities of the company; financial department, where the accounting is taken and, Operative Department that is the area where the administration is planned for the guards and security supervisors.

As for the external atmosphere that surrounds the company, in general, it is positive for its development, considering that it will always have dependence of the offer of new services on the part of the competition, however, it is necessary all this so that the process of benefit of the service is completed in a successful way, with the innovation implementation.

CHAPTER 4: METHODOLOGY FOR THE AUDIT OF ADMINISTRATION IN THE COMPANY SEGURBANC

The Audit as qualifying activity, it will be stepped properly. It will be created a system that embraces from the execution, until the evaluation of the results and elaboration of the corresponding report; so that it is guaranteed the maximum objectivity of the conclusions and recommendations.

To develop the Audit of Administration it will be necessary to use several methods to obtain information, it will also be analyzed, interpreted, and documented, to obtain enough, competent evidence that sustains the recommendations and conclusions that will be shown in the Audit report.

**CHAPTER 5: AUDIT OF ADMINISTRATION IN THE COMPANY
SEGURBANC**

The Audit of Administration will be applied to the System of Personal and Professional Development of the company SEGURBANC, during the economic exercise of January 1 to December 31 2010; and, the work of Audit is contemplated from December 1 2010 to January 25 2011, in order to determining the levels of efficiency, effectiveness, and economy, providing to the Management a report with recommendations that strengthen the Administration of Human Talent area.

CHAPTER 6: CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

To conclude the present work, they are outlined conclusions that reflect the excellent aspects determined in the realization of the Audit of Administration that will be into consideration of the Management, the outlined recommendations are focused to improve the Human Talent area, for the execution of the criteria proper of its activity.

TEMA

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE DESARROLLO PERSONAL
Y PROFESIONAL DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA
SEGURBANC CÍA. LTDA., PARA EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31
DE DICIEMBRE DEL 2010, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO,
PROVINCIA DE PICHINCHA”**

INTRODUCCIÓN

Conociendo que la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, para SEGURBANC CÍA. LTDA., será importante conocer sus debilidades y fortalezas dentro del Sistema de Desarrollo Personal y Profesional del Talento Humano, con el fin de tomar nuevos y mejores escenarios en la administración, para que de esta forma se puedan cumplir con los objetivos y metas de SEGURBANC.

El sector de la seguridad es hoy en día uno de los más importantes, los altos índices de inseguridad han impulsado el desafío por cumplir una labor muy dura pero necesaria, para salvaguardar de alguna manera los bienes físicos, materiales y patrimoniales. No sólo se generan beneficios al prestar un servicio, sino que, a su vez se da la posibilidad de que muchas personas cubran la gran oferta de plazas de trabajo contribuyendo con la Economía Nacional ecuatoriana.

SEGURBANC CIA. LTDA., se consolida como una empresa ecuatoriana especializada en interpretar la cultura del servicio profesional especializado en seguridad y vigilancia, que por más de 10 años ha estado en el Ecuador, por lo que se ha consolidado como una empresa prestigiosa que le ha permitido posicionarse en el mercado local.

La necesidad de evaluar el Sistema de Desarrollo Personal y Profesional del Talento Humano, radica en maximizar la eficiencia, eficacia y economía de

sus actividades de manera que se pueda tener un mejoramiento continuo a nivel interno.

Al aplicar una Auditoría de Gestión se podrán identificar aspectos críticos en los cuales el planteamiento de recomendaciones acorde a los problemas detectados será de gran importancia dando alternativas de mejoramiento que a nivel de Gerencia puedan ser consideradas para su puesta en marcha.

JUSTIFICACIÓN

La Auditoría de Gestión al Sistema de Desarrollo Personal y Profesional del Talento Humano en la empresa **SEGURBANC CÍA. LTDA.**, permitirá lograr un mejoramiento continuo en la organización, de manera que la gerencia tenga lineamientos oportunos y acertados que le permita tomar acciones de mejora continua, promoviendo la eficiencia y eficacia de las operaciones, que permita elevar la competitividad en el mercado de la seguridad y vigilancia privada, tomando como base los indicadores de gestión, que permitan a la gerencia fortalecer su gestión.

DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Al realizar la Auditoría de Gestión al Sistema de Desarrollo Personal y Profesional del Talento Humano, la empresa **SEGURBANC** podrá identificar los factores de alto riesgo, tomar acciones de mejora oportunas y continuas, conocer cuales son las áreas críticas de su gestión, a fin de alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización a través de la eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El principal problema detectado en el área de Recursos Humanos está vinculado al Sistema de Desarrollo Personal y Profesional del Talento Humano, que no existe una correcta asignación de funciones en el personal, la motivación laboral es limitada e inadecuada, así como sus programas de capacitación no son cumplidos de manera oportuna de acuerdo a la programación anual y; por otro lado no existe una correcta distribución del personal por departamentos que permita cumplir con los objetivos empresariales ya que no cumplen con el perfil requerido.

Con estas dificultades, la realización de una Auditoría de Gestión permitirá reconocer los posibles riesgos que se presentan en el área de Recursos Humanos, además que las recomendaciones planteadas quedarán a disposición de la Gerencia para implantar las posibles soluciones.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

Objetivo General:

Realizar una Auditoría de Gestión al Sistema de Desarrollo Personal y Profesional del Talento Humano en la Empresa SEURBANC Cía. Ltda.

Objetivos Específicos:

- Evaluar la eficiencia, eficacia y economía del Sistema de Desarrollo Personal y Profesional del Talento Humano, con el fin de determinar posibles limitaciones y recomendar acciones de mejora.

- Evaluar la gestión en el sistema de desarrollo personal y profesional, con la finalidad de contar con información sobre su nivel de cumplimiento y sugerir la toma de acciones preventivas y/o correctivas.
- Presentar un Informe compuesto de Conclusiones y Recomendaciones que apoye la toma de decisiones orientadas al mejoramiento de la gestión en el área de Gestión Humana de SEGURBANC Cía. Ltda.

HIPÓTESIS

Hipótesis General

¿Permitirá la Auditoría de Gestión determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en los procesos del área de Recursos Humanos vinculados al Sistema de Desarrollo Personal y Profesional en la empresa SEGURBANC Cía. Ltda., para proveer a la Gerencia de la Compañía, recomendaciones dirigidas al fortalecimiento de la Gestión?

Hipótesis Específicas:

- ¿Evaluando el Control Interno al SISTEMA DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL DEL TALENTO HUMANO, se determinarán las debilidades de los mismos?
- ¿Aplicando los Procedimientos de Auditoría a los procesos del área de RR.HH, se podrá determinar si los mismos son eficientes y eficaces?
- ¿El diseño de los indicadores de eficiencia y eficacia ayudarán a evaluar los procesos que componen el área de Recursos Humanos?

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

La única respuesta lógica a la necesidad de sobrevivencia permanente en las mejores condiciones de ambiente y de autonomía económica y cultural, es la seguridad en todas sus modalidades, razón por la que **SEGURBANC** nació con el firme deseo de servir eficientemente a la colectividad garantizando la custodia de sus bienes y respaldando la integridad física de los clientes; motivo por el que ha implementado nuevas estrategias para poder competir en su medio y de esta forma consolidarse para cumplir con sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.

La necesidad de cubrir un mercado muy demandado y el deseo de satisfacer a los clientes ha hecho, de que **SEGURBANC** se constituya en un pilar importante en el desarrollo del país ofreciendo servicios de calidad y garantizados.

Brindan un servicio ligado al análisis de costo - beneficio que visto desde una perspectiva social es una necesidad importante a la hora de salvaguardar un patrimonio.

1.1.1. Base Legal de **SEGURBANC** Cía. Ltda.

SEGURIDAD BANCARIA PROFESIONAL SEGURBANC CÍA. LTDA., se constituyó mediante escritura pública en la Notaria Sexta del Cantón Quito, el 17 de Enero del 2001, aprobada por Resolución de la Superintendencia de

Compañías No. 1402 del 20 de Marzo del 2001, y registrada e inscrita en el Registro Mercantil del mismo Cantón el 5 de abril de 2001.

SEGURBANC, es una empresa de Seguridad Privada, creada con el propósito de ofrecer una gama de servicios orientados a la protección y seguridad de diferentes tipos de empresas o personas naturales, contra amenazas internas o externas que pongan en peligro a las personas y los recursos que las forman.

SEGURBANC, fundamenta su operación en base a leyes y reglamentos en los cuales se establece el marco legal para la formación y funcionamiento de las empresas de Seguridad Privada.

Siendo una exigencia general para todas las empresas, **SEGURBANC**, cuenta con un marco normativo extenso, ya que su giro obliga a cumplir ciertos requisitos para su normal funcionamiento, dentro de los cuales tenemos:

- **Constitución Política del Ecuador.-** (Leyes, Reglamentos y Normas - Ley de Vigilancia y Seguridad Privada)

Para el proceso de selección, reclutamiento y capacitación, la empresa se norma en el MANDATO 8, marco regulatorio establecido por la Asamblea Nacional Constituyente, orientado al direccionamiento de las empresas de seguridad, emitida en el 2008.

- **Constitución Jurídica, Superintendencia de Compañías y Registro Mercantil.-** (Ley de Compañías y Mercado de Valores – Código de Comercio).

- **Fuerzas Armadas.-** (Ley de Fabricación, Importación, Exportación, Tenencia de Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios)

SEGURBANC, cuenta con autorización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, según oficio No. 201671, del 22 de Septiembre del 2000 y del Ministerio de Gobierno, en Acuerdo Ministerial 0380 del 5 de noviembre del 2001.

Las Fuerzas Armadas emiten los respectivos permisos para el uso de armas, municiones y accesorios que el personal de guardias necesita en cumplimiento de su trabajo como un mecanismo de protección, sin embargo, con el nuevo mandato 8, los guardias solo podrán hacer uso de sus armas dentro de su sitio de trabajo y en un área de aproximadamente 10 mts.

- **Policía Nacional.-** (Ley Orgánica de la Policía Nacional)

Se encarga de emitir los permisos respectivos para el uso adecuado de los uniformes que el personal de guardias puede usar en sus puntos de trabajo, autorizando o no el uso de un determinado vestuario, para evitar la confusión con la fuerza pública.

- **Bomberos y Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.-** (Permisos y Ordenanzas Municipales)

El Cuerpo de Bomberos, se encarga de realizar supervisiones en los puntos de guardia, verificando si se cuenta con un equipo de primeros auxilios y por otro lado capacitando al personal de guardia incluido supervisores, para poder cubrir una posible eventualidad ante un riesgo determinado en su puesto de trabajo.

El municipio, es el encargado de entregar los respectivos permisos para el uso de las casetas de guardianía y en la emisión de ordenanzas municipales.

- **Servicio de Rentas Internas (SRI).**- (Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador - Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno)

Como parte de este proceso, **SEGURBANC**, cumple también con la respectiva normativa que emite el SRI, como parte de un procedimiento general, para la declaración de sus impuestos, emisión de comprobantes autorizados y validación del RUC.

- **Ministerio de Trabajo.**- (Código de trabajo)

Este Ministerio es muy importante en todo tipo de empresa, ya que se encarga de velar por el bienestar y equilibrio de los empleadores y trabajadores, permitiendo una buena relación de carácter laboral, constituyéndose en muchas veces en un intermediario para la solución de problemas.

SEGURBANC, administra el Talento Humano apegado al Código de Trabajo.

- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).**- (Ley de Seguridad Social)

La afiliación al IESS es muy importante, ya que los beneficios del trabajador no se pueden ver violados ni tampoco marginados, así mismo, este organismo ayuda a que el trabajador y empleador cuenten con un sistema de seguridad social, mejorando la calidad de vida del personal que labora en las empresas, siendo de tipo general y obligatorio; **SEGURBANC**, se acoge a estas disposiciones.

- **PCGA´S.-** (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados)

La normalización contable es el conjunto de normas y principios a los que se deben ajustar las empresas para la homogeneización en los criterios de valoración, presentación de las cuentas anuales que permita a los usuarios una mejor interpretación de la información contable.

Los usuarios de la información contable (clientes, proveedores, empleados, accionistas) toman sus decisiones a partir de los datos suministrados por la contabilidad.

- **Normativa Interna.-** (Políticas, Manuales, Direccionamiento Estratégico)

La compañía cuenta con un Reglamento Interno, manuales de procedimientos (área operativa y administrativa) y una Planificación Estratégica (realizada por el Gerente General).

1.2. LA EMPRESA (SEGURBANC CÍA. LTDA.)

1.2.1. Reseña Histórica

Según la nueva ley la compañía de seguridad, SEGURBANC, es una empresa de servicios complementarios de seguridad privada; nació con un grupo de tres accionistas, quienes a base del conocimiento adquirido en la vida cotidiana, juntaron sus vastas experiencias y buscaron una alternativa de negocio, para este caso, formar una empresa de Seguridad Privada, que brinde excelencia en sus servicios e innovación en sus productos.

Cuando los accionistas fundaron la compañía de seguridad SEGURBANC, quisieron marcar la diferencia en la ciudad y el cantón, ofreciendo un servicio de calidad y garantizado una atención personalizada con los clientes.

El principal pilar fue su amplia experiencia en este campo de seguridad, de allí que el nombre de esta empresa fuera SEGURBANC, el resultado de la unión de tres accionistas. Uno de ellos es Policía en servicio pasivo, quien colaboró arduamente en la formación de la empresa y sus expectativas personales empujaron para que se concrete esta alternativa de negocio.

Una vez constituida la empresa se dedicaron a la promoción y a la captación de clientes. Entre tanto, el otro accionista organizaba la empresa en la parte operativa e iba adquiriendo los equipos con alta tecnología, lo que llevó rápidamente a SEGURBANC a posicionarse entre las empresas de seguridad líderes en el mercado local.

El crecimiento de la compañía no se hizo esperar. Se amplió el espectro de la actividad a todo el cantón Quito. Edwin Fernando Molina Villegas, asumió la administración de la empresa en el año 2006, por otro lado el tercer accionista fue el soporte principal en la parte administrativa.

1.2.1.1. Los nuevos retos de la empresa

Con la nueva administración SEGURBANC CÍA. LTDA., ha implementado un plan estratégico para el desarrollo de distintos proyectos, en función de mejorar la calidad de servicio con el cliente.

Hoy por hoy, la empresa además de estar en Quito, está presente en El Coca, como punto estratégico, brindado su servicio a una empresa petrolera de gran renombre como es (SINOPEC).

Su estructura administrativa permite tener un control eficiente y oportuno de las actividades y novedades de las empresas afiliadas al servicio. Su medio de acción es inicialmente en la ciudad de Quito, hay que tomar en cuenta que la empresa estuvo sin actividad del 2004 al 2005, después de lo cual fue adquirida por otras personas y desde esa fecha ha sido reactivada, es decir, nuevamente se encuentra funcionando a partir de diciembre del 2005. Varios problemas administrativos generaron un desliz financiero ocasionando muchas pérdidas e incoherencias legales, razón por la que en este tiempo no se generó mayor actividad sino de forma muy irregular.

1.2.1.2. Ubicación

Actualmente la compañía se encuentra ubicada en Ecuador, Pichincha, Quito en las calles: Pinta E6-14 y Rábida – Sector La Mariscal al norte de la ciudad.

1.2.1.3. Servicios que ofrece

SEGURBANC CÍA. LTDA., ofrece servicios de calidad y eficiencia, siendo estos:

- ✓ Vigilancia y seguridad armada
- ✓ Investigación privada
- ✓ Seguridad en medios de transporte público y privado
- ✓ Protección de personas importantes (VIP)
- ✓ Circuitos cerrados de TV, y seguridad electrónica
- ✓ Controles de acceso – seguridad física
- ✓ Consultoría, asesoramiento y capacitación en seguridad
- ✓ Servicio de seguridad y transportación ejecutiva

1.2.1.4. Beneficios y respaldos para el Cliente

- Cuentan con una póliza de Responsabilidad Civil a favor de los clientes con una empresa de seguros legalmente establecida en el país (SEGUROS PICHINCHA).
- El personal de guardias a más de ser rigurosamente seleccionados, cuentan con respaldo de un garante.
- Armas nuevas y en buen estado con su permiso reglamentario.

1.2.1.5. Beneficios para el Guardia de Seguridad

- Afiliación al IESS
- Cursos de Capacitación Permanente sobre Seguridad
- Atención Médica Gratuita para el Guardia y su familia
- Una póliza de vida de \$ 50.000.00, \$ 20,000.00 para gastos médicos y \$ 2,000.00 para gastos funerarios (SEGUROS PICHINCHA).

1.2.2. Organigramas

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.¹

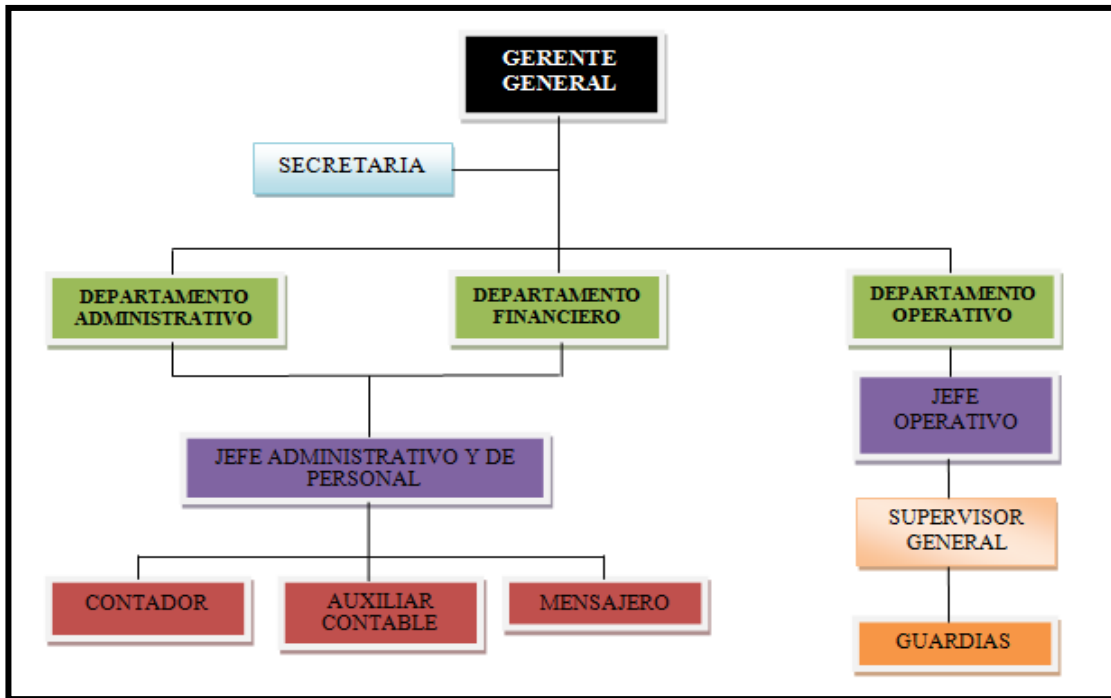
1.2.2.1. Estructural

Se utilizan para mostrar una unidad de la organización en forma analítica o más detallada mostrando la estructura con la cual la empresa se desarrollará

¹ Definición en la Web, es.wikipedia.org/wiki/Organigrama

para cumplir sus objetivos previamente definidos, con sus áreas, puestos, cargos y departamentos existentes.²

Gráfico No. 1
Organigrama Estructural Año: 2010



Fuente: Segurbanc Cía. Ltda.

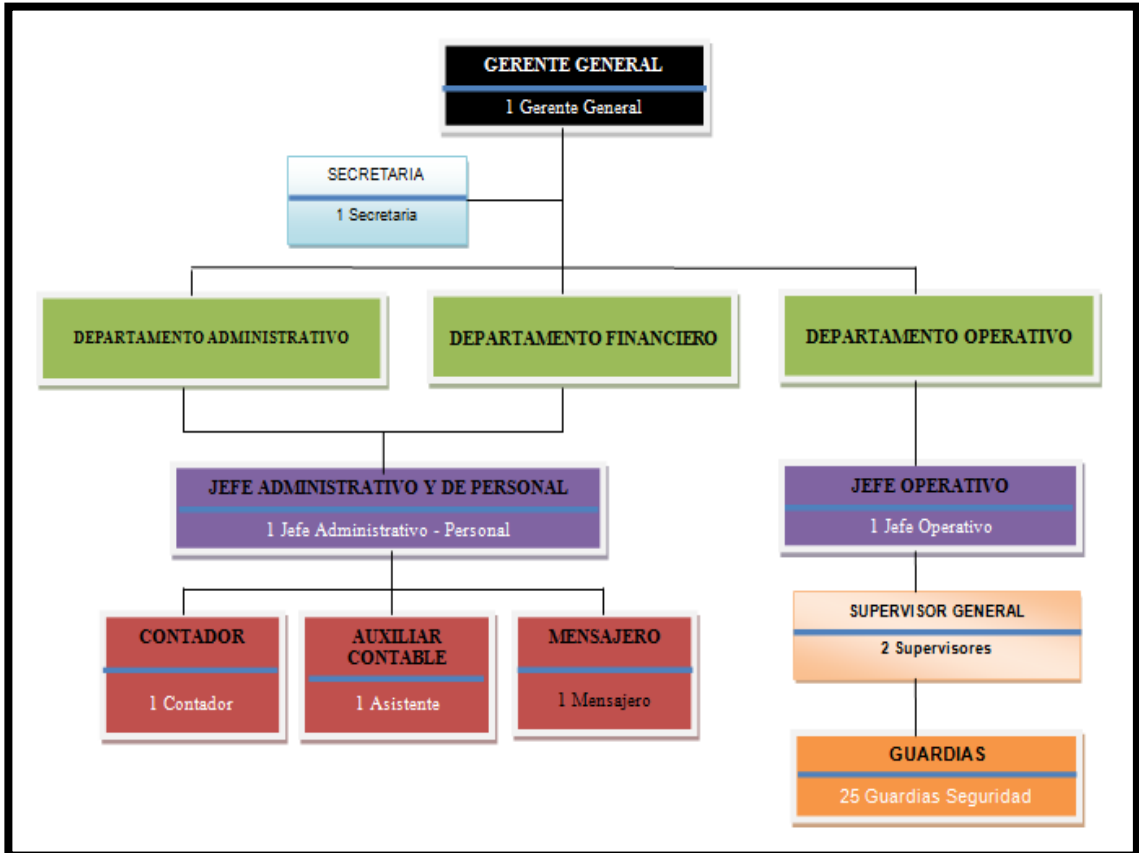
1.2.2.2. De Posición

El mismo organigrama tradicional pero con número de empleados que componen el área o cargo, departamento o sección dentro de la estructura organizacional.³

² Organigramas en línea, <http://html.rincondelvago.com/organigramas.html>

³ Organigramas en línea, <http://html.rincondelvago.com/organigramas.html>

Gráfico No. 2
Organigrama de Posición Año: 2010



Fuente: Segurbanc Cía. Ltda.

CAPÍTULO II

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1. Misión

Establecer Sistemas Integrales de Seguridad mediante nuestros servicios para prevenir los riesgos y pérdidas de nuestros clientes.

2.2. Visión

VISIÓN 2014:

Ser la Empresa de Seguridad Privada con mayor participación en el mercado utilizando tecnología de punta soportada en la cultura de mejora continua, brindando un servicio de calidad enfocada a la satisfacción de nuestros clientes.

2.3. Objetivos

Objetivo Corporativo:

Brindar servicios de seguridad física y vigilancia privada armada a las empresas, instituciones, domicilios y en general a toda persona natural o jurídica que requiera de sus servicios.

Objetivos Específicos:

- Ofrecer una solución en seguridad y confianza, combinada con la imagen corporativa de nuestros clientes.

- Brindar nuestros servicios profesionales y un asesoramiento personalizado y constante.
- Combinar la amabilidad y cordialidad con la inflexibilidad y la disuasión que nuestro Staff imparte.
- Exponer ante nuestros clientes un abanico de soluciones prácticas, rápidas y óptimas, ya que la seguridad es nuestro compromiso, la protección, nuestro deber, y su bienestar es el nuestro.

Objetivos a Corto Plazo:

- Incrementar las líneas de servicio.
- Incrementar el nivel de alianzas estratégicas con proveedores.
- Maximizar el número de empleados para que estén altamente capacitados.

Objetivos a Mediano Plazo:

- Incrementar la rentabilidad a través de la reducción de gastos.
- Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes.
- Mejorar el sistema interno de comunicaciones.

2.4. Políticas

Políticas de la compañía:

- Los pagos del personal operativo se los realiza de forma quincenal y los administrativos de forma mensual.
- Se debe cumplir con las labores de la empresa durante los 365 días del año y si es necesario cumplir las 24 horas del día.

- Crear una buena relación entre los miembros de la compañía y de esta manera mantener una comunicación eficaz.
- El personal que forme parte de la compañía tiene la obligación de conocer la cultura organizacional y difundirla.
- El personal debe cumplir con el Reglamento Interno de la compañía.

Políticas para el personal:

- El personal de guardias labora en una jornada de 12 horas, considerando sus respectivos relevos y saca francos.
- El personal de supervisión trabaja en turnos de lunes a domingo de acuerdo a los cronogramas previamente programados por el área operativa.
- El Área Administrativa trabaja de lunes a viernes de 8:30 a 17:30 horas y si es necesario completar el trabajo se lo realiza con horas extras.
- El resto de personal trabaja en horario de atención al público que va desde las 8:30 hasta las 17:30 horas de lunes a viernes.
- El uniforme para el personal de guardia será de acuerdo a lo aprobado por la Policía Nacional, pantalón color azul y chaqueta del mismo color con franjas blancas.
- El uniforme para el resto de personal será formal para los 4 primeros días y para el quinto día, semiformal.

2.5. Estrategias

Estrategia Corporativa:

La estrategia corporativa de SEGURBANC Cía. Ltda., será:

Brindar servicios especializados altamente competitivos en el campo de la seguridad y vigilancia, manteniendo un desarrollo constante de calidad, precio y servicio; logrando la mayor satisfacción y fidelidad de sus clientes, lo que asegura su posición y reconocimiento en el mercado.

Estrategias Generales:

- Poseer personal altamente calificado, capacitado y motivado.
- Brindar servicios con valor agregado para el cliente.
- Contar con equipos tecnológicos y de comunicación modernos.
- Cubrir zonas de difícil operación en donde las condiciones del entorno no sean un factor de impedimento.

2.6. Metas

Las metas que persigue la empresa son:

- Cubrir un área local y regional con nuevos agregadores de valor.
- Ganar fidelidad con los clientes, a través de su satisfacción.
- Aumentar puestos para brindar seguridad privada.
- Generar una rentabilidad sostenible y sustentable acorde al giro del negocio.

2.7. Principios y Valores

Los Principios y Valores que rigen a **SEGURBANC CÍA. LTDA.**, son:

- **Honestidad:** Compromiso personal firme en una conducta limpia, que no se presta a sobornos, actos inmorales o abusos de la autoridad que se nos delega.

- **Lealtad hacia el Cliente:** Nuestro principal interés es el asegurar que su empresa cumpla sus compromisos con la sociedad, por lo cual, cuidaremos en forma profesional el patrimonio y las personas de la empresa o particulares que nos son encomendados.
- **Respeto a las Personas:** El cumplimiento estricto de las disposiciones de seguridad no impide que tengamos un trato respetuoso a todas las personas, como lo exigimos para nosotros mismos.
- **Discreción y Confidencialidad:** El manejo de información en forma discreta y confidencial nos permitirá asegurar el éxito en nuestras tareas y demostrar la calidad de nuestros servicios.
- **Responsabilidad en el uso de los Recursos de Trabajo:** El mobiliario y equipo que se nos proporciona constituyen nuestra principal herramienta de trabajo, por lo que nos comprometemos a darles un buen uso y cuidar siempre su estado físico y condiciones de operación.
- **Legalidad:** Todas nuestras acciones deberán estar apegadas al marco jurídico que rige las conductas de todo ciudadano y, en particular, regulan las conductas de quienes ejercemos alguna autoridad sobre otras personas.
- **Veracidad en la Información:** Reconocemos que lo que hacemos e informamos afecta a las personas y al cliente. Es por eso que nos comprometemos a reportar con absoluta veracidad el contenido de nuestras tareas y registrar los datos en forma completa, evitando expresar opiniones o hacer comentarios sin fundamento que pudieran tener un impacto indebido en contra de terceras personas.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

3.1. ANÁLISIS INTERNO

3.1.1. Área de Gestión Humana

Esta área se encarga de administrar el Talento Humano, lo que comprende básicamente reclutamiento, selección, contratación, inducción y generación de programas de capacitación y perfeccionamiento para todo el personal que labora en la empresa, en especial haciendo énfasis en el personal de vigilancia y seguridad; quienes necesitan una mejor atención por ser quienes mueven el giro del negocio de una manera más representativa.

El área de Gestión Humana realiza seguimientos en el desarrollo personal y profesional del Talento Humano, considerando que el cumplimiento de metas y objetivos empresariales depende en gran medida de la alta motivación y desarrollo laboral que tengan sus trabajadores para poder satisfacer a los clientes de la manera más acertada, generando así un vínculo adecuado entre clientes internos y externos.

El personal de SEGURBANC, mediante su esfuerzo mental y corporal, está dotado de conocimiento y capacidad suficiente para descubrir, perfeccionar, innovar y evolucionar la técnica y la ciencia para el bien de la empresa.

Por lo tanto, es fundamental la existencia de un clima de pacífica convivencia, basada en el espíritu de colaboración, respeto mutuo e integración armoniosa; a través del buen trato, consideración, del

reconocimiento de méritos, de las oportunidades del progreso y de la comprensión oportuna.

3.1.2. Desarrollo del Talento Humano

En **SEGURBANC** y la moderna empresa se prefiere utilizar nociones o términos, como las de Desarrollo del Potencial o Talento Humano, por abarcar éstas una visión más dinámica y humana. El concepto de Recursos Humanos se muestra un tanto inadecuado pues podría prestarse a ver al hombre como un simple instrumento productivo.

En esa medida, el Recurso Inteligente, o simplemente Colaborador, aclarando que se piensa en un hombre, que además de aportar su capacidad productiva, contribuye a la construcción del desarrollo humano sostenible en diferentes frentes de una manera activa, participativa y creativa, en **SEGURBANC**, la idea primordial es que cada empleado genere valor agregado, ya que de esta forma se podrá satisfacer mejor a los clientes y así obtener una mayor fidelidad.

3.1.2.1. Desarrollo Personal

La búsqueda e impulso de procesos que potencialicen el factor humano como elemento dinámico de desarrollo y crecimiento están ligados al ser humanitario en el centro del proceso de desarrollo, como objeto pero también como sujeto, en concordancia con el hecho de que el crecimiento económico debe ser un instrumento al servicio del hombre antes que un fin en sí mismo.

El área de Gestión Humana de la empresa **SEGURBANC**, se encarga de orientar a los colaboradores “a pensar antes de hacer las cosas y agregar valor intelectual”; el desafío permanente para la empresa es motivar a los

trabajadores y ser partícipes de una interacción empresa, empleado y familia; llenando las expectativas personales como son sueldos, bonificaciones, incentivos, premios, beneficios sociales, ambientes de trabajo, carga horaria, entre otros; permitiendo de esta manera motivar al personal y así poder desarrollar sus habilidades, destrezas y aportar más y mejor para el cumplimiento de las metas empresariales de SEGURBANC.

3.1.2.2. Desarrollo Profesional

La administración del conocimiento, busca en SEGURBANC, nuevas formas para aumentar la productividad de los colaboradores tanto intelectuales como manuales, ello se logra mediante el conocimiento, creciendo el interés en la práctica de esta disciplina, sin embargo SEGURBANC ha descuidado el aporte del conocimiento por parte del empleado a través de sus capacitaciones y sistemas de perfeccionamiento profesional, el mismo que le permitirá fortalecer su nivel de conocimiento y de esta manera poder competir y desarrollar nuevas estrategias para su puesto de trabajo.

Para SEGURBANC el conocimiento es considerado como el ciclo más corto en su utilidad, permite reducir caminos ya que las redes globales pueden utilizar y compartir novedades rápidamente entre los usuarios en cambio en los métodos informales de transferencia de tecnología, no puede seguir al ritmo acelerado al que se crea por el conocimiento, así de esta forma se debe planificar y re direccionar todas las formas de capacitación posibles y obligatorias para obtener un mejor rendimiento y así fortalecer el desarrollo profesional del Talento Humano. .

Las decisiones generales de esta empresa tienen las siguientes características:

- Permiten aprovechar las ventajas ofrecidas por los profesionales de alto nivel académico quienes deben actuar con mucho profesionalismo, objetividad, originalidad y ética en cada proceso para crear conocimientos.
- Buscar Talento Humano que oriente a optimizar con efectividad el logro de objetivos, de la forma que permitan ahorrar tiempo y recursos, así mismo permita a la institución buscar personas para cada función o cargo evitando futuros reemplazos.
- Lograr un rápido desarrollo empresarial.
- Evaluar el mercado, permitiendo identificar profesionales, con capacidad de alto valor agregado en su formación profesional y experiencia.
- Garantizar y contar con calidad de colaboradores necesarios para responder a los fenómenos de globalización.

Consecuentemente en SEGURBANC, el personal de alta dirección cuenta con un nivel de estudios de tercer nivel, básicamente ingenierías; por otro lado, el personal operativo, cumple el mínimo requerido que es el de bachiller en cualquier área del conocimiento, pero indispensable experiencia y cursos adicionales que mejoren su hoja de vida y desarrollo profesional en la empresa; el personal administrativo complementario tiene estudios entre bachillerato y superior incompleto.

3.1.3. Descripción de Procesos Área de Gestión Humana

Dentro del área de Gestión Humana de SEGURBANC se distinguen cinco procesos identificados y levantados en una tesis desarrollada en ésta área por el Ing. Daniel Guayaquil, de acuerdo como se muestra a continuación:

3.1.3.1. PROCESO 1: Reclutamiento

Objetivo:

Llenar la vacante demandada por la empresa.

Actividades:

- + Análisis previo de la necesidad de personal.
- + Publicación en la prensa, televisión y agencias de empleo.
- + Recepción de carpetas.

3.1.3.2. PROCESO 2: Selección

Objetivo:

Buscar personal que se ajuste a los perfiles requeridos.

Actividades:

- + Revisión y análisis de las carpetas.
- + Entrevista con los aspirantes.
- + Aplicación de pruebas psicológicas y de aptitud.
- + Aplicación del detector de mentiras.
- + Análisis de los aspirantes postulantes.
- + Selección del aspirante más idóneo.

3.1.3.3. PROCESO 3: Contratación

Objetivo:

Contratar e incorporar personal idóneo a la empresa para cubrir la demanda del puesto.

Actividades:

- + Presentación de documentación complementaria del aspirante.
- + Verificación de datos y direcciones.
- + Verificación de referencias.
- + Visita al domicilio del aspirante.
- + Conocimiento de la normatividad empresarial.
- + Firma del Contrato.
- + Firma de Ingreso al Ministerio de Trabajo.

3.1.3.4. PROCESO 4: Inducción

Objetivo:

Presentar a la empresa un empleado con capacidad de liderazgo y competitividad de acuerdo a las funciones asignadas.

Actividades:

- + Presentación general de la empresa.
- + Presentación formal con los empleados de la empresa (administrativos y operativos).
- + Entrega de dotación y uniformes.
- + Entrega de manuales de procedimientos y normatividad.
- + Entrega de materiales y equipos, armamento y/o prendas de seguridad (chalecos).
- + Ubicación en el puesto de trabajo.

3.1.3.5. PROCESO 5: Capacitación y Perfeccionamiento

Objetivo:

Mejorar el desempeño del personal y buscar el desarrollo de nuevas habilidades, de manera continua y progresiva.

Actividades:

- + Selección del personal con necesidad de capacitación.
- + Implementación de cursos, seminarios, conferencias, entre otros.
- + Impulso al estudio de cursos y/o talleres de actualización.
- + Impulso a programas de seguridad e higiene.
- + Cursos de manejo de armamento.
- + Charlas de Motivación y Superación personal.
- + Evaluación continua y retroalimentación.

3.2. ANÁLISIS EXTERNO

3.2.1. Macroambiente

3.2.1.1. Factor Político

Las continuas crisis políticas dominan el escenario nacional con obvias repercusiones negativas en la economía nacional, y la empresa SEGURBANC Cía. Ltda., también se ha visto afectada por esta inestabilidad ya que los ciudadanos y las empresas en general se ven obligados a ahorrar sus recursos, para adquirir lo necesario, para subsistir dejando a un lado servicios como los que ofrece la empresa, por esta razón sus estrategias de ventas se centran en clientes con mayor índice de riesgos y que al presentarse problemas a nivel nacional no se vean afectados

considerablemente como en el caso de la población común que dependen de sus ingresos mensuales.

La ciudadanía desde hace mucho tiempo perdió el respeto y la confianza en la clase política y en el gobierno sea cual sea el Presidente elegido, debido al continuo incumplimiento de las promesas electorales ya que el único objetivo que se plantea una vez posesionado en el poder Ejecutivo es conseguir más poder antes que buscar soluciones a los problemas del país.⁴

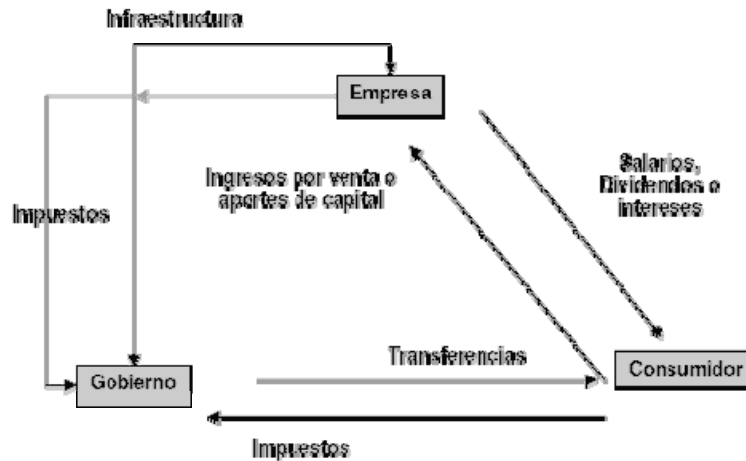
Con la nueva Constitución se espera mejorar el direccionamiento de la vida de los ecuatorianos, sin embargo, es importante saber que los cambios no caen sino se hacen, es por ello que para las empresas en particular, los cambios son relativamente buenos, desde empleados motivados hasta empresas mejor consolidadas es aquello que se puede lograr con las nuevas reformas.

La nueva Constitución está siendo desarrollada y se deberá simplemente esperar para conocer posteriormente sus efectos. El Ecuador hoy en día vive una inestabilidad política y además en su interior existen problemas que afectan a la productividad del país.

Estas repercusiones se han visto considerablemente en este tipo de empresas dadas en función de sus ventas e ingresos, sin embargo, la empresa SEGURBANC ha considerado que lo importante es la superación interna vinculada a lo externo para así poder contrarrestar la inestabilidad de los gobiernos de turno.

⁴ Instituto Ecuatoriano de Economía Política – 2009

Gráfico No. 3
La empresa dinámica y su entorno



El sistema político, con sus altos y bajos, aciertos y desaciertos está orientado a velar por el desarrollo de las empresas, permitiendo su crecimiento y brindando un soporte legal lo más equitativo posible, sin embargo, este sería un pilar importante, aunque hoy no todo está dicho, se espera que todos aspectos y lineamientos se concreten y fundamenten en un criterio más sólido.

3.2.1.2. Factor Económico

Revisando la economía mundial para el 2009, podemos ver que explotó el boom de la crisis originada por los EEUU, esto gracias a los altos precios de las materias primas, la sobrevalorización de productos, la crisis alimentaria mundial, una elevada inflación planetaria y la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados, lo que permitió que todos los países del mundo se vean afectados de alguna manera.

La causa raíz de la crisis surge de la expansión crediticia ficticia orquestada por los bancos centrales, y que ha motivado que los empresarios invirtieran donde no debían.

La fase aguda de la crisis financiera ha pasado y está en marcha una recuperación económica mundial. Sin embargo, la recuperación es frágil y se espera que disminuya su ritmo en la segunda mitad de 2010, a medida que se desvanezca el impacto de las medidas fiscales y monetarias y el presente ciclo de inventarios siga su curso. De hecho, el ritmo de crecimiento de la producción industrial ya está menguando (si bien desde tasas muy altas).

En consecuencia, el crecimiento del empleo también se mantendrá débil, y se prevé que el desempleo se mantenga alto por muchos años. La fortaleza total de la recuperación y su durabilidad dependerán del grado en que la demanda en los hogares y el sector empresarial se fortalezca en los próximos trimestres. Aun cuando el escenario base proyecta que el crecimiento mundial se afirmará a 2.7 por ciento en 2010 y 3.2 en 2011 luego de un descenso de 2.2 por ciento en 2009, no se puede descartar un escenario de doble recesión, en el que el crecimiento se aprecie lentamente en 2011, o un fortalecimiento de la recuperación.

La economía real también se recupera. Si bien en octubre de 2009 la producción industrial mundial se mantenía 5 por ciento por debajo de su nivel de un año antes, se está recuperando: la producción tanto en los países de ingreso alto como en los en desarrollo se expandió a una tasa anualizada mayor de 12 por ciento en el tercer trimestre de 2009. En el momento en que una aguda caída en los inventarios contribuyó a un pronunciado descenso inicial en la producción industrial, la estabilización de los niveles de inventarios ha contribuido a un fuerte repunte en la producción, y se espera que este factor apoye la producción industrial, aun cuando las tasas de crecimiento comiencen a bajar.

El comercio también se recupera, pero permanece deprimido. Las tasas de crecimiento trimestral se han desplazado hacia territorio positivo en meses recientes, pero el valor del comercio en dólares estadounidenses era aún 17 por ciento menor que su nivel de septiembre de 2010. Los precios más bajos de los productos básicos demuestran que el volumen del comercio ha mejorado, pero aun así es 3 por ciento inferior al de hace un año.

Por otro lado, en vez de que la inversión extranjera crezca y el Estado garantice la seguridad al dejar los recursos externos en el Ecuador, cada vez los niveles se vuelven más bajos estableciendo un porcentaje negativo en los valores invertidos en el país.⁵

Relacionado con las operaciones de SEGURBANC Cía. Ltda., se puede evidenciar que lo único que se ha logrado es estabilizar sus operaciones más no se ha logrado un crecimiento significativo que permita a la empresa llegar a más clientes a nivel local y nacional.

La experiencia de países que se han abierto al libre comercio es muy favorable porque impulsa el crecimiento económico y genera cambios internos en el sector productivo para mejorar su eficiencia y servir mejor al consumidor.

Los créditos que se han abierto para los nuevos empresarios así como para las empresas de seguridad como SEGURBANC Cía. Ltda., a través de la Banca de Desarrollo pueden tener una gran aceptación pero los resultados relacionados con la productividad del país no se generan de la manera que la economía requiere para dar un verdadero crecimiento, es por esto que los índices de morosidad y cartera vencida cada vez son más altos.

⁵ Artículo “La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe”- CEPAL 2009.

Es necesario un replanteamiento del rol del gobierno en el desarrollo económico y realizar un cambio que signifique mayor protagonismo del sector privado en el desarrollo, para lo cual se deben eliminar aquellas barreras que impiden el desarrollo de la sociedad ecuatoriana.

Principales Indicadores Macroeconómicos:

▪ INFLACIÓN

Ecuador registró una inflación anual del 3,33 por ciento en el 2010, dentro de lo esperado por el Gobierno. La cifra es una de las más bajas de los últimos años y es también menor a la tasa de 4,31 por ciento registrada en el 2009.

En diciembre, la inflación fue de un 0,51 por ciento, frente a una tasa del 0,58 por ciento en igual mes del año previo. En noviembre del 2010 los precios al consumidor subieron un 0,27 por ciento.

"Ecuador cerró con una inflación dentro de las proyecciones que había realizado hace un año atrás. Es un año en general con estabilidad de precios",

El índice para todo el 2010 se ubica dentro de las proyecciones planteadas por el Gobierno, que preveía una inflación para el cierre del año anterior de un 3.35 por ciento, aunque el presidente Rafael Correa había señalado que podría alcanzar un 3,46 por ciento.

"El índice del 2010 muestra niveles similares a los registrados antes de la crisis mundial del 2008 y eso es bueno para el país". Para el 2011, las autoridades prevén una inflación promedio de 3,69 por ciento.

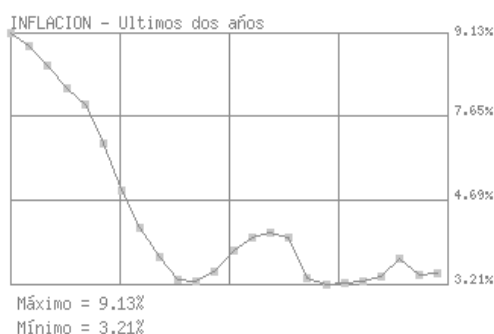
La canasta básica se ubicó en 544,71 dólares en diciembre del 2010, mientras que el ingreso familiar mensual fue de 448 dólares.

La canasta vital, con menos productos, en diciembre alcanzó los 390,1 dólares. La economía de Ecuador habría crecido un 3,6 por ciento en el 2010, según datos del Banco Central.

Gráfico No. 4

Inflación en los dos últimos años⁶

FECHA	VALOR
Octubre-31-2010	3.46 %
Septiembre-30-2010	3.44 %
Agosto-31-2010	3.82 %
Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2010	3.21 %
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %
Enero-31-2010	4.44 %
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	4.02 %
Octubre-31-2009	3.50 %
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %



En octubre de 2010 la inflación llegó al 3.46% que comparando con el 3.50% correspondiente al mes de octubre de 2009, se puede decir que no existe variación significativa, esto reflejado en las operaciones de SEGURBANC Cía. Ltda., permite deducir que durante los dos últimos años mantiene una estabilidad en cuanto a precios tanto de insumos como de servicios ofertados en el campo de la seguridad y vigilancia.

⁶ <http://www.bce.fin.ec>

▪ **TASAS DE INTERÉS**

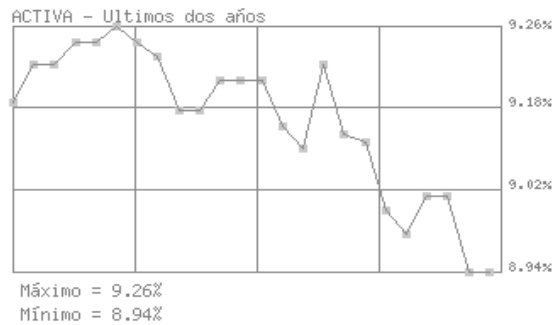
La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de las personas naturales o jurídicas por concepto de los préstamos otorgados.⁷

Mientras que la tasa pasiva o de captación es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado. Se muestra como un reconocimiento a los depositantes por poner sus recursos es una entidad financiera.⁸

Gráfico No. 5

Tasa Activa en los dos últimos años

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2010	8.94 %
Octubre-30-2010	8.94 %
Septiembre-30-2010	9.04 %
Agosto-31-2010	9.04 %
Julio-31-2010	8.99 %
Junio-30-2010	9.02 %
Mayo-31-2010	9.11 %
Abril-30-2010	9.12 %
Marzo-31-2010	9.21 %
Febrero-28-2010	9.10 %
Enero-31-2010	9.13 %
Diciembre-31-2009	9.19 %
Noviembre-30-2009	9.19 %
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %



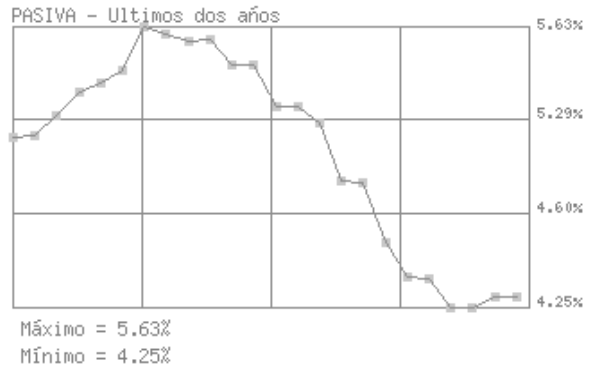
⁷ <http://www.bce.fin.ec>

⁸ <http://www.bce.fin.ec>

Gráfico No. 6

Tasa Pasiva en los dos últimos años

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2010	4.30 %
Octubre-30-2010	4.30 %
Septiembre-30-2010	4.25 %
Agosto-31-2010	4.25 %
Julio-31-2010	4.39 %
Junio-30-2010	4.40 %
Mayo-31-2010	4.57 %
Abril-30-2010	4.86 %
Marzo-31-2010	4.87 %
Febrero-28-2010	5.16 %
Enero-31-2010	5.24 %
Diciembre-31-2009	5.24 %
Noviembre-30-2009	5.44 %
Octubre-31-2009	5.44 %
Septiembre-30-2009	5.57 %
Agosto-31-2009	5.56 %
Julio-31-2009	5.59 %
Junio-30-2009	5.63 %
Mayo-31-2009	5.42 %
Abril-30-2009	5.35 %
Marzo-31-2009	5.31 %
Febrero-28-2009	5.19 %
Enero-31-2009	5.10 %
Diciembre-31-2008	5.09 %



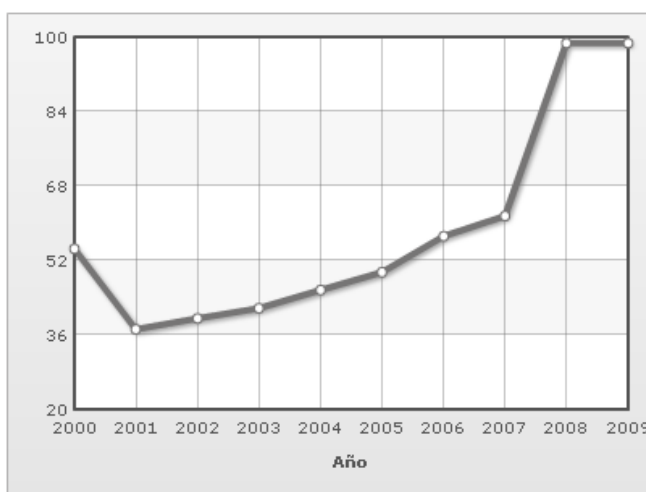
La tasa activa para el mes de octubre del 2010 cerró con el 8.94%, lo que ha permitido incentivar a las personas para adquirir préstamos que permitan financiar sus actividades productivas o proyectos.

Esta estabilidad en las tasas ha beneficiado a SEGURBANC Cía. Ltda., pues durante este tiempo se requirió un poco de financiamiento externo para cubrir necesidades internas urgentes, lo que permitió obtener un préstamo más accesible con una tasa de interés baja.

▪ PRODUCTO INTERNO BRUTO

Gráfico No. 7

PIB en la última década



Año	Producto Interno Bruto (PIB) (miles de millones \$)
2000	54.5
2001	37.2
2002	39.6
2003	41.7
2004	45.65
2005	49.51
2006	57.23
2007	61.52
2008	98.71
2009	98.7

Los sectores que integran el monto del Producto Interno Bruto (PIB) generaron, en el primer trimestre de 2010, un crecimiento de 0,33% en relación al último trimestre del año pasado, esto según el Banco Central del Ecuador (BCE), que publicó los números de los tres primeros meses del año en el Boletín de Cuentas Nacionales Trimestrales.

En el balance T-1, es decir el crecimiento o decrecimiento en relación al trimestre anterior, sectores como la agricultura, el comercio y la construcción presentan incrementos que no alcanzan el 1,5%.

De enero a marzo de 2010 la pesca creció un 2,20%, intermediación financiera 5,56%. Industria manufacturera (refinación de petróleo) 2,91%, hogares privados con servicio doméstico (datos obtenidos de la última

encuesta de empleo) 6,14%, comercio 1,27%, hotelería, arriendos y bares 0,80%, construcción 0,86% y agricultura 0,09%.

Por otro lado, los sectores que menor crecimiento presentaron en el período estudiado por el BCE son: Explotación de minas y canteras (-2,15%); transporte y almacenamiento (-0,61); servicios de administración financiera medidos indirectamente (-5,65%) y administración pública y defensa (-2,67%).

▪ **DESEMPLEO**

La falta de empleo, nos recuerda un especialista en el tema, “convierte al individuo en una persona inconforme con su existencia, con su función social y en un resentido consigo mismo y con la sociedad. El desempleo amenaza la misma existencia de la colectividad humana, deteriora la seguridad de la familia y muchas veces se atenta con la supervivencia de esta. Por estos impactos desgarradores, más allá de la influencia que ejerce la crisis financiera mundial, los gobiernos nacionales y locales deberían tener como preeminente la implementación de medidas para disminuir y paliar en algo el incremento del desempleo, aunque erradicarlo sea difícil.

▪ **SUBEMPLEO**

En Ecuador el nivel de desempleo se ve concentrado primero en Guayaquil con un 12,3% siguiéndolo Machala con 8% y en tercer lugar Quito con 7,1%. Una de las causas de que el nivel de desempleo en el país no disminuya es la falta de inversión que aumente el consumo generando oportunidades para las personas.

3.2.1.3. Factor Social

El Ecuador es un país muy diverso y lleno de recursos valiosos, sin embargo, las desigualdades sociales y las inequidades son duras realidades que hoy en día le toca vivir, por ello la inseguridad y otros factores negativos han sido envueltos en un mar de lamentos que cada día ganan nuevas oportunidades para su desarrollo.

En forma general los problemas sociales se entienden como el conjunto de males que aflige a ciertos sectores de la sociedad, los remedios para ponerle término y la paz que solucione la lucha de clases entre pobres y ricos.

Esto se da por la evolución y el crecimiento de la sociedad, por lo que se dan conflictos entre quienes poco o nada tienen y aquellos que cuentan con algo o mucho más.

De esta pugna de intereses y poderes surge lo que se denomina como Cuestión Social o Problema Social, en la cual existen diferencias, oposiciones, rivalidades, conflictos y choques de carácter económico, político y hasta cultural.

Se pueden numerar un sinnúmero de problemas, por muy pequeños que sean, pero problemas son, y por lo tanto afectan a toda persona, y por ende a la sociedad.

Entre los principales para mí, por la poca experiencia que tengo, pero por el saber diario, podría decir que son:

Los malos gobiernos, que por la mezquindad y ambición de ser ricos y más ricos, dan como resultado:

- El desempleo.
- La delincuencia.
- La Prostitución.
- Las violaciones.
- Los asaltos.
- Los asesinatos.
- El alcoholismo; y,
- La pobreza.

Todo este sinnúmero de problemas se dan por la manera desigual de distribuir la riqueza; si llegara un poquito de esta riqueza a todos los rincones de la patria (País), tendríamos una mejor manera de vida.

Hay que considerar que uno de los principales problemas de todos los países es la inseguridad, que cada vez se torna más difícil de controlar de manera individual, por ello que para este tipo de giro, los altos niveles de inseguridad es una oportunidad alta, para poder crecer en el mercado, sin embargo, la competencia desleal y factores tales como: precios altos, desconfianza y poca credibilidad respecto al desarrollo de las actividades de las empresas de seguridad, han hecho que se vea en juego su prestación de servicios.

En la población cada vez aumenta el terror por la delincuencia, robos, muertes y atracos que de alguna manera han generado una oportunidad para hacer negocio; **SEGURBANC** a través de sus servicios pretende satisfacer las expectativas de los clientes brindando servicios especializados, ya que hoy en día, no basta la seguridad proporcionada por la Policía Nacional.

Hoy en día todo el mundo quiere estar protegido, salvaguardando su integridad y la de sus bienes, por ello, la gente se ve en la necesidad de

contratar planes de seguridad privada, con el objetivo de bajar el impacto de estos niveles de inseguridad, mientras que unos temen, otros pueden generar una atractiva forma de hacer crecer una empresa.

3.2.1.4. Factor Tecnológico

La eficiencia del uso de las tecnologías en Ecuador es un elemento básico en el desenvolvimiento de la globalización, su elección y aplicación correcta influye decisivamente en la generación de ventajas competitivas, de aquí la importancia de promover y asimilar las innovaciones y cambios tecnológicos de manera adecuada y oportuna.

En la actualidad, **SEGURBANC** cuenta con una tecnología a la par de las demás empresas medias de seguridad y vigilancia privada, sus sistemas de comunicaciones son modernos y de vanguardia, es decir, competitivos con su entorno y mercado.

Las expectativas en crecimiento son cada vez más alentadoras y de mayor interés, hoy por hoy los sistemas son más tecnificados y modernos, que incluyen sistemas de monitoreo electrónico y vigilancia a través de sistemas satelitales; si una empresa desea competir, deberá necesariamente mejorar su capacidad tecnológica en comunicaciones y monitoreo.

3.2.1.5. Factor Legal

El sistema jurídico del Ecuador es una instauración de intereses propios de la partidocracia que siempre ha gobernado al país, por ello hoy en día las leyes y normativa en general no llenan las expectativas sociales que orienten los nuevos enfoques jurídicos al verás cumplimiento de las obligaciones atribuidas, sin embargo, para este tipo de empresas es importante que el

marco legal sea fuerte, aplicado y contrarrestado por el poder del estado en todas sus manifestaciones, ya que solo así se pondrá alto a las desigualdades, inequidades y abusos para así fortalecer el camino al éxito empresarial y personal.

Para la supervivencia del Estado ecuatoriano en el ámbito de su incipiente democracia, nuestro ordenamiento jurídico, está compuesto de un sistema caótico de normas o unidades inconexas, en cuya cúspide se encuentra la ley de leyes, denominada Constitución Política del Estado, que con sus falencias y fortalezas, viene a ser la expresión jurídica del poder del Estado, utilizada en forma desgraciada, como un instrumento de las clases dominantes para cristalizar su poder.

El estado ecuatoriano vive una inseguridad jurídica, siendo su principal consecuencia las malas políticas que los gobiernos de turno lo que ha contribuido al aumento de la pobreza y a aumentar los índices de inseguridad social.

3.2.2. Microambiente

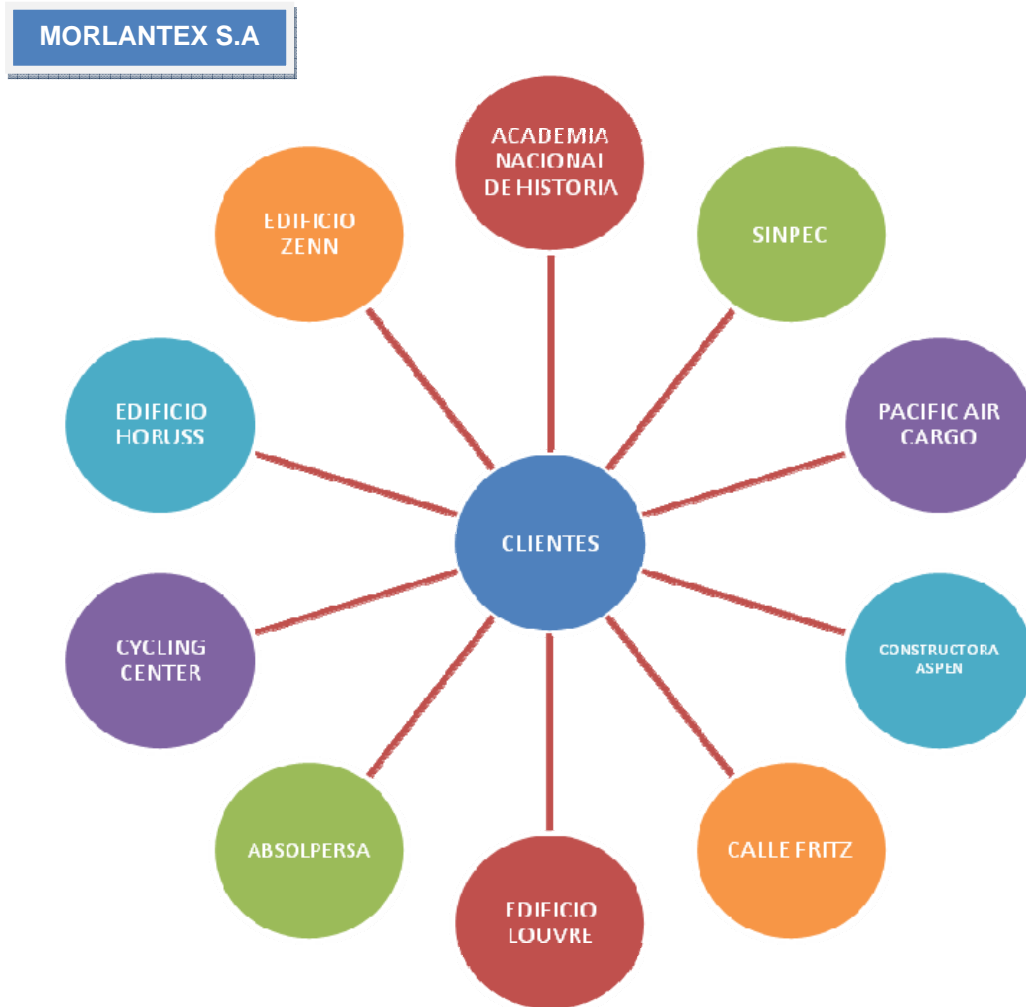
3.2.2.1. Clientes

Los clientes en toda empresa son lo más importante, ya que de ellos depende el crecimiento que las organizaciones puedan alcanzar para cumplir sus objetivos y para poder competir libremente brindando cada vez mejores productos y servicios.

En **SEGURBANC** los clientes son diversificados, tales como: empresas privadas, públicas, personas naturales y asociaciones, brindando un servicio especializado en seguridad con la más alta capacidad de liderazgo y solución

de problemas. De esta manera, como toda empresa su objetivo es captar la mayor cantidad de clientes y vencer las expectativas planteadas por la alta dirección para cumplir las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo.

Gráfico No. 8
Clientes - SEGURBANC Cía. Ltda.



Elaborado por: Frank Villacís M.

La compañía trata de servir satisfactoriamente a los clientes, quienes a su vez aseguran la venta del servicio y una próxima compra del mismo, atendiendo al cliente de forma profesional, brindando la asesoría especializada en cuanto a las características y beneficios del servicio, buscando así, obtener un cliente satisfecho.

- **Cientes Potenciales**

Dentro de los clientes potenciales para **SEGURBANC** están los siguientes:

- MORLANTEX S.A. (Textilera)
- SINOPEC (Servicios Petroleros)
- HERNÁN ÁLVAREZ (Representante de Explosivos)

3.2.2.2. Proveedores

Los proveedores en el campo de la seguridad cuentan un papel muy importante puesto que son el eje para poder cubrir una expectativa con los clientes, los mismos que se ven enfocados en el uso de tecnología y de insumos que permiten salvaguardar y brindar seguridad tanto empresarial como personal; la confiabilidad de los proveedores estará dado por la entrega oportuna de los materiales necesarios para cumplir esta actividad de manera exitosa, en tiempo y calidad de entrega.

La compañía de seguridad privada **SEGURBANC CÍA. LTDA.**, trabaja con los siguientes proveedores:

- ✓ **IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD Y EQUIPO DE DOTACIÓN:**

Sra. Alba Quinchuela *CONFECIONES QUINCHUELA*

Sra. Patricia Naranjo *ANDA ELECTROMECAÁNICA*

Sr. Luis Ramos *CONFECIONES RAMOS*

✓ **SERVICIOS DE COMUNICACIÓN:**

CrnI. Patricio Arias *INGENIERÍA DE COMUNICACIONES*

Racercom *COMUNICACIONES*

✓ **ARMAMENTO:**

Eco. Hernán Álvarez *IMPORTACIONES ÁLVAREZ*

Sra. Soraya Cárdenas *SC IMPORTACIONES*

La compañía **SEGURBANC** trabaja con proveedores nacionales en dotación e implementos de seguridad, además cuenta con su propia compañía de importación de armas, lo que permite tener una ventaja ante la competencia, constituyéndose en una oportunidad alta para captar nuevos clientes.

• **Proveedores Potenciales**

Existen 3 empresas que lideran, como proveedores potenciales y éstos son:

- ALBA QUINCHUELA (Implementos de Seguridad)
- LUIS RAMOS (Uniformes)
- RACERCOM (Frecuencias y Equipos)

3.2.2.3. Competencia

La compañía **SEGURBANC CÍA. LTDA.**, compite con un mercado altamente libre en la prestación de servicios de seguridad, en donde la competencia

cada vez crece por los altos niveles de inseguridad que existe en nuestro país.

Los competidores cada vez están en crecimiento, pese a que existe en el mercado un sinnúmero de empresas de seguridad, no todas brindan un servicio con calidad y respaldo armado oportuno, sin embargo, es importante conocer a la competencia como un factor de análisis considerable para generar nuevas estrategias competitivas.

La organización posee calidad en su servicio, los equipos de trabajo (armamentos y municiones). Cada vez actualizan los implementos que necesita el personal que labora en las oficinas, realizan mantenimiento de las máquinas operadoras para estar en constante comunicación con el personal (guardias) y clientes.

Una de las competencias directas es la empresa **INTELSEG**, ubicada en la ciudad de Quito, Guayaquil y Manta, dentro de sus servicios tenemos: vigilancia armada y uniformada, estudios e inspecciones en análisis de riesgos, seguridad para empresas y monitoreo de seguridad electrónica.

Otra de las competencias es **COSEPRIEC**, ubicada en la ciudad de Quito con una cobertura en la costa, sierra y oriente. Esta empresa ofrece: vigilancia en general, investigaciones privadas, agentes encubiertos, vigilancia bancaria, transporte de valores. Un servicio exclusivo de esta empresa es la custodia de contenedores. También la compañía es socio de ANESI (Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral en Investigación).

La empresa **COSEVIP** afiliada a la Confederación Latinoamericana de Seguridad Privada y miembro de ANESI se asemeja a la empresa anterior,

presta los mismos servicios: vigilancia, investigación, protección VIP, monitoreo electrónico.

SEGDEFENSA, garantía de seguridad, es la competencia más directa de **SEGURBANC**, no solamente por los servicios que presta o por el estatus económico, sino también por la ubicación, ya que se encuentra a lado del edificio donde opera la compañía antes mencionada. Los servicios de esta empresa son: seguridad empresarial, protección personal y asesoría en seguridad.

Finalmente, la empresa **ASP SEAPRI**, ubicada en la ciudad de Quito miembro de ANESI y afiliada a la Confederación Latinoamericana de Seguridad Privada, presenta similares servicios: seguridad para empresas, instituciones públicas y privadas, bancos, industrias y residencias. Un objetivo de esta empresa es responder a las necesidades y oportunidades del mercado altamente competitivo.

El producto estrella que predomina en **SEGURBANC** y en la competencia es la vigilancia empresarial y para residencias. Es decir, existe una oportunidad media de competitividad en el mercado, ya que existe una amplia diversificación de este tipo de empresas. (Cuadro No. 1)

Cuadro No. 1
Competencia de SEGURBANC Cía. Ltda.

SEGURBANC CÍA. LTDA.	
Producto Estrella Vigilancia a empresas y residencias	Producto Vaca Lechera Investigación de seguridad
Producto Incógnita Monitoreo electrónico	Producto Hueso o Perro Transporte de valores
INTELSEG CÍA. LTDA.	
Producto Estrella Seguridad comercial	Producto Vaca Lechera Estudios e inspecciones
Producto Incógnita Ninguno	Producto Hueso o Perro Monitoreo electrónico
COSEPRIEC CÍA. LTDA.	
Producto Estrella Vigilancia en general	Producto Vaca Lechera Vigilancia bancaria
Producto Incógnita Custodia de contenedores	Producto Hueso o Perro Agentes encubiertos
COSEVIP CÍA. LTDA.	
Producto Estrella Vigilancia	Producto Vaca Lechera Investigación
Producto Incógnita Ninguno	Producto Hueso o Perro Protección VIP
SEGDEFENSA CÍA. LTDA.	
Producto Estrella Seguridad empresarial	Producto Vaca Lechera Asesoría en seguridad
Producto Incógnita Ninguno	Producto Hueso o Perro Ninguno
ASP SEAPRI CÍA. LTDA.	
Producto Estrella Seguridad en empresas	Producto Vaca Lechera Seguridad en Instituciones públicas y privadas
Producto Incógnita Ninguno	Producto Hueso o Perro Ninguno

Elaborado por: Frank Villacís M.

3.3. ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- ❖ Liderazgo Confiable
- ❖ Mejora Continua y Oportuna
- ❖ Apoyo de la Alta Gerencia
- ❖ Tecnología Avanzada y de Vanguardia

DEBILIDADES

- ❖ Deficiencia en la sistematización del seguro médico
- ❖ Los planes de préstamos no se cumplen a cabalidad
- ❖ No cumplimiento en los aumentos de sueldos anuales

OPORTUNIDADES

- ❖ Capacidad de realizar alianzas estratégicas para entrenar al personal
- ❖ El acceso a los sistemas modernos y tecnológicos de administración
- ❖ La alta rotación de personal calificado en los competidores
- ❖ Procesos de quiebra de otras empresas
- ❖ Fenómeno de la globalización

AMENAZAS

- ❖ Pérdida de empleados valiosos por contraofertas
- ❖ Posibilidades de contratar "empleados espías"
- ❖ Fuga de información interna y externa valiosa

CAPÍTULO IV

4. METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA SEGURBANC CÍA. LTDA.

4.1. LA AUDITORÍA

4.1.1. Historia y Evolución de la Auditoría

Una de las características o principales rasgos de las sociedades avanzadas es el caudal de información que se desprende. El caudal de la empresa, vincula no sólo a los vinculados a ella como capital y trabajo, sino también a otros como usuarios, jueces, etc.

Para que dicha información, la de las empresas, suponga una respuesta adecuada, es decir, sea la correcta, es necesario que esté adornada de ciertas garantías que haga creer en ella.

Necesito que una tercera persona, como es el auditor nos garantice que me puedo creer esa información. A pesar de que la Auditoría ha existido siempre, la auditoria, tal y como nosotros la podemos entender data en torno a la revolución industrial.

El concepto de Auditoria ha evolucionado en cuatro fases:

PRIMERA FASE

A principios de la revolución industrial, no hay grandes transacciones, la misión del auditor era buscar si se había cometido fraude en ese negocio, estos negocios eran pequeños.

SEGUNDA FASE

Las empresas son más grandes, se comienza a separar el capital y la propiedad del negocio, es decir, la Administración. El auditor sin dejar de hacer lo que realizaba en la primera fase, tiene una nueva actividad que es la de verificar, certificar, la información de esos administradores que le pasan a través de la cuenta de resultados, sea veraz.

TERCERA FASE

Aparecen nuevas tecnologías, ordenadores, etc. Las transacciones a lo largo del año son bastante voluminosas. Esto hace que el revisar el Auditor las cuentas, el sistema de control interno de la empresa tanto si funciona como si no, este coja un maestro en base a eso trabaje.

Sigue revisando que la información contable refleja la imagen fiel de la empresa conforme a lo acontecido y revise además el control del sistema interno de la empresa.

CUARTA FASE

El auditor ha de indicar, aparte de lo anterior, un informe, pidiendo a la empresa si ésta está o no de acuerdo de cómo se ha realizado este informe.

4.1.2. Auditoría

La Auditoría puede definirse como «un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso».

Por otra parte la Auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.⁹

4.1.3. Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos.

La Auditoría de Gestión aunque no tan desarrollada como la Financiera, es si se quiere de igual o mayor importancia que esta última, pues sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de la organización. La denominación auditoría de gestión funde en una, dos clasificaciones que tradicionalmente se tenían: auditoría administrativa y auditoría operacional.

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

4.1.3.1. Importancia de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo.

⁹ Lic. Economía Zabaro Babani, León. Auditoría y Control. León Zabaro Babani. Septiembre –Diciembre; 2009

La ventaja de ver a la empresa como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones al cliente para mejorar la productividad global de la compañía, fortaleciendo su capacidad productiva.

Es así como la implantación con éxito de la Auditoría de Gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente y, a una adecuada toma de decisiones por parte de la gerencia.

4.1.3.2. Objetivos de la Auditoría de Gestión

El objetivo primordial de la Auditoría de Gestión va encaminado a formular y presentar una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han utilizado los recursos materiales y financieros en los procesos de una empresa mejorando así los métodos operativos e incrementando la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las áreas examinadas.

Los objetivos específicos van encaminados a analizar y revisar puntualmente varios aspectos entre los cuales podemos mencionar:

- Determinar si la producción cumple con las especificaciones conforme a informes, presupuestos y pronósticos.
- Determinar si existen deficiencias importantes de políticas, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido con los deberes y atribuciones que les han sido asignados conforme a los objetivos planteados.

- Determinar el grado en que la empresa y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad en bienes y servicios adquiridos así como para los productos destinados para la venta.
- Verificar que la organización cumpla con normas, disposiciones legales y técnicas que le son aplicables.
- Formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- Conocer si el personal da cumplimiento a los objetivos y políticas de la entidad.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades.¹⁰

4.1.3.3. Beneficios de la Auditoría

Las entidades buscan estrategias para lograr sus objetivos y metas, dependiendo de la naturaleza de sus operaciones, del entorno regulador en que operan, y de su tamaño y complejidad; enfrentan una diversidad de riesgos del negocio, no todos los riesgos se relacionan con la temática que el auditor se propone considerar en la Auditoría de Gestión, sin embargo contribuye a su trabajo.

En el desarrollo de la dirección empresarial cada día adquiere más importancia, el enfoque de la administración estratégica como elemento clave para el éxito de una empresa, lo cual a su vez, ha facilitado la Auditoría de Gestión disponer de un marco conceptual de las características y el proceso de una buena dirección empresarial.¹¹

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos43/Auditoría/Auditoría2.shtml>

¹¹ <http://co.vlex.com/vid/auditoria-gestion-42646376#ixzz1AgsWZdLW>

El beneficio más representativo es la minimización del impacto de los posibles riesgos de gestión que se pueden presentar a lo largo de los procesos administrativos y operativos de todas las áreas de la empresa.

4.1.3.4. Riesgos de Auditoría de Gestión

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

La susceptibilidad a la existencia de errores o irregularidades puede presentarse a distintos niveles. Analizar su presencia ayuda a evaluar y manejar en forma más adecuada, la implicancia que determinado nivel de riesgo tiene sobre la labor de auditoría a realizar.

El riesgo de auditoría está compuesto por distintas situaciones o hechos que, analizados en forma separada, ayudan a evaluar el nivel de riesgo existente en un trabajo en particular y determinar de qué manera es posible reducirlos a niveles aceptables.

Este concepto se relaciona con la Materialidad en la Auditoría ya que es una estimación que realiza el Auditor de la cantidad más pequeña de error, que de ser incluida en la información de la empresa, puede afectar o modificar la decisión que vaya a ser tomada por un usuario.

Los riesgos en Auditoría pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Riesgo Inherente:** Cuando un error material no se puede evitar que suceda por que no existen controles compensatorios relacionados que se

puedan establecer. Es el riesgo propio del giro del negocio o de la naturaleza de las cuentas que se afecten.

- **Riesgo de Control:** Cuando un error material no puede ser evitado o detectado en forma oportuna por el sistema de control interno que tiene la empresa.
- **Riesgo de Detección:** Posibilidad de que un error que de hecho existe, no sea detectado por los procedimientos de Auditoría que son desarrollados y aplicados por un auditor.
- **Riesgo de Auditoría:** Está dado por la posibilidad que el Auditor no modifique inadvertidamente su opinión, no obstante que la información de la empresa contienen errores materialmente significativos.

Por definición el Riesgo de Auditoría se describe en la siguiente fórmula:

DEBILIDADES

El Auditor debe tener una cabal comprensión de estos riesgos al planificar. La materialidad en la Auditoría debe ser considerada en términos del impacto potencial total para el ente en lugar de alguna medida basada únicamente en lo monetario.

Según COSO II: “El riesgo aceptado es el volumen de riesgo, a un nivel amplio, que una entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor. Refleja la filosofía de gestión de riesgo de la entidad e impacta a su vez en su cultura”.

Es conveniente destacar que el riesgo aceptado puede ser establecido de manera altamente subjetiva o con un mayor grado de precisión, dependiendo del grado de tecnología que se utilice. En todo caso, siempre dependerá del criterio y del estilo de gestión de la dirección.

El riesgo aceptado se debe tener en cuenta al fijar la estrategia, pues el rendimiento deseado de la estrategia deber estar alineado con el riesgo aceptado de la entidad.¹²

Gráfico No. 9
Cuantificación del Riesgo

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

Las entidades pueden considerar el riesgo aceptado de un modo cualitativo, usando categorías como alto, moderado o bajo, o bien optar por un enfoque cuantitativo, que refleje los objetivos de crecimiento y rendimiento y los equilibre con los riesgos.

¹² RIVADENEIRA, Pedro. Compendio de Clases de la Materia de Auditoría Financiera y Administrativa.

La administración de riesgos en un marco amplio implica que las estrategias, procesos, personas, tecnología y conocimiento están alineados para manejar toda la incertidumbre que una organización enfrenta, dentro del sistema de desarrollo personal y profesional.

Por otro lado los riesgos y oportunidades van siempre de la mano, y la clave es determinar los beneficios potenciales de estas sobre los riesgos, por ello es importante en toda organización contar con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades del área de Recursos Humanos y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño del Sistema de Desarrollo Personal y Profesional.

4.1.3.5. Eficiencia

En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.¹³

¹³ Del sitio web de la «Real Academia Española», Diccionario de la Lengua Española - Vigésima Segunda Edición, el 16 de enero, 2008.

4.1.3.6. Eficacia

Se habla de eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos. La eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos.

Es importante que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.¹⁴

4.1.3.7. Economía

La Economía como ciencia se ocupa de la manera en que se administran unos recursos que son escasos, con objeto de producir bienes y servicios, y distribuirlos para su consumo entre los miembros de una sociedad.

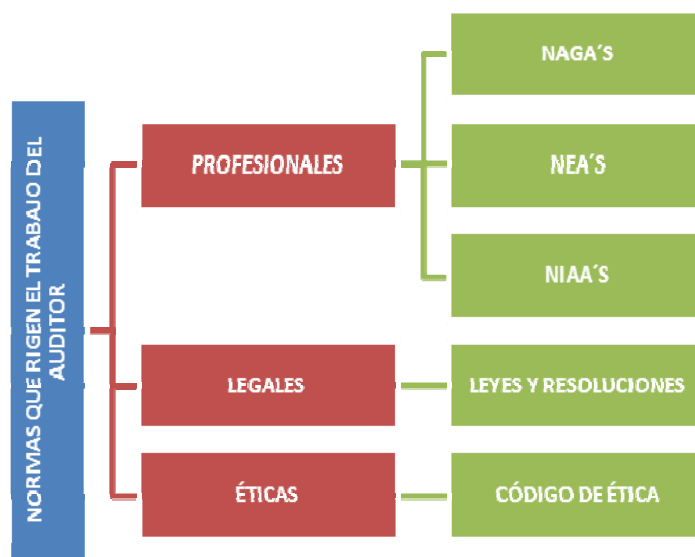
Relacionando este concepto con la Auditoría, permite evaluar si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Una operación económica requiere que los recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.¹⁵

¹⁴ Del libro: «Administración y Dirección», de Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Periañez Cristobal Rafael, McGraw-Hill Interamericana.

¹⁵ Del libro: «Diccionario de Economía», Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, 2009.

4.1.3.8. Normativa

Gráfico No. 10
Normativa del Auditor



Normas Profesionales:

- **Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's).**-
Comprenden un conjunto de normas relativas al trabajo y profesionalismo del Auditor.
- **Normas de Auditoría Externa (NEA's).**-
Fueron formuladas por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados y se enfocan al servicio de Auditoría Externa.
- **Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA's).**-
Reúne un compendio de normas que contemplan todas las etapas del trabajo de Auditoría.

En las Auditorías de Gestión, a diferencia de las Auditorías Financieras, no existen normas de aplicación general, tales como las Normas Internacionales de Auditoría para la revisión de los Estados Financieros, es decir que carece de normas específicas que permitan comparar y evaluar las condiciones existentes.¹⁶

Normas Legales:

Incluyen Leyes, Reglamentos y Resoluciones que se manejan en el país para la realización de actividades amparadas en un marco jurídico específico.

Normas Éticas:

La Ética comprende un conjunto de principios y normas que rigen el comportamiento del ser humano permitiéndole convivir en la sociedad.

El Auditor a más de regirse a las normas mencionadas debe tener una formación profesional y ética adecuada enfocada principalmente a:

- Actitud positiva
- Capacidad de análisis, observación y negociación
- Claridad en la comunicación oral y escrita
- Comportamiento ético
- Conciencia de los valores propios y de su entorno
- Discreción, Iniciativa y Respeto

¹⁶ RIVADENEIRA, Pedro. Compendio de Clases de la Materia de Auditoría Financiera

4.2. METODOLOGÍA

La Auditoría, como actividad evaluadora que es, deberá quedar debidamente procedimentada. Se deberá crear una sistemática que abarque desde la propia ejecución de la misma, a la evaluación de los resultados y elaboración del correspondiente informe; de forma que se garantice la máxima objetividad de las conclusiones y recomendaciones.

Para desarrollar la Auditoría de Gestión será necesario utilizar varios métodos de obtención de información del Proceso, además se analizará, interpretará, y documentará dicha información, para obtener evidencia suficiente, competente, pertinente y útil que sustente las recomendaciones y conclusiones vertidas en el informe de Auditoría.

Entre los principales métodos a utilizarse tenemos:

- **Método Gráfico.-**

Se basa en cuadros y gráficas para representar las diferentes operaciones y actividades de un proceso.

- **Método Descriptivo.-**

El estudio descriptivo es un tipo de metodología que se aplica para describir todos los procesos, órganos u objeto a estudiar. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos.

▪ **Técnicas de Auditoría.-**

Son los métodos prácticos de investigación y prueba normalmente utilizados por los auditores profesionales durante el curso de sus labores que permiten obtener evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones.

Para la realización de la Auditoría de Gestión, se emplearán varias herramientas y técnicas de auditoría que permitan obtener evidencia suficiente, competente, pertinente y útil para lograr resultados confiables y veraces respecto a los procesos evaluados con el fin de emitir una opinión profesional.

Gráfico No. 11
Técnicas de Auditoría

TÉCNICA	CLASIFICACIÓN
VERIFICACIÓN	
OCULAR	Comparación
	Observación
	Revisión Selectiva
	Rastreo
VERBAL	Indagación
ESCRITA	Análisis
	Conciliación
	Confirmación
DOCUMENTAL	Comprobación
	Computación
FÍSICA	Inspección

Técnicas de Verificación Ocular:

Permitirá observar y detectar las diferencias o coincidencias en el sistema de desarrollo personal y profesional.

Constituye la constatación de manera personal de ciertos hechos en particular que se encuentran relacionados con la ejecución de las operaciones que se están evaluando en el área de gestión humana.¹⁷

Técnicas de Verificación Verbal:

Consiste en realizar una serie de preguntas sobre un aspecto motivo del examen, esta es de gran utilidad cuando existen áreas no documentadas; sin embargo, aunque al realizar varias preguntas, las respuestas constituyan un elemento de juicio satisfactorio, la indagación por sí sola no es considerada una evidencia suficiente y competente.

Técnicas de Verificación Escrita:

Consiste en asegurarse de la autenticidad de la información proporcionada por la entidad sujeta a examen, a través de la afirmación o negación escrita de una empresa o persona que conozca la existencia y veracidad de la operación consultada, así como en manuales, políticas y demás instructivos que tenga la empresa a analizar.

Técnicas de Verificación Documental:

Permiten tener respaldos de las operaciones examinadas, se refiere a calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurar que

¹⁷ Compendio de Auditoría de Gestión, Dr. Badillo, 2010

las operaciones matemáticas previamente efectuadas sean correctas (exactitud matemática), permiten generar indicadores de gestión.

Técnicas de Verificación Física:

Consiste en el examen ocular de los bienes de la entidad sean estos: activos, documentos, valores, etc., con el fin de conocer la existencia y autenticidad de los mismos, con él que el talento humano realiza sus operaciones diariamente

4.3. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Al planificar una Auditoría, el Auditor debe tener una comprensión suficiente del ambiente total que se revisa. Debe incluir una comprensión general de las diversas prácticas comerciales y funciones relacionadas con el tema de la Auditoría, así como los tipos de sistemas que se utilizan. El Auditor también debe comprender el ambiente normativo en el que opera el negocio.

Dentro de la planificación el concepto de familiarización sería para los auditores externos, ya que los internos tienen un cabal conocimiento de la entidad. El recorrido de las instalaciones y conocimiento de las actividades principales de la entidad es importante.

Los pasos que puede llevar a cabo un Auditor de sistemas para obtener una comprensión del negocio son:

- Recorrer las instalaciones de la empresa.
- Lectura del material sobre antecedentes que incluyan publicaciones sobre el sector productivo donde se desenvuelve.
- Entrevistas a gerentes claves para comprender los temas esenciales.

- Estudio de los informes sobre normas o reglamentos.
- Revisión de planes estratégicos a largo plazo.

El Plan Global de Auditoría

“El auditor deberá desarrollar y documentar un plan global de auditoría describiendo el alcance y conducción esperados de la auditoría. Mientras que el registro del plan global de auditoría necesitará estar suficientemente detallado para guiar el desarrollo del programa, su forma y contenido variarán de acuerdo al tamaño de la entidad, a la complejidad de la auditoría y a la metodología y tecnologías específicas usadas por el auditor.”¹⁸

4.3.1. Programa de Trabajo

“Un programa de Auditoría es un conjunto documentado de procedimientos diseñados para alcanzar los objetivos de Auditoría planificados.”¹⁹

El auditor deberá preparar un programa escrito de auditoría en donde se establezcan los procedimientos que se utilizarán para llevar a cabo el plan global de auditoría, en el sistema de desarrollo personal y profesional del Talento Humano.

El programa debe incluir también los objetivos de auditoría para cada proceso del área de recursos humanos y deberá ser lo suficientemente detallado para que sirva de instrucciones al equipo de trabajo que participe en la auditoría.

¹⁸ NIAA 300 Planeación de la Auditoría.

¹⁹http://200.93.128.215/audite/3__planeaci_n_de_la_Auditor%C3%ADa/dise_ar_programas_de_Auditor%C3%ADa.htm

En la preparación del programa de auditoría, el auditor puede considerar oportuno confiar en determinados controles internos en el momento de determinar la naturaleza, fecha de realización y amplitud de los procedimientos de auditoría.

El esquema típico de un programa de Auditoría incluye lo siguiente:

- **Tema de Auditoría:** Donde se identifica el área a ser auditada.
- **Objetivos de Auditoría:** Donde se indica el propósito del trabajo de Auditoría a realizar.
- **Alcances de Auditoría:** Aquí se identifica los sistemas específicos o unidades de organización que se han de incluir en la revisión en un período de tiempo determinado.
- **Planificación previa:** Donde se identifica los recursos y destrezas que se necesitan para realizar el trabajo así como las fuentes de información para pruebas o revisión y lugares físicos o instalaciones donde se va auditar.
- **Procedimientos de Auditoría:** enfocados a actividades entre las cuales podemos mencionar:
 - Recopilación de datos.
 - Identificación de lista de personas a entrevistar.
 - Identificación y selección del enfoque del trabajo
 - Identificación y obtención de políticas, normas y directivas.
 - Desarrollo de herramientas y metodología para probar y verificar los controles existentes.

- Procedimientos para evaluar los resultados de las pruebas y revisiones.
- Procedimientos de comunicación con la gerencia.
- Procedimientos de seguimiento.

El Programa de Auditoría es un esquema detallado del trabajo a realizar y los procedimientos a emplearse durante la fase de ejecución, en el cual se determina la extensión y oportunidad de su aplicación, así como los papeles de trabajo que han de ser elaborados.

Cuadro No. 1
Formato Programa de Trabajo

PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX

ACTIVIDADES A REALIZARSE	FECHA	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	REF P/T	ELABOR. POR:	OBSERVACIONES

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

Según la NIA 300 referente a la planeación expresa que “El auditor deberá desarrollar y documentar un programa de auditoría que exponga la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría planeados que se requieren para implementar el plan de auditoría global.”

El Programa de Auditoría proporciona una base para la asignación de tiempo y recursos. Con la identificación previa de los procedimientos de Auditoría, los presupuestos de tiempo, las decisiones sobre el recurso humano y programación del proceso son mucho más fáciles de asignar.

4.4. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

4.4.1. Control Interno

El sistema de control interno “es un instrumento de gestión que comprende el conjunto de métodos y procedimientos adoptados dentro de una entidad para salvaguardar su patrimonio, verificar la exactitud de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y propender al cumplimiento de metas y objetivos programados.”²⁰

El concepto de control interno abarca todo el conjunto de mecanismos y procedimientos establecidos por los organismos para asegurar la regularidad, la eficiencia y la eficacia de sus operaciones y actividades.

La evaluación del sistema de control interno define las fortalezas y debilidades de la organización empresarial mediante una cuantificación de todos sus recursos.

Pueden aplicarse cuestionarios de control interno orientados a evaluar los asuntos administrativos y operativos de la empresa, así mismo métodos de evaluación, que permiten orientar el proceso de auditoría, para conocer sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.

Las hojas narrativas, la flujodiagramación también son herramientas válidas para evaluar el control interno, dependiendo la necesidad que considere oportuna el auditor.

²⁰ BUENO, Sonia. Compendio de clases de la materia de Control Interno.

La evaluación del control interno para nuestro estudio estará vinculada con el Sistema de Desarrollo Personal y Profesional del Talento Humano, en el que se determinarán los posibles riesgos que afecten al sistema de Gestión Humana.

El control interno es como el alma de una persona, por lo tanto no puede separarse de las operaciones administrativas y financieras. Es algo que está implícito en la persona que mientras ejecuta una actividad va controlando lo que hizo el anterior compañero y lo más importante se va autocontrolando.

Hay que tener en cuenta que el control no es un fin sino un medio que dispone la gerencia para evaluar la gestión y retroalimentar los demás sistemas de la administración.

Un buen control interno contribuye al logro de las cinco “E” de la administración: eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, pero no es la verdad absoluta.

La NIA 400 que trata sobre “Evaluación de Riesgo y Control Interno” explica que “el Auditor deberá revelar y evaluar el sistema de control interno del ente auditado, con el objeto de medir el grado de eficiencia de los sistemas de control para determinar el nivel de confianza de tales sistemas y, consecuentemente, identificar eventuales deficiencias de relevancia que requieran un mayor alcance de las pruebas a efectuar.”

En lo que se refiere a Auditoría de Gestión, el enfoque está dirigido a la evaluación de:

- **Sistema de Control Interno de Gestión:** verificar la existencia de métodos y procedimientos que aseguren o promuevan:

- El uso eficiente y económico de los recursos, evaluando la optimización de los mismos en los términos del objetivo al que son aplicados.
- El cumplimiento de objetivos y metas de operaciones o programas, revisando los mismos con el fin de comprobar que los resultados sean coherentes con los establecidos y si cumplen de acuerdo a lo planeado.
- El cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, políticas, planes, normas y procedimientos, que posean o puedan tener influencia significativa sobre las operaciones y/o informes del ente.

4.4.1.1. Metodología Evaluación del Control Interno

COSO ERM:

Consiste en un informe planteado por el COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS, (Comité de Organizaciones Patrocinadores) conocido como COSO, por sus siglas en inglés, que fue publicado en los Estados Unidos en 1992, y surgió como una respuesta en cuanto a las definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno y, como una herramienta para promover la responsabilidad, transparencia y la honestidad de la gestión de los administradores de los recursos públicos y privados.

Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que concierne al Control Interno.

Gráfico No. 12
Cubo COSO ERM



A. Ambiente Interno de Control

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

B. Establecimiento de Objetivos

Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El consejo de administración debe asegurarse que a dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están en línea con la misión/visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado. Es a partir de los objetivos que se facilita la gestión de los riesgos empresariales.

C. Identificación de Eventos

La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, su dirección y personal. Consiste en identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

D. Evaluación de Riesgos

La gerencia debe identificar, analizar y comprender los factores que afectan a que los objetivos de la organización no sean alcanzados, y luego tratar de manejar esos riesgos. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

- El riesgo inherente siempre existirá haya o no controles, debido a la naturaleza de las operaciones.
- El riesgo residual es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

E. Respuesta a los Riesgos

La dirección para decidir la respuesta a los riesgos, evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto, así como los costos y beneficios. En la perspectiva de riesgo global de la entidad, la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

COSO II, establece las siguientes categorías de respuestas respecto de los riesgos identificados, cuyo análisis previo a la decisión se puede realizar con mayor o menor uso de tecnología especializada:

- Evitar
- Reducir
- Compartir
- Aceptar

F. Actividades de Control

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.

Las actividades de control no pueden generalizarse y deberán ser la respuesta a la medida de la necesidad de los objetivos y los riesgos de cada organización.

G. Información y Comunicación

Es el componente dinámico, que por su ubicación en la pirámide comunica el ambiente de control interno con la supervisión, 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. La comunicación eficaz facilita una circulación de la información en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente.

H. Supervisión y Monitoreo

La necesidad de realizar una supervisión de los sistemas de control interno es, evaluar 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 comprende controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones.²¹

4.4.1.2. Herramientas para Evaluar el Control Interno

▪ Flujogramas:

Son la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

Los diagramas de procedimiento o Flujogramas permiten:

- Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor fluidez de las actividades.
- Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso.
- Eliminar demoras.
- Una mejor distribución de actividades de manera lógica y secuencial.

²¹ MOELLER, Robert, COSO Enterprise Risk Management, Copyright by John Wiley & Sons, Inc., Canadá 2007.

▪ **Narrativas:**

Permiten recopilar información recabada en entrevistas con miembros de la empresa y a través de una redacción de lo comentado se documenta lo expresado en reuniones y conversaciones mantenidas.

▪ **Cuestionarios:**

Instrumento para recolección de información, que es llenado por el encuestado. Los objetivos a considerar son: uniformar la observación, fijar la atención en los aspectos esenciales del objeto de estudio, aislar problemas y precisar los datos requeridos.

Se redactan preguntas relacionadas con los procesos que se llevan a cabo en las áreas de la empresa y a través de respuestas cerradas (SI-NO) se da una visión clara de cómo se maneja el control interno.

▪ **Matriz de Riesgos o Matriz de Control Interno:**

Herramienta que analiza la interrelación de los diversos productos, servicios y áreas de la empresa con las disposiciones normativas externas e internas, como así también con los principios de control interno y seguridad para determinar la manera en que afectan las diversas normativas a sus procesos y actividades, o bien indagar acerca de la existencia o no de normas que se relacionen con las mismas.

Cuadro No. 2
Formato Matriz de Evaluación de Riesgos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

COMPONENTE ANALIZADO	RIESGOS DETECTADOS			ENFOQUE DE AUDITORIA	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	INSTRUCCIONES DE AUDITORIA
	IDENTIFICACION	EFECTO POTENCIAL	CALIFICACION			

Elaborado Por:

Revisado Por:

4.4.1.3. Papeles de Trabajo

4.4.1.3.1. Objetivo de los Papeles de Trabajo

Son un conjunto de documentos preparados por el Auditor, que le permite disponer de información y servirá como sustento de las pruebas efectuadas durante su actuación profesional en la empresa, así como las decisiones tomadas para formar su opinión.

Constituyen el nexo de unión entre el trabajo de campo y el informe de la auditoría. El propósito de los papeles de trabajo es ayudar en la planificación y realización de la auditoría, en la supervisión y revisión de la misma y en suministrar evidencia del trabajo realizado, de tal modo que sirvan de soporte a las conclusiones, opiniones, comentarios y recomendaciones incluidos en el informe.

Sistemas de Archivo

Un complemento necesario a los papeles de trabajo lo constituye el archivo de trabajo. En él deben figurar recopilados todos los documentos utilizados en la actuación profesional, así como cuantas informaciones se consideren de interés, tanto para el presente como para el futuro.

Se pueden distinguir dos tipos de archivos: permanente y corriente.

- **Archivo Permanente:**

Su finalidad es organizar los papeles de trabajo, de manera que se cuente con la información necesaria en cualquier momento sobre la empresa auditada.

Cuando el Auditor interviene de forma continuada en una empresa, debe poner al día los datos, recogiendo los cambios que se produzcan y agregando los nuevos que sean de interés.

Entre otros datos, el archivo permanente deberá contener:

- Copia de los estatutos y de otros documentos de naturaleza jurídica, referidos a la constitución de la empresa
- Organigrama con la estructura de la dirección y la distribución de las principales funciones
- Reglamento Interno de la empresa
- Manuales de Procedimientos y Funciones
- Plan Estratégico
- Contratos de Trabajo

- **Archivo Corriente**

Agrupar toda información referente a la organización de la Auditoría, al mismo tiempo recogerá la documentación en la que se han ido reflejando los principales problemas que se han planteado en la ejecución de la Auditoría y las conclusiones a las que se ha ido llegando el Auditor.

Entre los principales papeles que se incluyen dentro de este archivo podemos mencionar:

- Proceso de planificación y programas de Auditoría
- Cuestionarios de Control Interno
- Flujogramas de los procesos del área de Gestión Humana
- Narrativas de las conversaciones mantenidas con el cliente
- Informe sobre el sistema de control interno
- Papeles de trabajo realizados que han sido supervisados y revisados.
- Borrador del Informe

4.4.1.3.2. Tipos de Papeles de Trabajo:

i. Papeles de trabajo relacionados con la planificación:

- Memorándum de planificación de auditoría
- Presupuesto de horas de trabajo y programación del equipo.
- Programas de trabajo
- Procedimientos de diagnóstico y actividades previas a la planificación

ii. Papeles de trabajo relacionados con la Ejecución:

- Conclusiones sobre el trabajo realizado
- Hojas de Hallazgos
- Documentación de respaldo del análisis realizado
- Detalle de funcionarios del área auditada relacionado con la operación sujeta al examen

iii. Papeles de trabajo relacionados con la Comunicación de Resultados

- Copia de los informes emitidos
- Informes técnicos (abogados, expertos, etc.)
- Carta de representación o Certificación de la entidad sobre la entrega de documentación e información a la comisión de auditoría
- Actas de reuniones sostenidas con los funcionarios de la entidad
- Comentarios sobre el tiempo insumido y variaciones con relación al presupuesto de horas asignado
- Actas de devolución de la documentación

4.4.1.3.3. Características de los papeles de trabajo

El objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que una auditoría se hizo de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Los papeles de trabajo, dado que corresponden a la auditoría del año actual son una base para planificar la auditoría, un registro de las evidencias acumuladas y los resultados de las pruebas, datos para determinar el tipo adecuado de informe de auditoría, y una base de análisis para los supervisores y socios.

Entre algunos aspectos relevantes de los papeles de trabajo tenemos:

- Sirven como evidencia del trabajo realizado y de soporte de las conclusiones del mismo.
- Facilitan los medios para organizar, controlar, administrar y supervisar el trabajo ejecutado.
- Facilitan la continuidad del trabajo en el caso de que un área deba ser terminada por persona distinta de la que la inició.
- Facilitan la labor de revisiones posteriores y servir para la información y evaluación personal.
- Sirven como elemento de juicio para evaluar el desempeño técnico de los auditores y que otros puedan revisar la calidad de la auditoría.

Los papeles de trabajo deben contener información suficiente a los efectos de permitir que un auditor experimentado, sin conexión previa con la auditoría, identifique la evidencia que soportan, las conclusiones y juicios más significativos de los auditores.

Los papeles de trabajo no están limitados a información subjetiva, por consiguiente, se deben incluir en ellos notas y explicaciones que registren en forma completa el trabajo efectuado por el auditor, las razones que le asistieron para seguir ciertos procedimientos y omitir otros y su opinión respecto a la calidad de la información examinada, lo razonable de los controles internos en vigor y la competencia de las personas responsables de las operaciones o registros sujetos a revisión, del sistema de desarrollo personal y profesional del talento humano.

Los papeles de trabajo preparados durante la auditoría, incluyendo aquellos que preparó el cliente para el auditor, son propiedad del auditor. La única vez en que otra persona, incluyendo el cliente, tiene derechos legales de

examinar los papeles es cuando los requiere un tribunal como evidencia legal. Al término de la auditoría los papeles de trabajo se conservan en las oficinas del despacho de contadores para referencia futura.

4.4.2. Indicadores

Una índice es una razón a través de la cual se confrontan diversos criterios y cuyo resultado permite cuantificar ciertos aspectos que a su vez son de gran ayuda en la toma de decisiones.

En el caso de la Auditoría de Gestión los indicadores permiten medir el grado de cumplimiento de los planes, programas, proyectos, procedimientos y criterios que son de cumplimiento obligatorio en una organización de manera que el buen accionar permita alcanzar los objetivos planteados.

En la realización de este análisis tenemos varios indicadores que se aplicaran para conocer los niveles de Gestión en la empresa SEGURBANC Cía. Ltda., los cuales se presentan a continuación:

4.4.2.1. Indicadores de Gestión

Permiten identificar puntos críticos de los procesos mediante referencias numéricas generadas a partir de una o más variables del componente auditado.

4.4.2.2. Indicadores de Eficacia

Los indicadores de eficacia son los que permite determinar, cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un periodo

determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado.

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

4.4.2.3. Indicadores de Eficiencia

Los indicadores de eficiencia se aplican para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin.

La eficiencia es el cumplimiento de objetivos y metas programados con el mínimo de recursos disponibles.

4.4.2.4. Indicadores de Productividad

Los indicadores de productividad son los que se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

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

RECLUTAMIENTO

	Indicadores de Gestión
Cumplimiento de Políticas	<u>Cumplimiento de Políticas de Reclutamiento</u> Políticas de Reclutamiento
	Indicadores de Eficacia
Necesidad de Personal	<u>Necesidad de Personal Realizadas</u> Necesidad de Personal Programada
	Indicadores de Eficiencia
Inventario de Habilidades	<u>Necesidad de Personal con Habilidades</u> Total de Personal con Habilidades
	Indicadores de Efectividad
Tiempo de Análisis	<u>Tiempo de análisis de Necesidad de Personal</u> Total de Tiempo para Reclutamiento

SELECCIÓN

	Indicadores de Gestión
Conocimiento de Políticas	<u>Cumplimiento de Políticas de Selección</u> Políticas de Selección
	Indicadores de Eficacia
Perfil de Supervisor	<u>Perfil de la Vacante del Postulante</u> Perfil de la Vacante Disponible
Perfil de Auxiliar Contable	
Perfil de Guardias	
	Indicadores de Eficiencia
Postulantes Seleccionados	<u>Medios de Calificación Usados para Selección</u> Medios de Calificación para Selección
	Indicadores de Efectividad
Tiempo de Análisis	<u>Días Ocupados para Selección</u> Total de Días de Selección

	Indicadores de Gestión
Evaluaciones Realizadas	<u>Evaluaciones Aprobadas</u> Total de Evaluaciones Realizadas
	Indicadores de Eficacia
Evaluaciones Programadas	<u>Evaluaciones Realizadas</u> Evaluaciones Programadas
	Indicadores de Eficiencia

Medios de Comunicación Externa	<u>Pruebas de Evaluaciones realizadas x Postulantes</u> Total de Pruebas para Evaluar
	Indicadores de Efectividad
Tiempo de Análisis	<u>Pruebas Revisadas</u> Total de Pruebas Realizadas

CONTRATACIÓN

	Indicadores de Gestión
Documentos Receptadas	<u>Personal con Documentación Complementaria</u> Total de Personal con Documentación
	Indicadores de Eficacia
Copia de CI	<u>Copias de CI Entregadas</u> Total Recepción de copias de CI Programadas
Record Policial	<u>Record Policial Entregados</u> Total Recepción de Record Policial Programadas
Certificados de Honorabilidad	<u>Certificados Honorabilidad Entregados</u> Total Recepción de Certificados Programados
	Indicadores de Eficiencia
Medios de Comunicación Externa	<u>Medios Usados para Recepción</u> Total de Medios Usados para Recepción
	Indicadores de Efectividad
Tiempo de Recepción	<u>Días de Recepción de Documentación</u> Total de Días de Recepción de Documentación

	Indicadores de Gestión
Contratos Aspectos Básicos	<u>Contratos Revisados</u> Total de Contratos Cumplen Aspectos
	Indicadores de Eficacia
Personal con Contrato	<u>Personal Contratado</u> Total de Contratos Laborales
	Indicadores de Eficiencia
Medios de	<u>Contratos Firmados</u>

Comunicación Externa	Total de Tiempo Aprobación Contratos
	Indicadores de Efectividad
Contratos Suscritos MRL	$\frac{\text{Contratos firmados y Aprobados x MRL}}{\text{Total de Personal Contratado}}$

INDUCCIÓN

	Indicadores de Gestión
Proceso de Inducción	$\frac{\text{Personal en Inducción}}{\text{Proceso de Inducción}}$
	Indicadores de Eficacia
Inducción Programada	$\frac{\text{Inducción Realizada}}{\text{Inducción Programada}}$
	Indicadores de Eficiencia
Tiempo de Inducción	$\frac{\text{Días Implementados para Inducción}}{\text{Total de Días en Inducción}}$
	Indicadores de Efectividad
Personal Implementado a la empresa	$\frac{\text{Resultado Logrado Proceso Inducción}}{\text{Resultado Programado Proceso Inducción}}$

CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

	Indicadores de Gestión
Plan de Capacitación	$\frac{\text{Capacitaciones Aprobadas}}{\text{Total de Plan de Capacitación}}$
	Indicadores de Eficacia
Capacitaciones Realizadas	$\frac{\text{Capacitaciones Realizadas}}{\text{Capacitaciones Programadas}}$
	Indicadores de Eficiencia
Personal en capacitación	$\frac{\text{Días de Capacitación de Personal}}{\text{Total de Días x Capacitación}}$
	Indicadores de Efectividad
Tiempo de Análisis	$\frac{\text{Capacitaciones x Puesto}}{\text{Capacitaciones x Áreas}}$

	Indicadores de Gestión
Evaluaciones PP realizadas	<u>Evaluaciones PP realizadas x Empleados</u> Total de Evaluaciones PP realizadas
Evaluaciones de Capacitación	<u>Evaluaciones de Capacitaciones</u> Total de Evaluaciones de Capacitaciones
	Indicadores de Eficacia
Evaluaciones Programadas	<u>Evaluaciones Realizadas</u> Evaluaciones Programadas
	Indicadores de Eficiencia
Medios de Comunicación Interna	<u>Medios Usados para Evaluación</u> Total de Medios Usados para Evaluación
	Indicadores de Efectividad
Tiempo de Evaluación	<u>Días Evaluación a Empleados</u> Total de Días de Evaluación
Tiempo de Recepción	<u>Días de Calificación de Evaluaciones</u> Total de Días de Calificación de Evaluaciones

4.4.3. Hallazgos de Auditoría

Resultados de evaluar las evidencias de auditoría reunidas, contra los criterios de auditoría.

Los hallazgos de auditoría pueden indicar ya sea conformidad o no conformidad con los criterios de auditoría, o bien oportunidades de mejora.

Los hallazgos, conclusiones e informes de la auditoría, reflejan con veracidad y exactitud las actividades de la auditoría. Se informa de los obstáculos significativos encontrados durante la auditoría y de las opiniones divergentes sin resolver entre el equipo auditor y el auditado.

Son asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información operativa, de acuerdo con las aseveraciones efectuadas por la gerencia en el sistema de desarrollo personal y profesional.

Pueden referirse a diversos aspectos de la estructura de control interno, tales como: ambiente y procedimientos de control.

El concepto de hallazgo de auditoría implica que este tenga cuatro atributos:

Atributos del Hallazgo:

- **Condición:** Lo que sucede o se dan en la realidad dentro de la entidad.
- **Criterio:** Parámetro de comparación por ser la situación ideal, el estándar, la norma, el principio administrativo apropiado o conveniente.
- **Causa:** Motivo, razón por el que se dio la desviación o se produjo el área crítica.
- **Efecto:** Daño, desperdicio, pérdida.

Lo relevante del hallazgo es determinar la condición, criterio, causa y efecto, con sus debidas conclusiones y recomendaciones.

4.4.4. Marcas de Auditoría

Símbolos dotados de un significado dado por el Auditor y dejan constancia de los análisis efectuados en los papeles de trabajo.

Al usar las Marcas de Auditoría, se distinguen las siguientes ventajas:

- I. Pueden anotarse rápidamente en los papeles de trabajo.
- II. Eliminan la necesidad de duplicar explicaciones.
- III. Facilitan un examen rápido y eficiente de los papeles de trabajo

Para su utilización existen ciertas normas de carácter general:²²

- Deben escribirse en rojo.
- Deben ser claras y perfectamente distinguibles.
- Deben ser sencillas y, cuando sea posible, estar normalizadas para todos los papeles de trabajo.
- No debe inundarse un papel de trabajo con marcas haciendo imposible seguir el flujo de trabajo.
- Las explicaciones deben estar en la misma cédula de la marca.
- Las explicaciones deben ser precisas en la descripción del trabajo realizado.

4.5. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Presentación de los resultados de la auditoría de gestión a través de comentarios, conclusiones y recomendaciones que permitan conseguir los objetivos de eficiencia, eficacia, ecología, ética y economía en cada uno de los procesos a auditar.²³

En la fase de comunicación de resultados se analiza la información que se da entre la entidad auditada y los auditores, por lo que tenemos:

²² RON, Eduardo. Compendio de clases de Laboratorio de Auditoría.

²³ RIVADENEIRA, Pedro. Compendio de Clases de la Materia de Auditoría Financiera

Gráfico No. 13
Comunicación de Resultados



Si en el transcurso del trabajo de Auditoría surgen hechos o se encuentran algunos o algún hallazgo que a juicio del auditor es grave, se deberá hacer un informe especial, dando a conocer el hecho en forma inmediata, con el propósito de que sea corregido.

Así mismo, si al analizar el sistema de control interno se encuentran serias debilidades en su organización y contenido, se debe elaborar por separado un informe sobre la evaluación del control interno.

4.5.1. Borrador del Informe de Auditoría

Es el producto final del trabajo de auditoría, en el que en primera instancia se presenta un borrador, el mismo que contiene los hallazgos de auditoría y sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Se considera un borrador porque aún no está listo para entregarlo a la gerencia, en este informe previo se resaltan aspectos a corregir y mejorar buscando el sustento más ideal para justificar todo el trabajo realizado.

4.5.2. Informe de Auditoría

Concluido el trabajo de campo, el auditor tendrá como responsabilidad la confección del informe de auditoría como un producto final de este trabajo. El informe contendrá el mensaje del Auditor sobre lo que ha hecho y como lo ha realizado, así como los resultados obtenidos.

El informe de auditoría es el documento emitido por el auditor como resultado final de su examen y/o evaluación, incluye información suficiente sobre observaciones, conclusiones de hechos significativos, así como recomendaciones constructivas para superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras.

El Informe de Auditoría, reviste gran Importancia, porque suministra a la administración de la empresa, información sustancial sobre su proceso administrativo, como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados.

El informe final del Auditor, debe estar elaborado de forma sencilla y clara, ser constructivo y oportuno, por esto podemos decir que el planteamiento de los hallazgos dentro del informe de la Auditoría de Gestión será una parte esencial ya que en base a esto se harán las recomendaciones adecuadas de manera oportuna.

El informe presenta 3 párrafos principales:

- 1. Introducción:** donde se nombra la firma auditora, la empresa que contrató el servicio y la fecha. Luego se redacta que el examen se hizo sobre los estados financieros, para la Auditoría Financiera; o sobre los procesos, en la Auditoría de Gestión, y por último se nombra la

responsabilidad tanto de la administración como del Auditor en el cumplimiento de normas.

2. **Alcance:** Se nombra las normas bajo las cuales se rige el auditor en su examen, la planificación y realización de la auditoría, la aplicación de pruebas selectivas, el análisis de los estados financieros como un todo. El alcance de la auditoría está determinado por los procedimientos de auditoría realizados por el auditor.
3. **Opinión:** se indica la razonabilidad de los estados financieros enmarcados dentro de un período y se nombra si éstos se hicieron bajo normas (PCGA's-NIIF's); para la Auditoría de Gestión en cambio se emiten sugerencias mediante la emisión de recomendaciones para la gerencia.

4.6. SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Constituye el compromiso de la Gerencia y de aquellos que participan en el proceso auditado de implementar las recomendaciones del informe de auditoría con la finalidad de obtener beneficios para la organización, considerando que el auditor únicamente recomienda y sugiere posibles alternativas de mejora que pueden ser o no implementadas por la Administración de la empresa auditada.²⁴

La etapa de seguimiento permite que el Auditor de un servicio adicional para sus clientes de manera que se pueda conocer si se han tomado en cuenta las recomendaciones planteadas y que a su vez se asegure los cambios necesarios brindando su asesoría y confianza en el cliente.

²⁴ <http://www.juntadeandalucia.es/averroes/~eeooii/actas98/p6.htm>