



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE TECNÒLOGO EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA**

TEMA:

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL AL
TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA DELFOR
SECURITY CÍA. LTDA. DEL AÑO 2014**

Autora:

Molineró Delgado Andreina Mercedes

Tutora:

MCA. Mercedes Johanna Espinoza Espinoza

Guayaquil - Ecuador

2016



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL
TUTOR**

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema: Auditoria de gestión al sistema de desarrollo personal y profesional al talento humano en la empresa Delfor Security Cía. Ltda. Del año 2014, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

TECNÓLOGA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

El problema de investigación se refiere a: ¿Cómo incide el control interno actual en la gestión de recursos Humanos en la empresa Delfor security Cía. Ltda. En el año 2014? El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

Presentado por la Egresada **Molinero Delgado
Andreina Mercedes**

Tutora: **MCA. Mercedes Espinoza Espinoza**

AUDITORIA NOTARIADA

El proyecto realizado en Auditoria de gestión al sistema de desarrollo personal y profesional al talento humano en la empresa Delfor Security Cía. Ltda. Del año 2014, de la carrera Contabilidad y Auditoría del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando el derecho intelectual de los autores, ser autora y responsable del contenido, veracidad del proyecto de grado en mención.

Autora:

ANDREINA MERCEDES MOLINERO DELGADO

DEDICATORIA

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. Agradezco 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 junto a mi esposo con su infinita ayuda y llegar hacia el camino del éxito

ANDREINA MERCEDES MOLINERO DELGADO

AGRADECIMIENTO

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

A mis padres, especialmente por sus sabios consejos y por estar a mi lado en los momentos difíciles y por ayudarme. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

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

ANDREINA MERCEDES MOLINERO DELGADO

Índice General

TEMA	i
CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR	ii
AUDITORIA NOTARIADA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
CAPÍTULO I	1
EL PROBLEMA	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
Ubicación del problema en un contexto.....	1
Situación del conflicto	2
Delimitación del problema.....	2
Formulación del problema	2
Evaluación del problema	3
VARIABLE DE LA INVESTIGACION	3
Variable dependiente.....	3
Variable Independiente.....	3
OBJETIVO DE LA INVESTIGACION	3
Objetivo general	3
Objetivo específico	3
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION	4
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO	6
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
Auditoria de gestión	10
Objetivo de la auditoria de gestión.....	10
Alcance de la auditoria de gestión	12
Limitaciones de auditoria de gestión.....	13
Costo- Beneficios	13
Transacciones no de rutina.....	14
Error humano	14
Colusión	14
Abuso de responsabilidad.....	14
Obsolencia de procedimiento.....	14

Riesgo de la auditoria de gestión.....	14
Evaluar la posibilidad de La existencia de errores.....	18
Considerar la posibilidad de incurrir en errores	18
Control Interno.....	19
Importancia en el control interno	19
El Control Interno Contable.....	20
Objetivos	20
Principios.....	21
Informe coso.....	22
Efectividad del Control Interno.....	23
Elementos del Control Interno	23
Integridad y valores éticos.....	25
Proporcionar y comunicar orientación moral	25
Objetivos de operaciones	25
Objetivos de información financiera	26
Objetivos de Cumplimiento.....	26
Consecución de Objetivos	26
Identificación de Riesgos	27
Riesgo:.....	27
Gestión del cambio	28
Actividades de control.....	28
Tipos de Actividades de Control	29
Recursos humanos.....	32
Funciones del Departamento de Recursos Humanos	33
Objetivos del Departamento de Recursos Humanos.....	35
El Departamento de Recursos Humanos es de línea o staff	36
El papel de la Dirección de Línea.....	36
Composición del Departamento de Recursos Humanos	37
Definición y funciones de las principales áreas que componen el Departamento de Recursos Humanos	38
1. Reclutamiento de Personal	38
2. Selección.....	38
3. Diseño, descripción y análisis de cargos.....	39
4. Evaluación de Desempeño	39

5. Compensación.....	40
6. Beneficios Sociales.....	40
7. Higiene y Seguridad	40
8. Entrenamiento y Desarrollo.....	40
9. Relaciones Laborales	40
10. Desarrollo Organizacional.....	41
11. Base de datos y sistemas de Información	41
12. Auditoria	41
F.O.D.A.....	42
FUNDAMENTACION LEGAL	45
NORMATIVIDAD DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	45
NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA (NIA).....	45
MANDATO 8	50
DISPOSICIONES GENERALES.....	56
LEY DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA.....	57
VARIABLE DE INVESTIGACIÓN	59
Variable dependiente	59
Variable Independiente.....	59
CAPÍTULO III.....	62
METODOLOGÍA	62
DELFOR SECURITY CÍA. LTDA.....	62
TIPOS DE INVESTIGACIÓN	73
Investigación Descriptiva	74
Población.....	75
Tipos de muestras.....	76
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	78
CAPÍTULO IV.....	81
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	81
DIAGNÓSTICO.....	81
Análisis e interpretación de resultados	86
TABULACIÓN.....	87
PLAN DE MEJORAS	99
RECOMENDACIONES	118
CONCLUSIÓN	119

BIBLIOGRAFIA.....	120
ANEXOS.....	122

Índice de Grafico

GRAFICO 1 EL PROCESO DE DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	42
GRAFICO 2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL AÑO: 2014	68
GRAFICO 3 CLIENTES.....	70
GRAFICO 4 MOTIVACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO.....	112
GRAFICO 5 DIAGRAMA DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA RESOLVER LAS PROBLEMÁTICAS DETECTADAS EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	114
GRAFICO 6 DIAGRAMA DE LOS PROCESOS PARA OPTIMIZAR EL TRABAJO EN EQUIPO	116

Índice de Cuadros

CUADRO 1 VARIACIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN DE AUDITORIA	16
CUADRO 2 CANTIDAD DE TRABAJADORES POR CATEGORÍA OCUPACIONAL.....	69
CUADRO 3 POBLACIÓN	75
CUADRO 4 MUESTRA.....	77
CUADRO 5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	78
CUADRO 6 FALENCIA DETECTADAS EN AMBIENTE DE CONTROL.....	82
CUADRO 7: FALENCIAS DETECTADAS DE EVALUACIONES DE RIESGO	85
CUADRO 8 MISIÓN Y VISIÓN	87
CUADRO 9 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO	88
CUADRO 10 TRABAJO EN EQUIPO	89
CUADRO 11 ORGANIZACIÓN DE TAREA	90
CUADRO 12 ESTABILIDAD LABORAL	91
CUADRO 13 DECISIONES IMPORTANTES	92
CUADRO 14 CAPACITACIONES CONTINUAS.....	93
CUADRO 15 EVALUACIONES CONSTANTES	94
CUADRO 16 DESPIDO AL PERSONAL	95
CUADRO 17 REGISTRO DEL PERSONAL	96
CUADRO 18 SUPERVISAR EL PERSONAL	97
CUADRO 19 IMPLEMENTAR SISTEMA.....	98
CUADRO 20 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	106
CUADRO 21 MODELO DE PROCESO DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO	110
CUADRO 22 MEJORAR EL CLIMA LABORAL	111

ANEXOS

ANEXO 1 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION DEL PERSONAL	122
ANEXO 2 PLAN ANUAL DE CAPACITACION.....	123
ANEXO 3 REGUISTRO DE ASISTENCIA.....	124
ANEXO 4 EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	125
ANEXO 5 ENTREVISTA PARA ELABORAR UN PLAN DE: ACCION, MANTENIMIENTO O DESARROLLO DEL DESEMPEÑO	126



**INSTITUTO TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA
TECNOLOGÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en
Contabilidad y Auditoría.

Tema:

“Auditoría de gestión al sistema de desarrollo personal y
profesional al talento humano en la empresa Delfor Security
Cía. Ltda. Del año 2014.”

Autora: Molinero Delgado Andreina Molinero

Tutora: Mca. Mercedes Espinoza Espinoza

RESUMEN

El presente Trabajo ha sido estructurado con el fin de situar a la Compañía Delfor security Cía. Ltda., dentro de un escenario real para la toma de decisiones importantes, considerando su desarrollo interno y externo en relación a la gestión administrativa. Dentro la compañía el departamento de recursos humanos se compone parte principal que es control interno.

El primer capítulo trata de la ubicación del problema de estudio, justificación y planteamiento.

En el segundo capítulo se enfoca en la parte teórica del tema a tratar con sus respectivos sustentos. En el tercer capítulo habla sobre la metodología aplicada en la investigación mediante el uso de los instrumentos como la entrevista para tener resultados reales a la muestra planteada.

En el capítulo 4 desarrollaremos el plan de mejoras aplicando esquemas de Estructura Organizacional para el Departamento de recursos humanos para dar explicación detallada de la innovación a aplicar en el departamento mencionado. Se llegó a la conclusión de existen problemática actual de los recursos humanos que incluye el control interno, el mismo que se evidencia. Se recomienda proponer las acciones de mejora al control interno con procedimientos para el área.



**INSTITUTO TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA
TECNOLOGÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en
Contabilidad y Auditoría.

Tema:

“Auditoria de gestión al sistema de desarrollo personal y profesional al talento humano en la empresa Delfor Security Cía. Ltda. Del año 2014.”

Autora: Molinero Delgado Andreina Mercedes

Tutora: Mca. Mercedes Espinoza Espinoza

ABSTRACT

This work has been structured in order to place the Company Delfor security Company. Ltda. Within a real scenario for making important decisions, considering its internal and external development in relation to the administrative management. Within the company the human resources department is composed of the main part that is internal control.

The first chapter deals with the location of the problem of study, justification and approach. In the second chapter focuses on the theoretical part of the subject to deal with their respective supports.

In the third chapter talks about the methodology applied in research using the instruments as the interview to have real results to the sample raised.

In Chapter 4 we will develop the improvement plan applying Organizational Structure schemes to the Human Resources Department to give detailed explanation of the innovation to be applied in the aforementioned department. It was concluded that there are current problems of human resources that includes internal control, the same is evident. It is recommended to propose improvement actions to the internal control with procedures for the area.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ubicación del problema en un contexto.

Las empresas y organizaciones de todo prototipo cada vez crean más uso de todos sus recursos internos, para poder ser mejor que la competencia. La situación de los recursos humanos además de cubrir objetivos de forma social, funcional y original que contribuye efectivamente en lograr una ventaja competitiva.

El capital humano, es una de las más grandes calcificaciones del capital intelectual, es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de cada persona que componen las organizaciones. En el ámbito del nuevo patrimonio, el capital intelectual administra un margen competitivo; la causa de formación de éste debe considerarse como una rapidez de inversión para que la compañía de desempeño al objetivo de la organización, en el futuro la inversión primaria de las empresas no sea en propiedades, planta o equipos sino en personal.

Por esto es obligatorio que las compañías y organizaciones tengan la aplicación de un sistema de planificación en la que los empleados necesiten el desarrollen en la parte personal y profesional, sentirse parte de ellas por lo cual les consienta desarrollar su carrera sobre sus propias potencias seleccionando las herramientas para llevarlo al límite de las responsabilidades de planear acciones de mejora para el personal, lo que les accederá ampliar

confianza, autoestima y compromiso a los empleados mejorando así su productividad.

En esta situación se encuentran la compañía “DELFOR SECURITY CIA. LTDA.” que se dedica a prestar servicio de seguridad integral, que en la actualidad tiene un elevado índice de rotación del personal.

Situación del conflicto

La problemática actual puede ser una seria dificultad en cualquier organización, puede provocar la suspensión de la misma o bien puede lesionar verdaderamente su desempeño, así como llevar a la pérdida de muchos buenos empleados y al deterioro lento del clima laboral.

La comunicación es la razón principal que surgen de las malas interpretaciones o malos entendidos

- ✓ Falta de motivación
- ✓ Indefinición de responsabilidades
- ✓ Falta de formación / información
- ✓ Falta de comunicación interna
- ✓ Falta de cooperación
- ✓ Falta de coordinación
- ✓ Conflictos de intereses

Delimitación del problema.

Campo: Auditoria

Área: Departamento de Recursos Humano

Aspecto: Auditoria en gestión

Periodo: año 2014

Formulación del problema

¿Cómo incide el control interno actual en la gestión de recursos Humanos en la empresa Delfor security Cía. Ltda. En el año 2014?

Evaluación del problema

La evaluación del problema para el estudio estará vinculada con la técnica de Desarrollo Personal y Profesional del Talento Humano, en el que se determinarán los posibles conflictos que afecten al sistema de Gestión Humana. El control marca el modelo de la actividad de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control.

Es la base de todos los demás componentes del control interno, contribuyendo disciplina, estructura incluyen la integridad, los valores éticos y las responsabilidades, además organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, la atención y orientación que suministra al consejo de administración.

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

1.2 VARIABLE DE LA INVESTIGACION

Variable dependiente: control interno

Variable Independiente: Gestión de los Recursos Humano

1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Objetivo general:

Proponer mejoras al control interno actual para la Gestión Recursos Humano en la Empresa DELFOR SECURITY CIA. LTDA en el año 2014

Objetivo específico:

1. Fundamentar los aspectos teóricos relacionada con el Control Interno , Auditoria y Recursos Humanos

2. Diagnosticar el control interno actual por la empresa DELFOR SECURITY CIA. LTDA. en la gestión de los Recursos Humanos
3. Proponer las acciones de mejora al control interno actual por la Empresa DELFOR SECURITY CIA. LTDA.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

El área de seguridad en la empresa DELFOR SECURITY CIA. LTDA., es uno de los temas más importantes, pues debido a los altos índices de inseguridad en el país se ha inspirado el desafío por cumplir una labor muy dura pero necesaria, para salvaguardar de alguna manera los bienes físicos, materiales y patrimoniales.

Este trabajo se ejecuta con el fin de ayudar y contribuir soluciones a la compañía Delfor Security Cía. Ltda. Para que tenga un eficiente control en los recursos humanos de manera que se pueda tener un mejoramiento a largo plazo a nivel interno. Al aplicar una Auditoría de Gestión se podrán identificar aspectos críticos dando alternativas de mejora que a nivel de gerencia puedan ser consideradas para su puesta en jornada

Conveniencia. Es conveniente porque durante el estudio se puede representar cuáles son los protocolos de control interno que no resultan muy eficientes y cuáles son los que mejor ajustan a la empresa.

Relevancia social. Esta investigación pretende alinearse con la empresa y dar una iniciativa para mejorar a beneficio de los empleados dándoles capacitaciones, implementando: motivación, supervisión, conducción, integración y desarrollo del personal, para así dar mejor servicio a la sociedad

Utilidad Práctica.- Radica en que el objetivo de la actual investigación está orientado a la evaluación del proceso actual del control interno, buscando la falencia de este, para imponer mejoras que contribuyan paulatinamente a disminuir las diferencias que recurrentemente existen en la gestión de los recursos humanos.

Utilidad Metodológica. Explica que para realizar la aplicación del proceso actual de control interno en la gestión de los recursos humanos que se utilizan procedimientos que se detallan en el capítulo III de esta investigación y que sirven como guía para el presente estudio

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedente Histórico

“La auditoría existe desde períodos en gran medida remotos sin embargo no como tal, forma que no existían conexiones económicas complejas con usos contables. Desde los plazos medievales incluso la Revolución Industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente ligado a lo laboral puramente práctica y desde el signo artesanal de la extracción el auditor se limitaba a producir simples revisiones de facturas por adquisición y ventas, cobros y pagos y otras calidades similares con el objetivo de descubrir compras fraudulentas. Así como delimitar si las cabezas que ocupaban puestos de admisión fiscal en el gobierno y en el manejo actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un bufé total de cada una de las afirmaciones existentes. Esta señal se caracterizó por un lento progreso y transformación de una evidencia existente. Durante la Revolución Industrial el objetivo de piso comienza a diversificarse se desarrolla la gran compañía y por lo tanto la contabilidad, y a la luminosidad del impacto social se modifica, el seguir de la tecnología hace que las labores manufactureras crezcan en volumen, en los antiguos lapsos se refería a percibir las interpretaciones de las relaciones y en otros asuntos a reconocer detalladamente las relaciones coleccionando en las primeras, las enumeraciones “oída por los auditores firmantes” y en la segunda se realizaba una certificación del auditor. Los dueños empiezan a usar sus servicios de los gerentes a salarios. Con esta dificultad de la propiedad y la

administración de los gerentes la auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes. “ya a partir del siglo XV las auditorías en Inglaterra se concentran en el descomposiciones intolerante de los índices escritos y la prueba de la certificación de apoyo. Los pueblos adonde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos” (Elvira, 2006)

Auditoría es una actividad desarrollada por personas calificadas e independientes se fundamenta en su análisis, siguiendo sus principios y normas en la auditoría y se pronuncia sobre los resultados en los estados financieros.

“En épocas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han valido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha asimilado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración además ha aumentado su objeto de estudio.

“En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, residía en "una evaluación de una compañía en todos sus puntos de vista, a la luz de su ambiente presente y futuro." Viendo ahora la pobreza de las revisiones totales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos sugiere que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

“En 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de revelar y corregir errores de administrativos. Seis años después, en 1955, Harold Koontz y Ciryll O'Donnell, también en sus principios

de Administración, formulan a la auto-auditoría, como una red de ejercicio del desempeño total, la cual estaría destinada a determinar la actitud de la colectividad para calibrar dónde se encuentra, hacia dónde va con los proyectos flagrantemente, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan esquemas revisados para adivinar estos objetivos

El interés por esta técnica lleva en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar El Análisis Factorial, obra en la cual afrontan el estudio de "las causas de una baja producción para crear las bases para mejorarla a través de un método que equilibra y cuantifica los factores y funciones que entran en la operación de una organización. En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la realización de la Auditoría Administrativa. (EnriqueB., 2000)

Nos permite obtener una valiosa información para medir el nivel de rendimiento en la empresa darnos cuenta de las oportunidades, debilidades, amenazas y oportunidades.

2.2 ANTECEDENTES REFERENCIALES

La auditoría operativa, administrativa o de dirección "es un cuestionario completo y constructivo de la habilidad organizativa de una compañía, unión o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus técnicas de control, elementos de importación y ministerio que dé a sus fondos magnánimos y materiales (Paredes, 1989)

La auditoría administrativa demuestra y evalúa si los razonamientos y sistemas aseguran el cumplimiento de

leyes en la organización si los está cumpliendo y respetando.

La auditoría de gestión es “un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es: Eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología” (Milton, 2006)

Es un examen equitativo de evidencias realizado con actividad, orientada a mejorar con efectividad al tomar operaciones, correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.

La Auditoría de Gestión por su enfoque implica una revisión sistemática de las actividades de un ente en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su plan general puede verse seguidamente: Identificación de las oportunidades de mejoras Desarrollo de recomendaciones para comenzar mejoras u otras acciones correctivas; Evaluación del desempeño, rendimiento.

En conclusión la auditoría de gestión es la evaluación independiente de todas las instrucciones de una empresa, en forma razonada, objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y operaciones aceptables; si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que mejoren el desarrollo de la empresa. (Teodoro, 2009)

La auditoría de gestión permite tomar medidas correctoras en casos de que haya diferencias de opiniones en los resultados de los estados financieros.

Auditoría financiera es un examen metódico de los estados financieros y registros en operaciones para establecer la observación en los manuales de la contabilidad y en las políticas de la administración. Consiste en el análisis de los registros, comprobantes, documentos y otras evidencias que respaldan en los estados financieros de una ente efectuado por el auditor para formular el dictamen con que se presenta los resultado de las sistematizaciones (Torres, 2000).

La auditoría financiera es evaluar cada información entregada para dar a conocer el proceso realizado que dan a resaltar en los estados financieros de cómo se encuentra la empresa.

Auditoria de informático es aquella que asume por objetivo evaluar los procesos informáticos implementados a través de sistemas computacionales la cual consigue ser efectuada por los auditores internos como auditores independientes, la verificación del cumplimiento de las normativa que cumplan con las leyes y regulaciones establecidas más la revisión la eficacia de la empresa y su privacidad (Taylor, 2003).

Permite detectar eficazmente los recursos y flujos de la información que forman métodos y medidas de control interno para mantener seguros los activos dentro de la organización.

2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Auditoria de gestión

Objetivo de la auditoria de gestión

La auditoría de gestión muestra una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos,

colocando énfasis en el grado de seguridad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante reforma de políticas, controles operativos y acción disciplinaria que desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

- ✓ “Identificar las áreas de reducción de costos, optimar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas”
- ✓ Determinar si la situación o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de establecer si la producción del departamento cumpla con las especificaciones dadas; en resultado se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros
- ✓ Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han puesto adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido establecidos.
- ✓ Determinar el nivel en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que facilita como en los procesos realizados.
- ✓ Estimular la adherencia del personal al desempeño de los objetivos y políticas de la entidad y optimizar los niveles de productividad, competitividad y de eficacia de la entidad.

- ✓ Establecer si los registros gerenciales efectuados en la entidad o programa son efectivos y aseguren el progreso eficiente de las actividades y operaciones (Alarcon, 1994)

En conclusión el objetivo de la auditoría de Gestión es establecer si se ha realizado procedimientos o sistemáticas para comprobar que la entidad auditada efectúe con los objetivos de la entidad

Alcance de la auditoría de gestión

En la Auditoría de Gestión “es alcanzar un sector de la economía, todas las instrucciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica”.

Tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría contiene una evaluación detallada de cada aspecto ejecutivo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

- ✓ Satisfacción de los objetivos institucionales.
- ✓ Nivel jerárquico de la empresa.
- ✓ La colaboración individual de los integrantes de la institución
- ✓ Se debe simular la forma adecuada y considerar en la auditoría de gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:
 - ✓ **Regulaciones:** Evaluar el desempeño de la legislación, política y operaciones

establecidos por los órganos y organismos públicos.

- ✓ **Eficiencia y Economía:** Involucra el manejo del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para conseguir máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor precio posible.
- ✓ **Eficacia:** Se relaciona con el resultado de las metas y los objetivos para los cuales se suministran los recursos.
- ✓ **Salvaguarda de Activos:** Observa la protección contra sustracciones obsolescencia y uso ilícito.
- ✓ **Calidad de la Información:** Abarca la regularidad, la oportunidad, lo confiable, la capacidad y la credibilidad de la información, tanto ejecutiva como financiera. (Ramirez., 2004) El alcance de la auditoría de gestión es validar todas las instrucciones y procedimientos de la entidad y obtener oportunidad de mejora en la eficiencia, eficacia, el cumplimiento de leyes más los procedimientos y políticas.

Limitaciones de auditoria de gestión

Las limitaciones pueden son inherentes al control interno y son:

Costo- Beneficios: Es decir que el costo de un procedimiento de control no sea exagerado a la pérdida potencial correspondida a fraudes o errores.

Transacciones no de rutina: “El hecho de que la totalidad de los controles tiendan a ser dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no a operaciones poco usuales”.

Error humano: Resultan lo restringido del juicio humano y el riesgo de realizar errores debido a descuido, diversión, errores de comprensión equivocada de instrucciones.

Colusión: riesgo de burlar los controles por medio de colusión con piezas externas a la entidad con empleados de la misma

Abuso de responsabilidad: La posibilidad de que una persona comprometida de practicar el control pudiera obligar de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración que quebrantara algún control.

Obsolencia de procedimiento: La posibilidad de las operaciones pudieran llegar a ser inadecuados por cambios den las condiciones y que el cumplimiento con esos procedimientos pudiera deteriorar el control. (Ramirez, 2007)

La limitación de la auditoría de gestión son los procedimientos del control interno que han aparecido y desarrollándose a lo largo del tiempo ya sea por falla de un análisis adecuado, los mismos que podrían reducir la posibilidad de hallazgos de habilidades y preparación de la auditoría

Riesgo de la auditoría de gestión

Los resultados de la auditoría pueden no estar exentos de errores y descuidos de importancia que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso, que al igual que la auditoría financiera son:

✓ **Riesgo inherente**

“El riesgo Inherente afecta claramente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para lograr la satisfacción de auditoría suficiente para validar una afirmación.

Esta cantidad puede estar presentada tanto en el alcance de cada prueba en particular como en la cantidad de pruebas necesarias”.

“El auditor debe obtener una comprensión de los procedimientos de control suficiente para desarrollar el procedimiento de la auditoría. Al obtener esta comprensión el auditor consideraría el conocimiento sobre la presencia o ausencia de operaciones del control obtenido de la comprensión del ambiente de control y del sistema de contabilidad para determinar si es necesaria alguna comprensión adicional sobre los procedimientos de control”.

✓ **Riesgo de control**

Es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para descubrir o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna. Es aquel que afecte a los métodos de control y que evite detectar irregularidades significativas de importancia relativa

✓ **Riesgo de detención**

Es el riesgo de que los procedimientos de auditoría elegidos no muestren errores o irregularidades existentes en los estados contables.

(Rodríguez., 2011)

Es aquel que se toma por parte de los auditores que en su revisión no descubran deficiencias en el Sistema de Control Interno por la labor del auditor y depende únicamente de la

forma en que se tracen y lleven a cabo los procedimientos de auditoría.

Evaluación del riesgo de auditoría de gestión

La evaluación del riesgo de auditoría es la causa por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los elementos de riesgo, se mide el nivel de riesgo actual en cada caso.

El nivel de riesgo de auditoría suele calcular en cuatro grados posibles: Mínimo Bajo Medio Alto La evaluación del nivel de riesgo es un proceso totalmente personal y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor”.

La tabla adjunta muestra la variabilidad del riesgo:

Nivel de Riesgo	Significatividad	Factores de riesgo	Probabilidad de ocurrencia de errores
MINIMO	No significativo	No existen	Remota
BAJO	Significativo	Existen algunos pero pocos importantes	Improbable
MEDIO	Muy significativo	Existen algunos	Posible
ALTO	Muy significativo	Existen varios y son importante	Probable

CUADRO 1 Variación del riesgo de detección de auditoría

Autora: Andreina Molinero D.

Un riesgo mínimo estaría conformado cuando en un elemento poco significativo existan factores de riesgo en que la probabilidad de ocurrencia de errores o anomalías sea remota. Cuando en un componente significativo consten factores de riesgo pero no demasiado importantes y la probabilidad de existencia de errores o irregularidades sea baja, ese componente poseerá una evaluación de riesgo bajo. Un componente significativo, donde existen diferentes factores de riesgo y es posible que se muestren errores o irregularidades, existirá un riesgo medio

Para ampliar el cuadro de evaluación de riesgo se debe tener claro las siguientes herramientas:

Evaluar el sistema de control interno

Dentro del sistema de control interno corresponden a considerar los siguientes puntos notables para el estudio del riesgo de auditoría se deben razonar los siguientes factores:

- ✓ Cambios en el nivel de estructura
- ✓ Complejidad.
- ✓ Interés de la organización.
- ✓ Tiempo.

Además se debe establecer la confianza que tiene la dirección con relación al funcionamiento del sistema de control interno admitiendo que no ocurran, se considera los siguientes factores:

- ✓ Infracciones en los procedimientos normalizados.
- ✓ Poca experiencia en el personal.
- ✓ Sistema de información no confiable.
- ✓ Imagen pública.

Evaluar el riesgo inherente a la protección de bienes activos o imagen pública

Se consideran los siguientes elementos: o Posibilidad de ocurrencia de fraudes o quejas del público.

- ✓ Errores de los criterios que se emplean para establecer decisiones.
- ✓ Barreras externas que afectan el accionar de la empresa.
- ✓ Cambios a nivel organizacional.

Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y el sistema

- ✓ Rotación del personal. o Renovación en el funcionamiento del personal.
- ✓ Desarrollo o reducción del personal.
- ✓ Implantación de nuevos sistemas.
- ✓ Variaciones de tipo cultural.
- ✓ Complicaciones.

E valorar la posibilidad de La existencia de errores

Es necesario evaluar la objetividad de posibles errores que puedan pasar inadvertidos completo a un ambiente complejo, originado principalmente por:

- ✓ La naturaleza de las actividades.
- ✓ El alcance de la sistematización.
- ✓ Tamaño de la Auditoría

Considerar la posibilidad de incurrir en errores

Para evitar el riesgo de errores, es importante el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya proyectado y utilizado verdaderamente. Son palabras claves en la determinación del tiempo, la dinámica que se utilice, la elección de las áreas y los objetivos concretos. (Yanelis, 2010)

La evaluación del riesgo de auditoría consiente conocer los riesgos propios de la actividad, que los técnicas puedan ser oportunamente controlados a la hora de realizar el examen y puedan ser detectados a través de la organización de pruebas y procedimientos adecuados.

Control Interno

“El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y ordenamientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a conseguir el objetivo de la administración de afirmar, tanto como sea factible, la conducción establecida y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la protección de activos, la desconfianza y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.”

El control interno suministra solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, acerca del progreso correcto de los procesos administrativos y contables, informado a la alta gerencia y al consejo de una entidad. Está ajustado para el logro de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionada.

Importancia en el control interno

El control interno en cualquier organización, es significativo porque apoya la dirección de los objetivos de la organización, como en el control e información de la operaciones, al punto que permite el manejo apropiado de bienes, funciones e información de una empresa establecida, con el fin de generar una indicación de confiabilidad en la situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos disponibles, sean

utilizados en forma eficiente, basado en criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos. El Control Interno Administrativo:

Es el plan de organización que está adoptado por cada entidad, tomando en forma independiente un conjunto de procedimientos y acciones preventivas y correctivas los cuales, establecidos en forma adecuada, apoyan al logro de los objetivos administrativos como; permitir a la gerencia mantenerse informado de la administración de la empresa, coordinar funciones del personal en general, controlar el logro de los objetivos establecidos, definir que los funciones se estén ejecutando en forma eficiente y determinar si la entidad y sus colaboradores están cumpliendo con las políticas establecidas.

El Control Interno Contable

Se deriva del sistema de control interno administrativo, de su sistema de información, ya que el Control interno contable es el que genera la base de datos de la cual se alimentará el Sistema de Información. Los principales lineamientos para que el Control interno contable sea eficiente, se debe comprobar que; las operaciones sean registradas en forma integral, oportuna, con una correcta valuación, según su ocurrencia, reveladas y presentadas en forma adecuada. Todas las operaciones realizadas en la entidad deben reflejar la existencia y pertenencia, esto es verificable a través de conteos físicos y cruce de información. Estas operaciones deben ser ejecutadas únicamente con las autorizaciones de los niveles permitidos.

Objetivos

“El control interno alcanza el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que

los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la forma se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración”

Entre los objetivos del Control Interno podemos mencionar:

- ✓ Salvaguardar los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias
- ✓ Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y financieros, que son utilizados por la dirección para una adecuada toma de decisiones.
- ✓ Incentivar la eficiencia en el uso de los recursos • Estimular el seguimiento de las prácticas decretadas por la gerencia.
- ✓ Promover, evaluar y velar por la seguridad, calidad la mejora continua de todos los procesos en general.
- ✓ Adoptar medidas de protección para los activos físicos en forma adecuada.
- ✓ Determinar lineamientos para evitar que se realicen procesos sin las adecuadas autorizaciones
- ✓ Generar una cultura de control en todos los niveles de la organización

Principios

El control es el orden de los resultados obtenidos y su confrontación con los resultados esperados, analizando las desviaciones.

Para un adecuado Control Interno es importante tomar en cuenta los siguientes principios:

- ✓ Equilibrio en la representación de responsabilidades, incluyendo la dotación de los

recursos de control respectivos para asegurar el debido cumplimiento de las mismas

- ✓ Orientación logro de objetivos estableciendo medidas de desempeño para la evaluar su cumplimiento
- ✓ Mantener un sentido de la oportunidad con la que se realizan las actividades, ya que para que un control sea eficiente, es necesario que sea oportuno y suficiente.

- ✓ Prevenir desviaciones para anular o disminuir su efecto adoptando medidas preventivas, con la debida anticipación a su ocurrencia.
- ✓ Aplicar el principio de excepción que se dirige específicamente hacia los puntos realmente necesarios, lo que genera reducción de costos y tiempo.
- ✓ Independencia. Los responsables del control no corresponden estar involucrados en las actividades sujetas a la observación por el mismo.

Informe coso

El informe coso es un proceso realizado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de acuerdo a los siguientes puntos:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ✓ Fiabilidad de la información financiera
- ✓ Cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables

Efectividad del Control Interno:

La efectividad depende del funcionamiento efectivo de los tres objetivos nombrados anteriormente, para suministrar certeza razonable sobre su logro

Elementos del Control Interno

Los elementos de control interno permiten lograr un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad de cada pieza de la organización, así como un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para practicar controles sobre activos, pasivo, ingresos y gastos.

El sistema de control Interno tiene 5 componentes:

- ✓ Ambiente de Control
- ✓ Valoración del riesgo
- ✓ Actividades de Control
- ✓ Información y Comunicación
- ✓ Monitoreo

✓ **Ambiente de Control.**

Es la actitud de la gerencia frente al Control Interno, da los ejemplos para una entidad, que a su vez genera conciencia de control de sus empleados y demás colaboradores. En este elemento se fundamentan los demás componentes del control interno, generando parámetros de disciplina y estructura. Incluyen aspectos como la integridad, valores éticos y competencia en el personal de la compañía.

✓ **Valoración del riesgo.**

El riesgo es la posibilidad de que existan errores en las técnicas de la compañía. El riesgo de Auditoría es la probabilidad que el Auditor emita un informe que

no se ajuste a la realidad de la entidad auditada por la existencia de errores significativos que no fueron encontrados.

✓ **Ambiente de Control**

Los principales elementos del ambiente de control son, la integridad y los valores éticos, los incentivos y las tentaciones, la comunicación con orientación moral, compromisos para la competencia, estos puntos reflejan la filosofía y estilo de la dirección, la estructura y el plan organizacional. Dentro de estos siempre encontramos al Consejo de directores o comité de auditoría, la asignación de autoridad y responsabilidades que están estrechamente ligadas con los reglamentos y los manuales de procedimiento; las políticas y objetivos establecidos; y el grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que sujeten metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

✓ **Información y Comunicación**

“La comunicación es inherente a los sistemas de información. Los sistemas de información pueden facilitar información al personal apropiado a fin de que ellos puedan efectuar sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento. “De acuerdo a la NIA 6, la comunicación de debilidades, se debe hacer saber a la administración, tan pronto sea factible y a un apropiado nivel de responsabilidad, sobre aquellas que sean relativamente importantes, de acuerdo con el diseño de los sistemas de contabilidad y de control interno. La ejecución de la Comunicación puede ser interna o externa.

✓ **Monitoreo**

Es el seguimiento que se realiza a los procesos implementados para un adecuado Control Interno. Los sistemas de control interno requieren de un proceso que supervise su adecuado funcionamiento.

Integridad y valores éticos

“Tiene como propósito instituir los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y los valores del personal que lo diseña, y le da seguimiento” La integridad es un requisito previo que fijará todos los aspectos de actividades en una entidad, ya que en muchas ocasiones el establecimiento de valores éticos se torna difícil, puesto que se debe reflexionar las distintas jerarquías.

Proporcionar y comunicar orientación moral

Este es un punto que también se mira en las prácticas de información fraudulenta, debido a la ignorancia de las personas, en que la información que están preparando está equivocada o contiene errores, por el simple hecho de atender los requerimientos de los niveles jerárquicos superiores y que hacían parecer que esto beneficiaría a la entidad. La manera más efectiva de transmitir un mensaje de comportamiento ético en la organización es el ejemplo.

Objetivos de operaciones:

Se refieren a la efectividad y eficiencia de las operaciones, incluyendo objetivos de desempeño y rentabilidad, se equilibra con la actividad de la empresa. Se relacionan con la misión de la empresa. Estos reflejan el medio en el que se desenvuelve la entidad a nivel económico o de industria.

Estos objetivos deben tener características de cumplimiento de calidad, operaciones generales, prestación de servicios o generación de bienes.

Objetivos de información financiera:

Tratan la información de Estados Financieros públicos cuyas características deben ser la confiabilidad, veracidad y oportunidad. Cuando nos referimos a información confiable, se trata de los Estados Financieros presentados en forma razonable. Hablamos que estos deben estar elaborados en base a los principios contables a los que está sujeta la entidad. De acuerdo a las circunstancias en las que desarrolla sus actividades. Estas deben cumplir las 5 aseveraciones, existencia y ocurrencia, Integridad, Derechos y Obligaciones, Valuación y Presentación y revelación.

Objetivos de Cumplimiento:

Los objetivos de operación no se encuentran en su totalidad dentro del alcance del control de la administración, ni de los controles externos, sin embargo, el propósito de estos controles se realiza para evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos niveles, la identificación de factores críticos de cumplimiento y éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementa las acciones para corregir errores.

Consecución de Objetivos:

Un sistema de Control interno deberá generar la seguridad suficiente para la consecución de los objetivos propuestos por la organización, la aplicación de la normativa a la que está sujeta la entidad tanto a nivel interno como externo, así como la obtención de información financiera oportuna y confiable para la adecuada toma de decisiones por parte de

gerencia. La consecución de estos se mide de acuerdo a los objetivos propuestos. Esto se lo realiza de acuerdo a estándares de desempeño con base a diferentes índices, aplicables a cada categoría de objetivo

Identificación de Riesgos:

“El desempeño de una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos y externos. Esos factores a su turno pueden afectar tanto a los objetivos establecidos como los implícitos. Los riesgos se incrementan en la medida en que los objetivos difieren crecientemente del desempeño pasado.

Riesgo:

El riesgo es la posibilidad de que existan errores en los procesos de la compañía.

El riesgo de Auditoría es la probabilidad que el Auditor opine un informe que no se acople a la realidad de la entidad auditada por la existencia de errores significativos que no fueron encontrados por el Auditor.

Dentro del riesgo de Auditoría existen 3 tipos de riesgo:

- ✓ Riesgo Inherente
- ✓ Riesgo de Control
- ✓ Riesgo de Detección

✓ **Riesgo Inherente**

Es la ausencia de procesos o la mala aplicación de los mismos en los procedimientos de la empresa que pueden provocar errores de carácter significativo, suponiendo que no hubo controles internos relacionados.

✓ **Riesgo de Control**

Es el riesgo que los procedimientos de control no hayan detectado errores significativos o que estos no existan para evitar que los procesos se ejecuten de una manera incorrecta.

✓ **Riesgo de Detección**

Es el riesgo de que las pruebas sustantivas aplicadas por un auditor no detecten los errores significativos en los procesos, completo a las limitaciones de la auditoría mismos

Gestión del cambio

Los entornos económico, industrial y legal cambian las actividades de las entidades lo hacen en conjunto a través de una evolución. Se deben implementar mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar ante ellos Este elemento es de suma importancia ya que se enfoca en la identificación de los cambios que pueden inferir en el adecuado desarrollo del Sistema de Control Interno, ya que este está diseñado bajo una parametrización determinada, y en caso existan cambios se debe evaluar como el Sistema se puede ajustar a este y evitar desviaciones en la obtención de objetivos.

Actividades de control

“Las actividades de control son las políticas y procedimientos, son acciones de las personas para implementar las políticas para ayudar a afirmar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los 18 riesgos.

Tipos de Actividades de Control:

Existen diferentes actividades de control, estas dependen de los objetivos de control establecidos que se ajustan a lo necesario para velar por los objetivos de la entidad. Dentro de los tipos de actividades de Control tenemos:

✓ **Observación de alto nivel**

Se elaboran revisiones sobre el cumplimiento de los presupuestos, pronósticos, competencia, y comparaciones con resultados de los años anteriores. Se mide la mejora en los procesos para el uso más eficiente de los recursos y el desempeño de la dirección.

✓ **Actividades Administrativas**

Son estudios que realiza la administración a las actividades que son desarrolladas por el personal de la compañía, a través de indicadores de desempeño, los cuales muestran el aporte de estas actividades a la consecución de los objetivos generales.

✓ **Procesamiento de la información**

Son controles para comprobar que los procesos se realicen en forma completa y con las autorizaciones debidas de acuerdo a los niveles que pueden desarrollar tales autorizaciones. Esto se lo comprueba a través de conciliaciones, cruce de información, control de secuenciales numéricos en documentos legales e internos, control del personal.

✓ **Controles de bienes tangibles**

Entiéndase como bienes tangibles, no solamente a los activos fijos si no a inventarios, títulos de valores, para controlar su objetividad, pertenencia y correcta valuación.

✓ **Indicadores de desempeño**

Son actividades de control a través de las cuales se mide el grado de cumplimiento sobre los objetivos propuestos, dividiendo de una relación entre la parte financiera con la operacional.

✓ **Segregación de Funciones**

Este es un punto intensamente importante ya que permite realizar un trabajo de supervisión en las actividades y reduce el riesgo inherente. Existen actividades que no las pueden realizar una sola persona, ya que produce conflicto de intereses. Por ejemplo, una misma persona no puede contratar un servicio, contabilizar la información y realizar el pago, ya que no existe ningún punto de control que evite un mal uso de los recursos de la entidad.

✓ **Información y Comunicación**

Este elemento hace referencia a la visualización que se debe dar a la administración de los hallazgos encontrados a través de la evaluación de Control Interno, esta información debe ser proporcionada en forma oportuna de tal manera que se pueda tomar las medidas correctivas pertinentes. Los sistemas de información generan reportes, con información relacionada con el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, que hace posible registrar las actividades de la entidad tanto internas como las externas que le puedan afectar información.

✓ **Sistemas estratégicos e integrados**

Regularmente los Sistemas de Información forman parte de las actividades generales de una organización, no solamente porque se encarga de la recolección y consolidación de la información; si no

porque brinda la posibilidad de generar nuevas iniciativas y estrategias.

✓ **La comunicación interna**

Permite exponer un mensaje claro acerca de las responsabilidades de control interno que cada miembro de la compañía tiene, este mensaje debe ser también efectivo, es decir claro y al punto al que desea llegar la administración.

El personal debe tener en cuenta para su desempeño que en caso se presente un problema, no solo se debe ofrecer atención a este y como solucionarlo, si no determinar la causa para impedir que este vuelva a suceder.

✓ **La comunicación externa**

Se la puede ejecutar a través de canales de comunicación abiertos para clientes y proveedores, así como para entidades de control. Esto permite recibir mejoras en la entrega de bienes y servicios y también un desarrollo normal de las actividades, no viéndose truncadas por limitaciones legales. La comunicación recibida por las partes externas de la entidad permiten tener visibilidad de cómo está funcionando el Sistema de Control Interno, cual es el entendimiento y visión que tienen los auditores externos, así como las entidades de control

✓ **Informe de deficiencias**

Las deficiencias o debilidades encontradas en el sistema de control interno, a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las

medidas de ajuste correspondientes. A este proceso se le conoce como Informe de deficiencias, que le permite a la dirección estar enterado de lo que no funciona en forma adecuada en la entidad. Estos hallazgos deben tener carácter significativo.

Se debe tomar en cuenta que calidad y oportunidad de la evidencia de auditoría adquirida por un auditor sea este interno o externo son más confiables que otros criterios como simples investigaciones. Sin embargo, la evidencia de auditoría obtenida por algunas pruebas de control, como observación importa solo al momento del tiempo en que fue aplicado el procedimiento.

Recursos humanos

La administración de recursos humanos y su funcionamiento son fundamentales para las organizaciones, en este documento se hace una representación teórica del departamento de recursos humanos de una empresa propia, sus objetivos, su ubicación dentro de la estructura

organizacional y su aporte a la administración general de la misma, también se detallan y describen las principales funciones de las áreas que componen dicho departamento: Reclutamiento de Personal, Selección, Diseño, Descripción y análisis de cargos, evaluación del desempeño humano, Compensación, Beneficios Sociales, Higiene y seguridad en el trabajo, Entrenamiento y desarrollo del personal, Relaciones Laborales, Desarrollo Organizacional, Base de datos y Sistemas de información y Auditoría así mismo, se hace una aplicación práctica

analizando el departamento de recursos humanos (Alles, 2005)

Se realizan exhaustivos análisis y evaluaciones a los candidatos que desean ocupar un puesto de trabajo en la empresa convocante. Incluso, existen áreas dentro de la empresa destinadas a la gestión de los recursos humanos y profesionales especializados en esta disciplina.

Importancia

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas capaces de originar el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella obtener los objetivos individuales relacionados o indirectamente con el trabajo.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, ampliando las fuentes más efectivas que accedan a añadir a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosomáticas y los exámenes médicos.

Funciones del Departamento de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos es básicamente de servicios, sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este corresponda, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de custodiar la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o analizados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. Ampliar un marco personal basado en competencias.
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Objetivos del Departamento de Recursos Humanos

Los objetivos son los logros que se proyectan obtener con la ejecución de una acción. Los objetivos de la administración de Recursos Humanos provienen de las metas de la empresa finalizadas, los cuales, en toda organización, son la creación o asignación de algún producto o servicio.

El principal objetivo es avanzar para las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista fundamental, ético y social.

Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los Roles para crear una organización de alta ventaja de Margaret Butteris, el objeto de los recursos humanos es contratar y cambiar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

Otros objetivos son:

- ✓ Crear, retener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- ✓ Desarrollar el apoyo con las condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena en los Recursos Humanos y el alcance de objetivos individuales.
- ✓ Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- ✓ Cooperar al éxito de la empresa o corporación.
- ✓ Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir la máxima presión o demandas negativas que la sociedad pueda practicar sobre la organización.
- ✓ Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- ✓ Ejecutar con las obligaciones legales.

- ✓ Plantear la función corporativa de Recursos Humanos para cambiar en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:

1. Corporativos
2. Funcionales
3. Sociales y
4. Personales

El Departamento de Recursos Humanos es de línea o staff

Los órganos que se aplican la innovación y distribución de ese producto o servicio, que es lo que hace la empresa, elaboran la actividad básica de la organización, estos son los órganos de línea, lo que custodia la Administración de Recursos Humanos es un órgano de Staff.

El papel de la Dirección de Línea

Con el cambio de las funciones de recursos humanos se considera que la dirección en línea pueda proponer a muchas actividades de recursos humanos tradicionales. Esto es posible por la automatización de herramientas y técnicas de los recursos humanos.

Se espera que los directivos de línea:

- ✓ Realicen más entrevistas y contrataciones ellos mismos, en lugar de requerir tanto del personal de recursos humanos.
- ✓ Promover el cambio y ayuden a los empleados a largo plazo del proceso, informe la visión y la dirección empresarial, señalar las necesidades de

cambio, y refuercen y protegen continuamente las nuevas directrices.

- ✓ Guiar sistemas de gestión por resultado

- ✓ observar la necesidad de reestructuración y reingeniería, y orienten el proceso en marcha.
- ✓ Elaborar una búsqueda de los indicadores empresariales y de recursos humanos que midan la eficacia de una estrategia en la empresa.
- ✓ Compartan responsabilidades con recursos humanos de la empresa, en el desarrollo de ejecutivos y empleados, y en la planificación de procesos, asegurando que se ofrecen a todos los empleados oportunidades para desarrollar sus experiencias y competencias.

Composición del Departamento de Recursos Humanos

El departamento de los recursos humanos está combinado por las siguientes áreas:

1. Reclutamiento de Personal
2. Selección
3. Diseño, Descripción y análisis de cargos
4. Evaluación del desempeño humano
5. Compensación
6. Beneficios Sociales
7. Higiene y seguridad en el trabajo
8. Entrenamiento y desarrollo del personal
9. Relaciones Laborales
10. Desarrollo Organizacional
11. Base de datos y Sistemas de información
12. Auditoría de recursos humanos

Definición y funciones de las principales áreas que componen el Departamento de Recursos Humanos

1. Reclutamiento de Personal

Las organizaciones tratan de interesar los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no. Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

2. Selección

El proceso de selección alcanza tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién corresponderá contratarse. El reclutamiento y selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo

proceso. Puede precisar la selección de recursos humanos como la escogencia del hombre considerado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras, almacenar o ampliar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección pretende solucionar dos problemas básicos:

- a. La eficacia del hombre al cargo

3. Diseño, descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es una relación escrita que precisa los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Suministra datos sobre lo que el solicitante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Es la causa que consiste en determinar los elementos o hechos que concuerdan la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

4. Evaluación de Desempeño

.El procedimiento para evaluar el personal se designa evaluación de desempeño, y generalmente, se obtiene a partir de programas formales de evaluación, instituidos en una cantidad razonable de informaciones con relación a los empleados y a su desempeño en el cargo.

5. Compensación

Está suministrada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

6. Beneficios Sociales

“Son aquellas habilidades, bienestar, ventajas y servicios que las empresas brindan a sus empleados”. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

7. Higiene y Seguridad

Forman dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a responder situaciones personales y materiales de trabajo, capaces de guardar cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto expresado por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, intelectual y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

8. Entrenamiento y Desarrollo

Es el área que se encomienda de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de proveer a sus empleados los programas que engrandecen su desempeño laboral; logrando de este modo mayor productividad de la empresa.

9. Relaciones Laborales

Se basa en la política de la organización, frente a las asociaciones, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados

10. Desarrollo Organizacional

“EL desarrollo organizacional se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.”

11. Base de datos y sistemas de Información

“El concepto sistema de información gerencial, se relaciona con la tecnología informativa, que contiene el computador o una red de microordenadores, además de programas es para determinar y procesar datos e información”.

12. Auditoria

“La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar.

Aporte de los Departamentos de Recursos Humanos a las empresas

Cada uno de los departamentos que forman una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización. Entre los aportes del Departamento de Recursos Humanos podemos destacar:

- a. Influye sobre el comportamiento del personal para adquirir resultados de operaciones y financieras.
- b. Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.
- c. Influye sobre la defensa del empleado.
- d. Influye sobre la gestión de los métodos operativos por parte de los recursos humanos.
- e. En la forma de establecer la estrategia de la empresa.

Cada uno de estos aportes dependerá del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga. (Cristóbal, 2004)

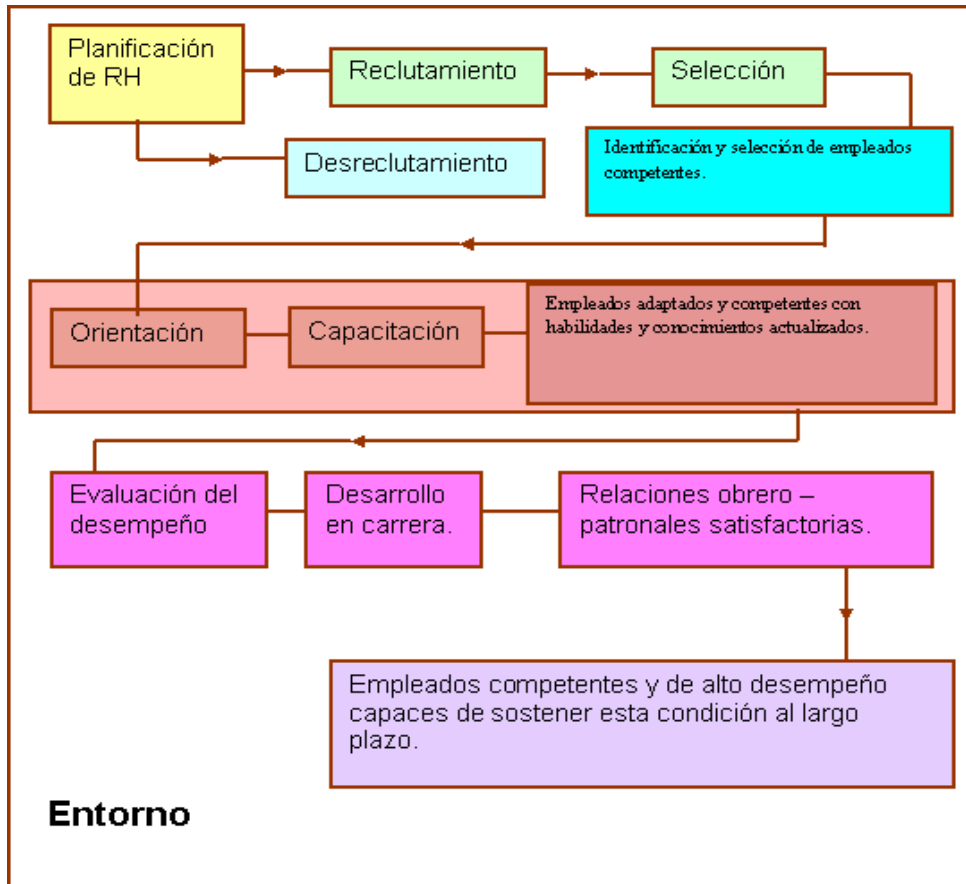


GRAFICO 1 El proceso de Dirección de los Recursos Humanos

Autor: García Cristóbal

F.O.D.A

Objetivo

Recursos humanos tiene como objetivo básico alinear el área o profesionales con la estrategia de la organización. Es importante resaltar que en recursos humanos no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos

y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades, idóneos de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial.

Propósito

El propósito de recursos humanos es optimar las contribuciones productivas del personal de la organización, de modo que sean responsables desde un puesto de vista estratégico, ético y social.

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Fortalezas:

- ✓ Amplios conocimientos en la selección y contratación de personal.
- ✓ Políticas y procedimientos establecidos por los Directivos de los recursos humanos
- ✓ Equipo humano, motivados a la mejora
- ✓ Equipo enfocado en mantener relaciones positivas con la sociedad
- ✓ Baja conflictividad Laboral
- ✓ Asegura la correcta comunicación dentro de la empresa
- ✓ Alcanza la mayor eficiencia de cada uno de nuestros empleados
- ✓ Madurez del movimiento asociativo y la participación social
- ✓ Mejora continuada de competencias técnicas

Oportunidades:

- ✓ Competencia Laboral
- ✓ Implementación de nuevos sistemas y procesos
- ✓ Capacitar al personal que elabora en la empresa

- ✓ Actualización de las políticas de Recursos Humanos en la organización
- ✓ Conseguir las condiciones de trabajo más favorables para nuestros colaboradores

Debilidades:

- ✓ No aplicación de sistema de Auditoria de control para la selección y contratación de personal
- ✓ No implementación de Mejora Continua
- ✓ Contratación de personal no idóneo para los puestos
- ✓ Falta de capacitación y desarrollo del personal
- ✓ Falta de integración de personas a planes y programas
- ✓ Indeterminación de las funciones de los empleados

Amenazas:

- ✓ Dar información de la empresa a la competencia
- ✓ Baja competencia Laboral
- ✓ Falta de personal calificado
- ✓ Insensibilidad ante problemáticas de los empleados (Cassanova, 2004)

Es una herramienta que permite al ser humano evaluar las fortalezas y oportunidades propias del individuo, así como, las debilidades y amenazas que giran en el entorno del ser humano que no consienten el logro de sus objetivos.

Metas planteadas, constan aspectos positivos y negativos en el ser humano, debido a que los aspectos negativos son más difíciles de observar y aceptarlos lo más recomendable es que el referido estudio se realice con una persona de confianza con el fin de obtener un mejor resultado.

2.4 FUNDAMENTACION LEGAL

NORMATIVIDAD DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Las normas para el control de gestión están basadas en los principios que rigen y orientan los trabajos de auditoría, en los cuales se constituye un marco conceptual para el análisis de los estados financieros, estadísticas, actividades económicas y administrativas y la acción del gerente en un período determinado. El control de gestión pretende crear un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su autoridad hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para mostrar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia.

En el Ecuador las normas que rigen la auditoría de gestión son:

NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA (NIA)

Las Declaraciones de Normas de Auditoría o SAS (Statements on Auditing Stand Ards) son interpretaciones de las normas de auditoría generalmente aceptadas que tienen obligatoriedad para los socios del American Institute of Certified Public Accountants AICPA, pero se han convertido en estándar internacional, especialmente en nuestro continente. Las Declaraciones de Normas de Auditoría son emitidas por la Junta de Normas de Auditoría (Auditing Standard Board ASB).

Estas normas si bien están dirigidas a las auditorias de los estados financieros, también rigen a las auditorias administrativas como son el caso de las Nías: 200 Objetivos y principios que gobiernan una auditoría; 300

Responsabilidades que tiene el auditor de planificar; 400 Control Interno; 500 Evidencia de Auditoría; 600 Uso del Trabajo de otros; y 700 Conclusiones y dictamen de la Auditoría.

- NIA 1 SECCION 200: OBJETIVOS Y PRINCIPIOS QUE GOBIERNAN UNA AUDITORIA DE LOS ESTADOS FINANCIERO

Esta norma señala que el objetivo de una auditoría de estados contables es ceder al auditor exprese una opinión aproximada de si los estados contables estén listo para tomar medidas razonablemente, en los aspectos significativos, de acuerdo con un marco de informe para los estados e informes contables.

Para ello el contador público debe cumplir con las prescripciones del Código de Ética, con las de las NIA y con otras normas legales o reglamentarias aplicables manteniendo una actitud de escepticismo dado que los estados contables pueden contener errores importantes.

Pronuncia la norma que una auditoría ejecutada de acuerdo con las NIA está dirigida a administrar una seguridad razonable de que los estados contables tomados en su conjunto están libres de errores significativos.

- NIA 8 SECCION 300: RESPONSABILIDAD QUE TIENE EL AUDITOR DE PLANIFICAR

La norma regula las guías para el planeamiento efectivo de un trabajo recurrente y distingue los aspectos que debe considerar en una primera auditoría. En rigor se trata del plan general, de la debida documentación de ese plan y de las materias que deben ser consideradas por el auditor.

Incluye el programa de auditoría en el que se determina el alcance, la naturaleza y la oportunidad de las pruebas de auditoría, sobre bases dinámicas. Esto quiere decir, que está sujeto a cambios en la medida de los hallazgos del auditor.

- **NIA 6 SECCION 400: CONTROL INTERNO**

El propósito de esta norma es proporcionar pautas referidas a la obtención de una comprensión y prueba del sistema de control interno, la evaluación del riesgo inherente y de control y la utilización de estas evaluaciones para diseñar procedimientos sustantivos que el auditor utilizará para reducir el riesgo de detección a niveles aceptables.

- **NIA 8 SECCION 500: EVIDENCIA DE AUDITORIA**

El propósito de esta norma es ampliar el principio básico relacionado con la evidencia de auditoría suficiente y adecuada que debe lograr el auditor para poder arribar a conclusiones sensatas en las que basar su opinión con relación a la información financiera y los métodos para obtener dicha evidencia.

- **NIA 8 SECCION 501: EVIDENCIAS DE AUDITORIA
– CONSIDERACIONES ADICIONALES PARA
PARTIDAS ESPECIFICAS (NIA 8)**

El propósito de esta norma es proporcionar pautas relacionadas con la obtención de evidencia de auditoría a través de la observación de inventarios, confirmación de cuentas a cobrar e indagación referida a acciones judiciales,

ya que en general se considera que estos financieros y los servicios de auditoría y relacionados.

- **NIA 12 SECCION 520: PROCEDIMIENTOS ANALITICOS**

Esta norma proporciona pautas detalladas con respecto a la naturaleza, objetivos y oportunidad de los procedimientos de revisión analítica. El término “procedimiento de revisión analítica” se utiliza para describir el análisis de las relaciones y tendencias, que incluyen la investigación resultante de la variación inusual de los ítems.

- **NIA 19 SECCION 530: MUESTREO DE AUDITORIA**

Esta norma identifica los factores que el auditor debe tener en cuenta al elaborar y seleccionar su muestra de auditoría y al evaluar los resultados de dichos procedimientos. Se aplica tanto para el muestreo estadístico como para el no estadístico.

- **NIA 5 SECCION 600: USO DEL TRABAJO DE OTROS**

Esta norma requiere que el auditor principal documente en sus papeles de trabajo los componentes examinados por otros auditores, su significatividad con respecto al conjunto, los nombres de otros auditores, los procedimientos aplicados y las conclusiones alcanzadas por el autor principal con respecto a dichos componentes. Requiere también que el auditor efectúe ciertos procedimientos

además de informar al otro auditor sobre la confianza que depositará en la información entregada por él.

- **NIA 10 SECCION 610: USO DEL TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA**

Esta norma proporciona pautas detalladas con respecto a qué procedimientos deben ser considerados por el auditor externo para evaluar el trabajo de un auditor interno con el fin de utilizar dicho trabajo.

- **NIA 18 SECCION 620: USO DEL TRABAJO DE UN EXPERTO**

El propósito de esta norma es proporcionar pautas con respecto a la responsabilidad del auditor y los procedimientos que debe aplicar con relación a la utilización del trabajo de un especialista como evidencia de auditoría. Cubre la determinación de la necesidad de utilizar el trabajo de un especialista, las destrezas y competencia necesaria, la evaluación de su trabajo y la referencia al especialista en el informe del auditor.

- **NIA 13 SECCION 700: DICTAMEN DEL AUDITOR SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

El propósito de esta norma es proporcionar pautas a los auditores con respecto a la forma y contenido del informe del auditor en relación con la auditoría independiente de los estados financieros de cualquier entidad. Cubre los elementos básicos del informe del auditor, describe los distintos tipos de informes e incluye ejemplos de cada uno

de ellos. Para el caso de la auditoría de gestión se toma únicamente el modelo.

MANDATO 8 DE LA CONTRATACION DE ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

Art. 2.- Definición de actividades complementarias.- Se denominan actividades complementarias, aquellas que realizan personas jurídicas constituidas de conformidad con la Ley de Compañías, con su propio personal, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la usuaria. La relación laboral operará exclusivamente entre la empresa de actividad complementaria y el personal por ésta contratado en los términos de la Constitución Política de la República y la ley.

Constituyen actividades complementarias de la usuaria las de vigilancia-seguridad, alimentación, mensajería y limpieza. Se entenderá por vigilancia-seguridad fija, la que se presta a través de un puesto de seguridad fijo o por cualquier otro medio similar, con el objeto de brindar protección permanente a las personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores en un lugar o área determinados; y, por vigilancia-seguridad móvil, la que se facilita a través de puestos de seguridad móviles o guardias, con el objeto de servir protección a personas, bienes y valores en sus desplazamientos.

Art. 3.- Contratación de actividades complementarias.- El personal de vigilancia, controles y filtros de seguridad de los aeropuertos y puertos marítimos deberá ser contratado en relación directa y bilateral por las entidades o administradores a cargo de los mismos, por cuanto esas actividades son propias y habituales en sus operaciones.

Los trabajadores a cargo de los servicios de alimentación de los hoteles, clínicas y hospitales tendrán relación laboral directa y bilateral con los empleadores de esas ramas, por ser también actividades propias y habituales de las mismas. Las labores de desbroce, roce, mantenimiento de canales de riego, limpieza de bananeras, cañaverales y otra clase de plantaciones, y todas las similares que se desarrollan en las actividades agrícolas, bajo ningún concepto serán consideradas como actividades complementarias sino como propias y habituales de dicha rama productiva y por consiguiente todo el personal encargado de las mismas deberá ser contratado en forma directa y bilateral.

De igual manera, todos los trabajos de aseo y limpieza de calles, veredas, y de mantenimiento de parques no podrán ser catalogados como actividades complementarias sino como labores cuya contratación de personal deberá realizarse de modo directo y bilateral.

Art. 4.- Autorización.- El Ministerio de Trabajo y Empleo autorizará el funcionamiento de las empresas que se establezcan con el objeto único y exclusivo de ofrecer a la realización de actividades complementarias, encargándose de su control y vigilancia permanente a las direcciones regionales de trabajo, las que organizarán y tendrán bajo su responsabilidad los registros de compañías dedicadas a actividades complementarias, sin perjuicio de las atribuciones de la Superintendencia de Compañías. La autorización para la realización de actividades complementarias, con vigencia en todo el territorio nacional, tendrá validez de dos años la primera vez que se la obtenga, de cinco años adicionales con ocasión de la primera renovación y transcurrido este período, será de tiempo indefinido.

Sin embargo, en cualquier tiempo y previo el procedimiento administrativo que corresponda y asegurando los mecanismos del debido proceso, el Ministerio de Trabajo y Empleo podrá aplicar las sanciones previstas en el Mandato Constituyente No. 8 y en este reglamento.

Art. 5.- Requisitos para la autorización.- Para obtener la autorización de funcionamiento, las empresas que realizan actividades complementarias, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Presentar el certificado de existencia legal otorgado por la Superintendencia de Compañías;
- b. Presentar copia certificada de la escritura de constitución o reforma de los estatutos de la compañía, debidamente inscrita y registrada en la forma prevista en la ley y cuyo objeto social será exclusivamente la realización de actividades complementarias de vigilancia-seguridad, alimentación, mensajería o limpieza; y, acreditar un capital social mínimo de diez mil dólares, pagado en numerario.
El objeto social de la compañía podrá abarcar una o varias de las antes indicadas actividades complementarias;
- c. Entregar copia notariada del registro único de contribuyentes (RUC);
- d. Copia certificada del nombramiento del representante legal, debidamente registrado;
- e. Documento original del IESS o copia certificada que acredite la titularidad de un número patronal, y de no encontrarse en mora en el cumplimiento de obligaciones; y,

- f. Contar con infraestructura física y estructura organizacional, administrativa y financiera que garantice cumplir eficazmente con las obligaciones que asume dentro de su objeto social, lo que deberá ser acreditado por el Ministerio de Trabajo y Empleo.

Art. 6.- Contratos.- La realización de actividades complementarias requerirá de la suscripción de dos clases de contratos:

- a. Un contrato mercantil de actividades complementarias entre la empresa dedicada a estas gestiones y la usuaria, en el cual se establecerá expresamente las actividades complementarias del proceso productivo, que se desarrollarán mediante esta contratación. En el referido contrato deberá constar de manera precisa la remuneración que percibirá cada trabajador de la contratista, laborando jornadas de ocho horas diarias y cuarenta semanales; y,
- b. Un contrato de trabajo celebrado por escrito, entre la empresa que realiza actividades complementarias y cada uno de sus trabajadores.

Art. 7.- Remuneraciones mínimas.- Sin perjuicio de lo señalado en el artículo anterior, en ningún caso se pactará una remuneración inferior a la remuneración básica mínima unificada o a los sueldos y salarios mínimos sectoriales, según la actividad o categoría ocupacional. El Ministerio de Trabajo y Empleo, en el término máximo de 90 días gestionará a través de las comisiones sectoriales respectivas, la actualización y fijación de las

remuneraciones sectoriales de las actividades complementarias de vigilancia-seguridad, alimentación, mensajería y limpieza. Para los efectos de la estabilidad de los trabajadores respecto de las compañías que realizan actividades complementarias, se estará a lo establecido en la ley.

Art. 8.- Responsabilidad solidaria.- Sin daño de la responsabilidad principal del obligado directo y dejando a salvo el derecho de duplicación, la persona en cuyo provecho se realiza la actividad complementaria, será responsable solidaria del cumplimiento de las obligaciones laborales.

Art. 9.- Pago de utilidades.- Los trabajadores de las empresas contratistas de actividades complementarias de acuerdo con su tiempo anual de servicios, participarán proporcionalmente del porcentaje legal de las utilidades líquidas de las empresas contratantes en cuyo provecho se prestó el servicio.

Si las utilidades de la empresa que realiza actividades complementarias fueren superiores a las de la usuaria, el trabajador solo percibirá éstas. Las empresas usuarias contratantes y las contratistas que realizan actividades complementarias, junto a la declaración de utilidades en el formulario de especie valorada se presentara una copia de aquellas declaraciones de impuesto con que la empresa generó mayores utilidades.

Art. 10.- Prohibiciones y obligaciones para las empresas que realizan actividades complementarias.- Se prohíbe cualquier cobro al trabajador y se considerará renuncia de derechos del trabajador y acarreará nulidad todo pacto y toda cláusula o estipulación que le obligue a pagar a la

empresa que realiza actividades complementarias o a la usuaria, cantidades, honorarios o estipendios a título de gasto o en concepto de pago por reclutamiento, selección, capacitación, formación o contratación, cualquiera que sea su denominación.

Art. 11.- Infracciones de las empresas que realizan actividades complementarias y sanciones.- El Ministerio de Trabajo expedirá las regulaciones sobre la gradación de las sanciones a las infracciones a las disposiciones del Mandato No. 8 emitido por la Asamblea Constituyente del Ecuador el día 1 de mayo de 2008.

Art. 12.- Obligaciones de las empresas contratantes.- La contratante y contratista de actividades complementarias, están en la obligación de informar al trabajador sobre los riesgos derivados del desempeño de su trabajo, así como suministrar los medios e instrumentos de protección y prevención respecto de aquellos.

Art. 13.- Infracciones de la empresa contratante y sanciones.- Se prohíben contratar a empresas de actividades complementarias, que no cuenten con la respectiva autorización de funcionamiento otorgada por el Ministerio de Trabajo y Empleo.

El Ministerio de Trabajo y Empleo entregará a las empresas que realizan actividades complementarias, los certificados que acrediten la vigencia de dicha autorización, documento que será incorporado como habilitante para la celebración de los contratos mercantiles.

En los lugares donde no haya direcciones regionales, los inspectores del trabajo una vez conocida la infracción, remitirán en el término de 48 horas, la documentación e informe respectivo, que permitan al Director Regional de

Trabajo de su jurisdicción, imponer las correspondientes sanciones

Cuando se presuma la existencia de vinculación entre las usuarias y las empresas contratistas de actividades complementarias en los términos del primer inciso del artículo 6 del mandato, el Ministerio de Trabajo y Empleo solicitará toda la información que requiera a la Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y otras instituciones. Se establecerá la vinculación cuando la información que proporcionen dichas entidades determinen que la usuaria y la compañía que realiza actividades complementarias, sus socios o accionistas, comparten intereses, patrimonio o administración financiero-contable, en uno o más de estos casos.

Art. 14.- Fondo de Reserva.- Para el pago del Fondo de Reserva de los trabajadores, las empresas que realizan actividades complementarias se sujetarán a lo previsto en el artículo 149 de la Ley de Seguridad Social.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- El Ministerio de Trabajo y Empleo en el plazo máximo de 90 días contados a partir del primero de mayo del 2008, conformará la respectiva comisión sectorial para la fijación de los sueldos o salarios básicos mínimos sectoriales de los profesores de establecimientos particulares de los niveles pre primario, primario, medio y superior, que no laboren jornadas completas diarias o semanales de trabajo. Los profesores de muy alto nivel de especialización que fueren llamados a los centros de educación superior para dictar talleres, seminarios y cursos que no impliquen una actividad docente de carácter permanente y quienes ejerzan la docencia hasta por un

máximo de veinticuatro horas mensuales bajo carga horaria flexible y mediante cobro de honorarios, podrán ser contratados como profesionales sin relación de dependencia, conforme lo establece el artículo 58 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

SEGUNDA.- En las actividades complementarias de vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la usuaria, las empresas contratistas autorizadas para realizar las actividades solo podrán rotar al trabajador hasta en tres empresas usuarias dentro de un mismo año, según la naturaleza y características de cada actividad. La responsabilidad patronal solidaria operará entre la empresa contratista y la empresa contratante de dichas actividades complementarias solo en relación al período en que el trabajador haya brindado sus servicios en la usuaria contratante. Las empresas que se dediquen a la actividad de mensajería para múltiples clientes en forma diaria y permanente, en recepción de correspondencia y encomiendas, no serán consideradas como contratistas de actividades complementarias sino como prestadoras de servicios técnicos especializados según lo previsto en el artículo 17 de este reglamento.

Ley de vigilancia y seguridad privada

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada, emplearán uniformes, logotipos y distintivos que las identifiquen, diferentes a los de uso privativo de la Fuerza Pública.

SEGUNDA.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada no podrán utilizar los grados jerárquicos de la Fuerza Pública, para denominar al personal que labora en las mismas.

TERCERA.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada prestarán colaboración inmediata a la Policía Nacional en apoyo a la seguridad ciudadana.

CUARTA.- El Ministerio de Gobierno y Policía podrá descentralizar y delegar las facultades que le han sido conferidas en la presente Ley.

QUINTA.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada contratarán obligatoriamente una póliza de seguro de responsabilidad civil contra daños a terceros, que puedan resultar perjudicados por la prestación de sus servicios; y pólizas de seguro de vida y de accidentes para el personal que preste sus servicios en estas compañías, desde el inicio de su relación laboral. El Presidente Constitucional de la República en la expedición del Reglamento correspondiente, fijará los montos de las pólizas de los seguros contemplados en esta Disposición General.

SEXTA.- En todo lo que no estuviere previsto en la presente Ley se estará a lo dispuesto en la Ley de Compañías y demás leyes en todo lo que fueren aplicables.

SÉPTIMA.- El personal de las compañías de vigilancia y seguridad privada desempeñará sus funciones dentro del área correspondiente a cada empresa, industria, edificio, conjunto habitacional, local comercial o establecimiento, con los que se haya suscrito el correspondiente contrato de prestación de servicios, con excepción de aquellos contratos que involucren la custodia de personas, bienes y valores fuera de tales áreas.

OCTAVA.- Las empresas que no estén constituidas legalmente y que, en forma clandestina, presten servicios de vigilancia y seguridad privada serán clausuradas en forma definitiva, sus 11 propietarios y/o administradores serán sancionados de conformidad con la ley; y, sus armas y equipos serán confiscados.

NOVENA.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada garantizarán la estabilidad laboral del personal que actualmente trabaja en ellas, pero estarán obligadas a adecuar su nómina a las disposiciones de esta Ley.

2.5 VARIABLE DE INVESTIGACIÓN

Variable dependiente: control interno

La identificación de los riesgos relevantes , tanto externos como internos y propios de la organización ya que cada uno de los componentes se debe ejecutar en la administración con el fin de evaluar cada operación realizada dentro de la empresa para mejorar procedimientos correcto cumpliendo con los reglamentos.

Variable Independiente: Gestión de los Recursos Humanos

Son los procesos aplicados en la organización para alcanzar objetivos para obtener un nivel de desempeño y una calidad social que cubre las expectativas personal y promover el desempeño eficiente aplicando el incremento del esfuerzo , habilidades .

2.6 DEFINICIONES CONCEPTUALES

A continuación especificaremos definiciones que van ayuda para la comprensión de esta investigación

Empresa.- es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para conseguir determinados objetivos, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.

Auditoria: Inspección o verificación de la contabilidad de una empresa o una entidad, realizada por un auditor con el fin de demostrar si sus cuentas reflejan el patrimonio, la situación financiera y los resultados obtenidos por dicha empresa o entidad en un definitivo ejercicio.

Auditoría de Gestión: La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de ajustar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por la Entidad.

Recursos Humanos: En la administración de empresas, se denomina Recursos humanos al trabajo que coopera el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, aunque lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar tanto una persona, como un departamento en concreto junto a los directivos de la organización

Control interno: es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que tanto son confiables sus estados contables, frente a los fraudes y eficiencia y eficacia operativa.

Desarrollo personal: Es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que informan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano.

Desarrollo profesional: remite precisamente al ámbito del trabajo, cuando una persona siente que ha entrado en una fase de desarrollo en su trabajo, se siente satisfecha por haber cumplido objetivos importantes y tiene perspectivas de cambio.

Eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe involucrar este concepto con el de eficiencia, que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado, es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo.

Foda: es el estudio de la situación de una empresa u estructura a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera proyectar una estrategia.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

En el presente capítulo, se expondrá la metodología de investigación analizando e interpretando técnicas para la constatación del problema objeto de estudio. Se presentará un diseño de investigación para lo cual, en primer lugar se expondrá la presentación de la empresa como referencia de estudio.

DELFOR SECURITY CÍA. LTDA.

La compañía de seguridad, Delfor Security Cía. Ltda. , inició sus actividades en febrero 28 del 2008, inscrita en la superintendencia de compañías el mismo mes, dedicada a la prestación de servicio complementarios de vigilancia de seguridad privada dirigida con 30 años de experiencia.

La empresa está legalmente establecida bajo las leyes de formación de organizaciones de seguridad privada, con las respectivas autorizaciones de ministerio laborales. Así, mismo tenemos contratada la póliza de responsabilidad civil, póliza de vida y de accidente, según demanda la ley del mandato N° 8 del código del trabajo

Objetivo Social

La compañía de seguridad, Delfor Security Cía. Ltda. Fue creada con el fin de ofrecer servicio privado a las personas , mediante escoltas , armados durante el lanzamiento está orientada principalmente a miembros de familias , ejecutivos o personalidades que por circunstancia especiales requieren este tipo de servicio .

Misión

Nuestra misión es brindar nuestros Servicios de Vigilancia Fija, Seguridad Privada y Servicio de Custodia Móvil de mercadería, protección VIP a Ejecutivos, desarrollarnos como empresa seria, responsable y transparente con su personal interno, tanto en la parte laboral como legal; y, por otra parte, ofrecen a los clientes excelencia en la calidad del servicio, tratando de ofrecer sugerencias y soluciones inmediatas en materia de seguridad integral.

Visión

Nuestra visión, ser competidores y reconocidos en el mercado nacional en la actividad de seguridad.

Ubicación

Actualmente la compañía se encuentra ubicada en Ecuador, Guayaquil vía Daule km 12 ½. Urb. Tottori, Mz.578, villa 6 Sector Montebello al norte de la ciudad.

Base Legal de Delfor Security Cía. Ltda.

DELFOR SECURITY CÍA. LTDA., se constituyó en el Cantón Guayaquil, el 28 de febrero del 2008, aprobada por Resolución de la Superintendencia de Compañías y registrada e inscrita en el Registro Mercantil.

DELFOR SECURITY CÍA. LTDA es una empresa de Seguridad Privada, establecida 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.

DELFOR SECURITY CIA. LTDA, 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,

DELFOR SECURITY CIA LTDA, 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) DELFOR SECURITY CIA. LTDA, cuenta con autorización del Comando Conjunto 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 equipo de protección, sin embargo, con el nuevo mandato 8, los guardias solo podrán hacer uso de sus armas dentro de su sitio de responsabilidad 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 el desconcierto con la fuerza pública.

- Bomberos y Municipio del Distrito Metropolitano.-

(Permisos y Ordenanzas Municipales) El Cuerpo de Bomberos, se encarga de ejecutar supervisiones en los puntos de guardia, identificando si se cuenta con un equipo de primeros auxilios y por otro lado capacitando al personal de guardia incluido supervisores, para poder cubrir un posible evento 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 Reformativa para la Equidad Tributaria en el Ecuador - Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno) Como parte de este proceso, DELFOR SECURITY CIA LTDA, cumple también con la respectiva normativa que emite el SRI, como parte de un táctica general, para la declaración de sus impuestos, emisión de comprobantes autorizados y autorización del ruc.

- Ministerio de Trabajo.- (Código de trabajo) Este Ministerio es muy importante en todo tipo de empresa, ya que se encarga de vigilar 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. DELFOR SECURITY, dispone 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 ser quebrantados ni tampoco marginados, así mismo, este organismo ayuda a que el trabajador y empleador cuenten con un sistema de seguridad social, renovando la calidad de vida del personal que labora en las empresas, siendo de tipo general y obligatorio; DELFOR SECURITY CIA LTDA, se acoge a estas disposiciones.

- **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).

Servicios que ofrece DELFOR SECURITY CÍA. LTDA.

Ofrece servicios de calidad y eficiencia, siendo estos:

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

3.1.6. Beneficios y respaldos para el Cliente

- ✓ Cuentan con una póliza de Responsabilidad Civil a defensa de los clientes con una empresa de seguros legalmente constituida en el país.
- ✓ 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.

3.1.7. 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 para gastos médicos para gastos funerarios..

3.1.8. 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 eficacia en la organización.

3.1.9. Estructura

Se utilizan para mostrar una unidad de la organización en forma metódica o más definida mostrando la estructura con la cual la empresa se desarrollará para desempeñar sus objetivos preliminarmente definidos, con sus áreas, puestos, cargos y departamentos existentes.

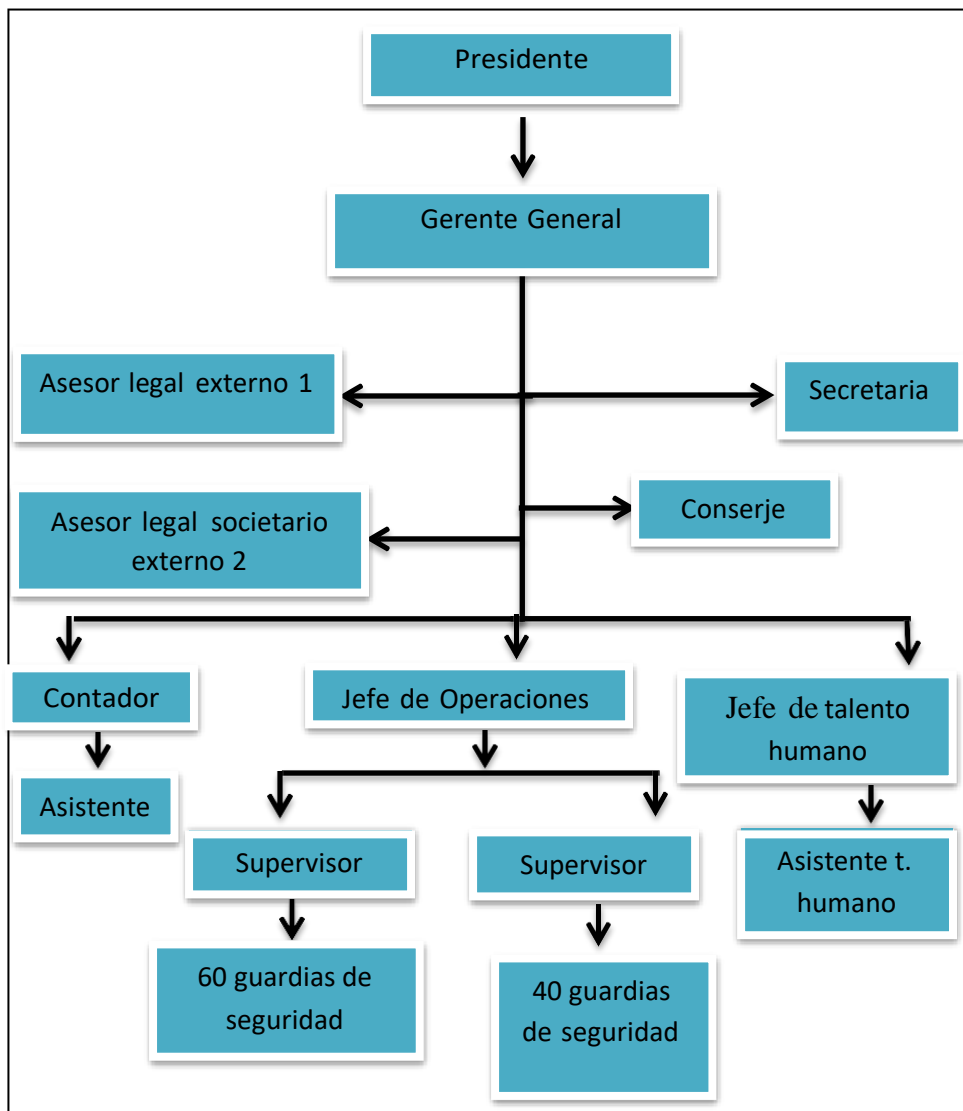


GRAFICO 2 Organigrama Estructural Año: 2014

Autora: Andreina Molinero

En el siguiente cuadro se observara el número de empleado que elabora en cada área

PERSONAL ADMINISTRATIVO	CANTIDAD	PERSONAL OPERATIVO	CANTIDAD
Gerente	1	Jefe de Operaciones	1
Recursos humanos	2	Guardias	100
Contador y asistente	2	Supervisores	2
Secretaria	1	Conserje	1
Total de trabajadores		110	

CUADRO 2 Cantidad de Trabajadores por Categoría Ocupacional

Autor: Andreina Molinero

Clientes

Los clientes en toda empresa son lo más importante, ya que de ellos depende el incremento que las organizaciones puedan lograr para cumplir sus objetivos y para poder competir libremente ofreciendo cada vez mejores productos y servicios. En DELFOR SECURITY CIA LTDA los clientes son diversificados, tales como: empresas privadas, públicas, personas naturales y asociaciones, proponiendo 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 atraer la mayor cantidad de clientes y vencer las expectativas planteadas por la alta dirección para efectuar las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo.

Cientes – Delfor Security Cía. Ltda.

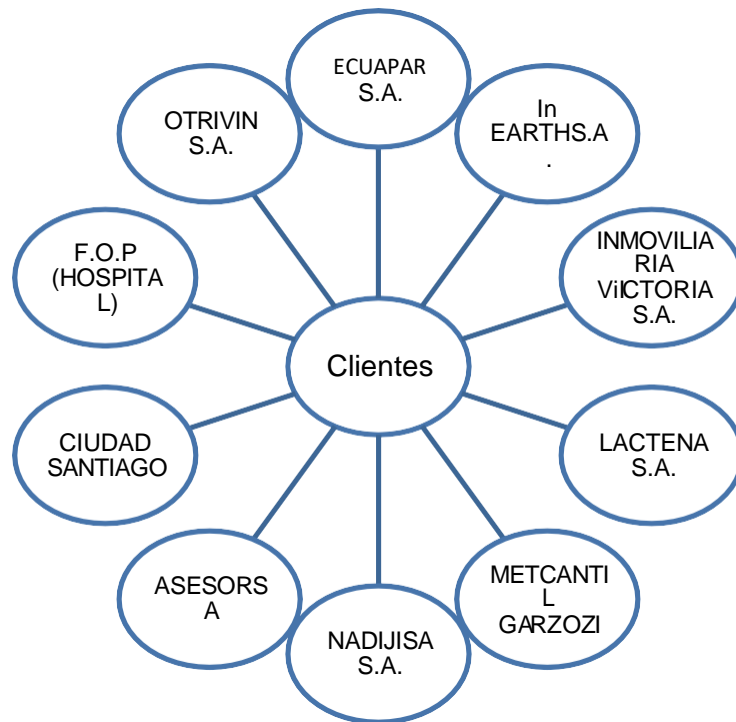


GRAFICO 3 Clientes

Autora: Andreina Molinero

La compañía trata de ofrecer 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 DELFOR SECURITY CIA. LTDA. Están los siguientes:

- ✓ CIUDAD SANTIAGO S.A. (obras)
- ✓ F.O.P (oficinas)

- ✓ OTELO & FABELL S. A. (Productos de consumo masivos)

Proveedores

Los proveedores en el campo de la seguridad cuentan un papel muy importante puesto que son el eje para poder resguardar 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 efectuar esta actividad de manera exitosa, en tiempo y calidad de entrega.

Servicios que brinda DELFOR SECURITY CIA. LTDA.

Seguridad Fija

Protección que se brinda a personas o bienes muebles o inmuebles en un lugar determinado. Se trata de puestos fijos. Los agentes de seguridad no pueden alejarse de sus puestos, sino en pequeña recorridos para no perder de vista del objeto protegido.

Los agentes de seguridad pueden desplazarse dentro del bien inmueble o en un perímetro que no cobije más de un kilómetro, provistos de armas, radios de comunicaciones o medios previamente autorizados por más autoridades competentes, para la prestación del servicio en la modalidad de vigilancia fija.

Seguridad Móvil interna

Se refiere a un área determinada, donde desarrollan algunas actividades las personas jurídicas o natural solicitante del cubrimiento de una comunidad

El desplazamiento puede superar el kilómetro ya que se trata de áreas perfectamente delimitadas. Los vigilantes con modalidad móvil pueden hacer patrullajes en las áreas delimitadas a través de motos o vehículos de vigilancias

Custodia Móvil

(Armada y con monitoreo satelital)

Es el servicio que se presta a personas naturales y empresas jurídicas, custodiando a ejecutivos, transporte de carga y de mercadería por todo el territorio por todo el territorio nacional

Protección Vip

Es la seguridad que se presta a personas mediante escoltas armados, durante sus desplazamiento está orientada principalmente a miembros de familias, ejecutivos o personalidades que por circunstancia especiales requieren este tipo de servicio

Seguridad Electrónica

Se refiere a equipos y medios tecnológicos (controles de acceso, alarmas, sensores, centrales de monitoreo, CCTV, sirenas, luces de seguridad, cero eléctrico, entre otros). La importancia e implementación de la seguridad electrónica es la parte complementaria de la seguridad física convirtiéndola en un seguridad integral.

Capacitación Interna

Contamos con personal de instructores capacitados y certificados por la SETEC, brindando al personal de agentes de seguridad, una formación integral en lo que al área de seguridad privada se refiere

Capacitación Externa

Delfor Security Cia Ltda. Brinda el servicio de capacitación a nivel externo a empresas nacionales, en asesorías y entrenamiento a guardias, protector PPI, choferes de gerencias, choferes de familia, personas de los empleados de almacenes y fábricas, en cuanto a normas y procedimientos contra robos asesorías y estudios de seguridad integral etc.

TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación según Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, y Baptista Lucio, es un conjunto de métodos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. Además indican que debido a las diferentes premisas que las sustentan, desde el siglo pasado tales corrientes se han “polarizado” en dos aproximaciones principales para analizar: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación.

(Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010)

- ✓ Transaccionales o transversales, tiene una característica bien definida que es, recolección de datos en único momento.

- ✓ Longitudinales o evolutivos, su principal propósito es analizar cambios a través del tiempo.
- ✓ Según esta clasificación y de acuerdo al diseño investigativo se acogerá al tipo transaccional ya que se recolectaran datos para su posterior evaluación, de igual forma el tipo de investigación tiene su clasificación:
- ✓ Exploratorio, el objetivo es explorar un tema o un problema de investigación poco estudiado.
- ✓ Descriptivo, busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.
- ✓ Correlacionar-causales, tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables.

Investigación Descriptiva

Según Rivas (1995) establece que la investigación descriptiva, “trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para representar sus implicaciones”. Este tipo de investigación se encarga de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente.

En la investigación se realiza un estudio descriptivo que permite colocar de manifiesto con las instrucciones teóricas y metodológicas del autor para darle solución al problema a través de información obtenida de la compañía Delfor Security Cía. Ltda.

Arias (1999) señala que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la situación

donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables ”.

Los datos necesarios para llevar el desarrollo del trabajo, se han logrado directamente del grupo de estudio, en la compañía “Delfor Security Cia Ltda”.

Población

Según Balestrini (1998), despliega desde el punto de vista estadístico, “una población o universo puede estar expresado a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos examinar y conocer sus características o una de ellas y para el cual serán aprobadas las conclusiones obtenidas en la investigación”.

Población

Ítem	Detalle	Población
1	Jefe de recursos humanos	1
2	Asistente de Administración	1
3	Guardias	5
	TOTAL	7

CUADRO 3 Población

Autora: Andreina Molinero

Tipos de muestras

Existen varios tipos de muestra (Bastidas, 2012):

Muestreo aleatorio simple

Este método es muy simple y se caracteriza por la extracción de los individuos de una lista de forma aleatoria. Cuando el universo es muy numeroso y complejo, no suele resultar eficaz.

Muestreo sistemático

En este caso, el primer individuo se extrae al azar y a partir de este se elige, a intervalos constantes, el resto. Este método resulta más sencillo que el muestreo aleatorio simple y además no precisa de un listado elaborado para seleccionar a los individuos. Si bien el muestreo sistemático es ajustable a la mayoría de los casos, se debe tener en cuenta que la característica que se esté estudiando no tenga una periodicidad igual a la del muestreo.

Muestreo aleatorio estratificado

Para realizar este muestreo se debe dividir a la población en grupos de acuerdo a una representación específica y luego, cada uno de estos grupos es muestreado aleatoriamente, obteniendo así una parte que sea proporcional a la muestra.

Estos muestreos son útiles cuando la característica que determina la división de la población está relacionada con la variable que quiera estudiarse.

Muestreo por conveniencia

Es probablemente la técnica de muestreo más común. En el muestreo por conveniencia, las muestras son seleccionadas porque son posibles para el investigador.

Muestra Delfor Security Cía. Ltda.

La autora de la investigación decidió tomar a toda la población; la jefa de recursos humanos con su asistente y los guardias de seguridad como, ya que es una población pequeña.

Ítem	Detalle	Población
1	Jefe de recursos humanos	1
2	Asistente de Administración	1
3	Guardias	5
	TOTAL	7

CUADRO 4 Muestra

Autora: Andreina Molinero

Técnicas investigación

Básicamente son las herramientas que permiten lograr información y llevar a cabo las observaciones de la investigación. Los instrumentos principales que se utilizan en la recopilación de datos son los siguientes:

- ✓ El cuestionario.
- ✓ La entrevista.
- ✓ La observación.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para la recolección de la información se utilizan dos técnicas e instrumentos de recolección de datos: la entrevista y análisis de datos.

Técnicas	Instrumentos
Encuesta	Preguntas

CUADRO 5 Técnicas de investigación

Autora: Andreina Molinero

El cuestionario

El cuestionario es, por definición, el instrumento estandarizado que utilizamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas. En pocas palabras, se conseguiría decir que es la herramienta que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, utilizando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir la población a la que pertenecen o comprobar estadísticamente algunas relaciones entre variables de su interés (CERON, 2006)

Modelo de encuesta

ENCUESTA:

1. ¿Conoce el reglamento interno de trabajo así como su misión y visión de la empresa?
2. ¿Conoce el manual de funciones de su departamento?
3. ¿Existe trabajo en equipo en su área?
4. ¿Cree usted que existe una verdadera organización de las tareas en su grupo de trabajo?
5. ¿La empresa brinda estabilidad laboral?
6. ¿La empresa considera las opiniones, ideas o sugerencias de los empleados?
7. ¿Se brindan capacitaciones continuas para mejorar las funciones de los empleados?
8. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal?
9. ¿La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño?
10. ¿Se lleva un registro de permisos, vacaciones, sanciones, cambios administrativos del personal?
11. ¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que realizan?
12. ¿Cree usted que es conveniente crear un sistema Informáticos integral?

Entrevista

Es encontrar lo que es importante y significativo para los informantes y descubrir acontecimientos y longitudes subjetivas de las personas tales como creencias, pensamientos, valores, etc. (Peña, 2015)

Observación

Es obtener información de primera mano de los sujetos que están vivenciando el hecho observado. (Peña, 2015)

Para este trabajo se usara el cuestionario con preguntas cerradas y de categoría dicotómica, es decir que tendrán preguntas de opción múltiple que son aquellas en las que se ofrece una serie de respuestas en la cual elegirán una o más alternativas de respuestas.

La recolección de información del cuestionario es en base a la problemática actual de los recursos humanos que incluye el control interno, el mismo que se evidencia en:

- ✓ Detectar problemas críticos del personal.
- ✓ Métodos de selección pocos apropiados
- ✓ Proponer mejor comunicación con la administración con los trabajadores
- ✓ Mal clima laboral
- ✓ Falta de capacitación del personal
- ✓ Ausencia de una verdadera planificación y evaluación de desempeño de los recursos humano

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

DIAGNÓSTICO

Una vez evaluado el sistema de control interno, se establece los siguientes procedimientos:

Detalle de actividades incompatibles que ponen en riesgo el área de Recursos humanos dentro de la empresa:

- ✓ Empleados no cumplen con el manual de funciones y procedimientos
- ✓ No cumplen el código de ética y conducta
- ✓ No se cumple con lo establecido por escrito en los procedimientos de control interno
- ✓ No se conocen los riesgos del negocio
- ✓ No se establecen indicadores de gestión
- ✓ No se diseñan planes estratégicos ni presupuesto
- ✓ No existen restricciones a la información confidencial de la empresa

Análisis de Ambiente de control y evaluación de riesgo

Con base en el diagnóstico, a continuación se redactan los riesgos que actualmente tiene la empresa por las falencias detectadas y las medidas inmediatas que se pueden ejecutar para mejorar y evitar los riesgos:

Falencia detectada	Ambiente de control	Riesgo	impacto	Propuesta de mejora
Integridad y valores éticos	No cumplen el código de ética y conducta	Conductas inapropiadas de los empleados que atenten contra el patrimonio de la empresa	bajo	Plantear a los empleados el código de ética y conducta
Compromiso y competencia profesional	No cumplen con el manual de funciones Carencia de descripción de puesto de trabajo responsabilidades y perfiles por escrito Falta de políticas de contratación del personal (no se documentan) Falta de programas de capacitación y entrenamiento	Falta de compromiso de los empleados conflictos de interés falta de herramientas para justificar un despido y una demanda laboral Errores de los empleados que cometen por falta de conocimiento	bajo	Entregar a los empleados sus manuales de funciones . procedimientos y responsabilidades
Consejo de administración y comité de auditoría	Falta de comité de auditoría Ausencia de evaluaciones en el control interno	Conductas inapropiadas de los empleados de la administración que atentan contra el patrimonio de la empresa	alto	Diseñar implementar un programa de capacitación y entrenamiento
Filosofía de dirección y estilo de gestión	Activos fijos no asegurados Ausencia de evaluaciones para identificar y controlar riesgos	Perdidas económicas o patrimoniales	Alto	Establecer un comité de auditoría una evaluación del control interno
Asignación y responsabilidad	Concentración de las actividades laborales inadecuada	Perdidas económicas	Alto	Separar las funciones de actividades incompatible
Políticas y prácticas en materia de talento humano	Falta de procedimientos para la contratación del personal No se evalúa el trabajo realizado por los empleados	Conflicto de interés por falta de herramientas , falta de compromiso de los empleados	Bajo	Plantear un proceso de selección del personal Crear un sistema de evaluación y desempeño

CUADRO 6 Falencia detectadas en ambiente de control

Autora: Andreina Molinero

Análisis e interpretación Ambiente de control

Creando una estructura organizativa efectiva, aplicando sanas políticas de administración conociendo y cumpliendo las leyes y políticas establecidas Manteniendo un buen sistema de información y comunicación que dé a conocer todo lo anterior de manera clara, oportuna y efectiva.

Falencia detectada	Evaluaciones de riesgo	Riesgo	Impacto	Propuesta de mejora
Objetivo específico para cada actividad	No se establecen guías de gestión El personal no participa en el diseño de los objetivos	Perdida de información para tomas de decisiones Falta de compromiso del personal de la empresa	Bajo	Integrar a los empleados en el diseño de objetivos
Objetivos globales de la empresa	No se diseñan planes estrategico	Perdida de oportunidades en el mercado	Medio	Diseñar planes estrategico Establecer indicadores de gestion

CUADRO 7: Falencias detectadas de evaluaciones de riesgo

Autora: Andreina Molinero

Análisis e interpretación de evaluación de riesgo

- ✓ Realizar un planteamiento de eficacia en la auditoría para dar solución a lo detectado
- ✓ Dar seguimiento a los indicadores de gestión donde se visualiza para mejorar

Esto nos ayudara contribuir en un factor de cambio dentro de la organización, para lo cual se deberá respaldar el desarrollo del liderazgo en la gerencia , enfatizando el desarrollo de las habilidades básicas, entre ellos, la delegación de autoridad y poder, trabajo en equipo y motivación. Para que el capital humano sea aprovechado en toda su capacidad, se hace necesario, una gestión del personal que favorezca acciones orientadas a identificarlos, cada día más, con una cultura organizacional, basada en la filosofía de calidad total

Análisis e interpretación de resultados

Se recolecto información a través de una encuesta de 12 preguntas, la finalidad de conocer problemática actual en el control interno de la compañía Delfor Security Cía. Ltda.

A continuación se presenta los gráficos y análisis e interpretación de resultados de los datos obtenidos

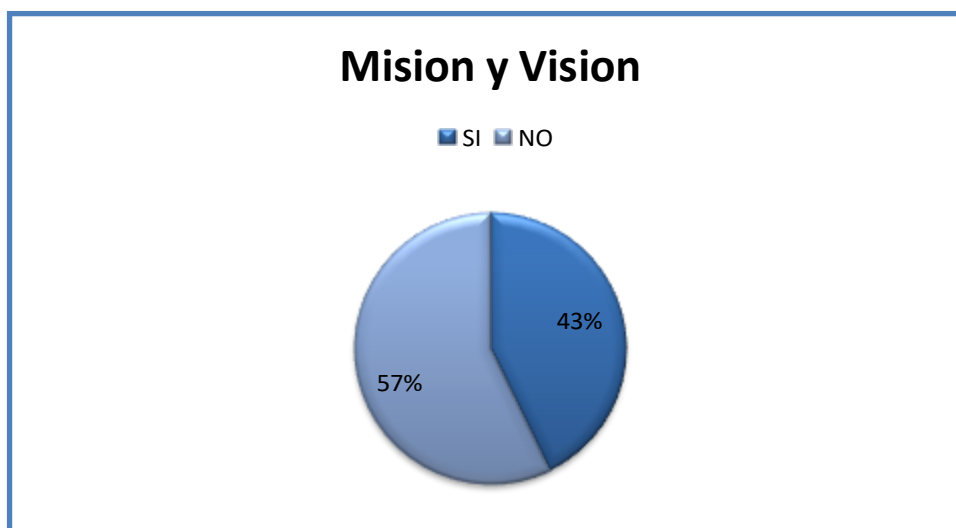
TABULACIÓN

1 ¿Conoce el reglamento interno de trabajo así como su misión y visión de la empresa?

ALTERNATIVAS	Nro. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	3	43%
NO	4	57%
TOTAL	7	100%

CUADRO 8 Misión y visión

Autora: Andreina Molinero



INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados el si tiene 43% conocen el reglamento interno con la misión, visión de la empresa, y el otro 57% desconocen totalmente, dándonos como resultado que en la empresa si existe difusión en el reglamento interno del plan estratégico de la empresa se cumplen

parcialmente por los funciones que laboran en el departamento

2. ¿Conoce el manual de funciones de su departamento?

ALTERNATIVAS	Nro. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	4	57%
NO	3	42%
TOTAL	7	100%

CUADRO 9Funciones del departamento

Autora: Andreina Molinero



INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados responden que el 57% conocen claramente el manual de funciones establecidas con el 43% que no lo tienen pues ayudan realizar otras tareas

3. ¿Existe trabajo de equipo en su área?

ALTERNATIVAS	Nro. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	2	29%
NO	1	14%
PARCIALMENTE	4	57%
TOTAL	2	100%

CUADRO 10 Trabajo en equipo

Autora: Andreina Molinero



INTERPRETACIÓN

El 29% dijeron que si cumplen con las funciones del departamento, mientras que el 14% no está de acuerdo el otro 57% de los empleados conocen parcialmente las funciones.

4. ¿Cree usted que existe una verdadera organización de las tareas en su grupo de trabajo?

ALTERNATIVAS	Nro. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

CUADRO 11 Organización de tarea

Autora: Andreina Molinero



INTERPRETACIÓN

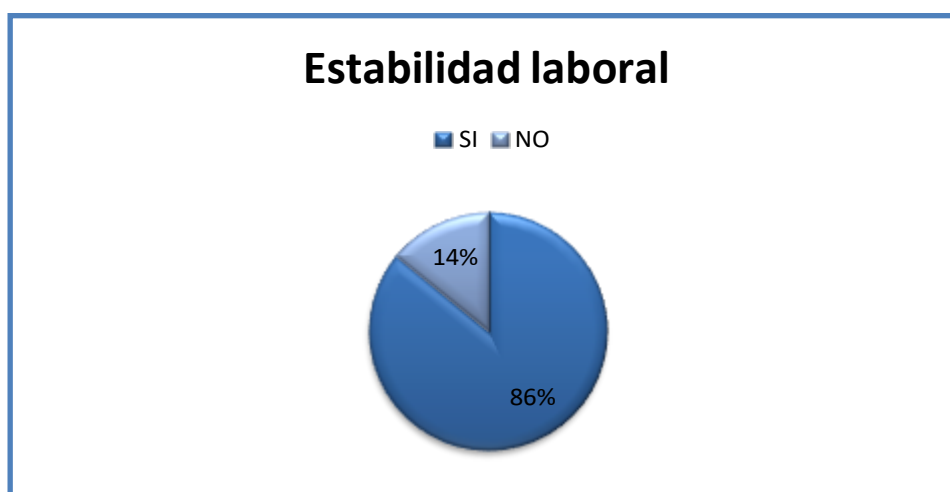
El 71% de los trabajadores opina que existe una verdadera organización de las tareas en el grupo de trabajo y con un no 28,57%

5. ¿La empresa brinda estabilidad laboral?

ALTERNATIVAS	Nro. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	6	86%
NO	1	14%
TOTAL	7	100%

CUADRO 12 Estabilidad laboral

Autora: Andreina Molinero



INTERPRETACIÓN

El 86% de los trabajadores responden que si hay estabilidad laboral en la empresa y con un 14% no lo están.

6. ¿La empresa considera las opciones, ideas o sugerencia de los empleados?

ALTERNATIVAS	Nro. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	3	57,14 %
NO	4	42,86%
TOTAL	2	100%

CUADRO 13 Decisiones importantes

Autora: Andreina Molinero



INTERPRETACIÓN

Los trabajadores responden que el 57,14% si dan opiniones importantes para mejorar las funciones, pero un porcentaje 43% no están seguros de que funcionen.

7. ¿Se brindan capacitaciones continuas para mejorar las funciones de los empleados?

ALTERNATIVAS	Nro. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	6	71%
NO	1	29%
TOTAL	7	100%

CUADRO 14 Capacitaciones continuas

Autora: Andreina Molinero



INTERPRETACIÓN

El 71% si reciben continuamente capitaciones cada mes que son los guardias de seguridad y con un 29% son cada 2 meses con las capacitaciones

8. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal?

ALTERNATIVAS	Nro. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	1	14%
NO	6	86%
TOTAL	7	100%

CUADRO 15 Evaluaciones constantes

Autora: Andreina Molinero



INTERPRETACIÓN

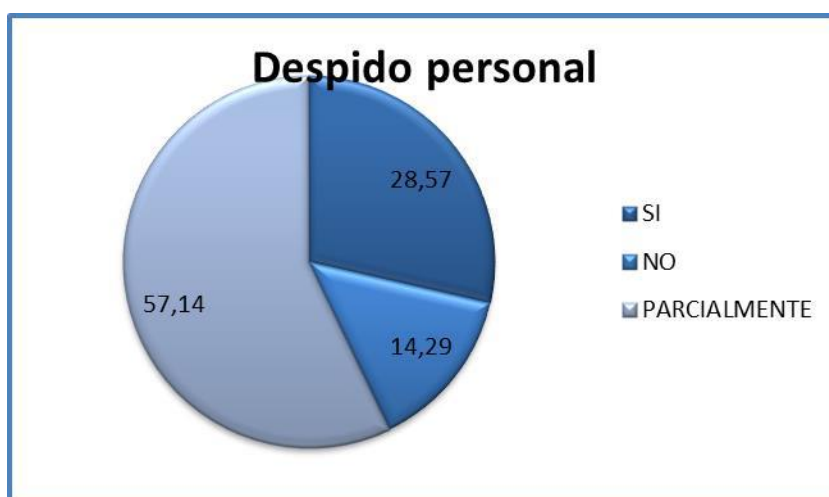
El 86% de los empleados responden que no se han realizado ninguna evaluación desde que entraron y el 14% es del departamento de los recursos humanos que si realizan evaluaciones al entrar a la compañía.

9. ¿La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño?

ALTERNATIVAS	Nro. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	2	28,57%
NO	1	14,29%
PARCIALMENTE	4	57,14%
TOTAL	7	100%

CUADRO 16 Despido al personal

Autora: Andreina Molinero



INTERPRETACIÓN

El empleado responde con un si 28,57% despiden personal por faltas de trabajo con un no 14,29% si dan respaldo por la eficacia de algunos empleados les ayudan y parcialmente 57,14% con normalidad

10. ¿Se lleva un registro de permisos, vacaciones, sanciones, cambios administrativos del personal?

ALTERNATIVAS	Nro. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO		
TOTAL	7	100%

CUADRO 17 Registro del personal

Autora: Andreina Molinero



INTERPRETACIÓN

El 100% de los encuestados responden que se llevan estos registros, mediante memorándum y estos son archivados en cada expediente

11 ¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que se realizan?

ALTERNATIVAS	Nro. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	4	71%
NO	4	29%
TOTAL	7	100%

CUADRO 18 Supervisar el personal

Autora: Andreina Molinero



INTERPRETACIÓN

Con un 71% el departamento de operaciones realiza revisiones diarias del informe que se presenta cada día y así crear el informe que se lo realiza manualmente cada semana, con el 29% en el área administrativa se realiza cada fin de mes

12. ¿Cree usted que es conveniente crear un sistema Informático integral?

ALTERNATIVAS	Nro. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO		
TOTAL	7	100%

CUADRO 19 Implementar sistema

Autora: Andreina Molinero



INTERPRETACIÓN

Los empleados si están de acuerdo que necesitan implementar un sistema en el departamento no existe programas informáticos, el cruce de información se lo realiza manualmente.

PLAN DE MEJORAS

INDUCCION DEL CODIGO DE ETICA Y CONDUCTA

Objetivo:

Dar a conocer el código de ética y conducta a los empleados, el mismo que contiene valores básicos y reglas éticas de una profesión

El código de ética tiene como objetivo unificar y fortalecer las prácticas empresariales en la empresa debe ser constante por parte del departamento de Recursos Humanos, para que los empleados conozcan los estándares y procedimientos con los que deban de trabajar.

PROCESOS

Para el presente estudio de factibilidad en el departamento de talento humano, se ha realizado el levantamiento de los manuales de procedimientos, detallados a continuación, debido a que la actualidad la compañía no cuenta con los mismos, lo que les permitirá optimizar los recursos humanos teniendo como resultado un mejor desarrollo en el departamento de talento humano.

La empresa debe establecer y mantener actualizados los manuales los mismos que deben incluir la siguiente información:

- a) Procedimientos documentados establecidos en cada manual que defina los controles necesarios:

- ✓ Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión
- ✓ Revisar y actualizar la base de datos para realizar los cambios necesarios

MANUAL DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

El manual de capacitación y entrenamiento será elaborado para ejecutar los procedimientos dentro del área de los recursos humanos será factible para los empleados aprender, comprender y aplicar nuevas estrategias mediante el reconocimiento de sus propias habilidades y del trabajo en grupo

A continuación se presenta el manual de capacitación:



MANUAL DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Delfor Security Cía. Ltda.

1.0.- OBJETIVO

Definir el Procedimiento para identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento, para dar a conocer el manual a todo el personal de Delfor Security Cía. Ltda., cuya ejecución es mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados para incrementar la productividad.

2.0.- ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para todo el personal (técnico, operativo, administrativo y ejecutivo) de Delfor Security Cía. Ltda.

Las actividades de formación pueden ser de carácter interno o externo e incluyen los procesos de:

- ✓ Personal administrativo
- ✓ Personal financiero
- ✓ Personal operativo
- ✓ Y demás áreas

3.0.- DEFINICIONES

3.1.- Capacitación.- Proceso mediante el cual se ejecutan prácticas encaminadas a mejorar el rendimiento de los colaboradores de la empresa.

3.2.- Plan de capacitación.- Es el documento que contiene la planificación de los cursos que se

otorgan al personal y está desarrollado en función de las necesidades de tecnificación y Adiestramiento, evidenciados en el desenvolvimiento del personal

3.3.- Capacitación interna.- Capacitación realizada con la intervención de colaboradores de cualquiera de las unidades de la empresa en calidad de facilitadores.

3.4.- Capacitación externa.- Capacitación realizada a través de centros de capacitación o facilitadores externos.

3.5.- Entrenamiento.- Actividad que conlleva, preparar o adiestrar en una tarea específica a un colaborador, para que desarrolle sus funciones asignadas.

3.6.- Calificación.- Evaluación de las cualidades o circunstancias de una persona. \ Juzga el grado de suficiencia o insuficiencia sobre los conocimientos adquiridos y demostrados por el alumno u opositor en un examen o ejercicio.

3.7.- Facilitador interno de Delfor Security Cía. Ltda.- Persona que pertenece a la compañía y provee capacitación al personal. Instructor interno.

4.0.- FORMATOS APLICABLES

4.1.- Diagnóstico de necesidades de capacitación

4.2.- Plan de capacitación de Delfor Security Cía. Ltda.

4.3.- Registro de asistencia

5.0.- DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

5.1.- JEFE DE RECURSOS HUMANOS

5.1.1.- En el cuarto trimestre de cada año, elaborar el diagnóstico de las necesidades de capacitación y desarrollo, resumiendo los criterios vertidos en las encuestas que se efectúa al personal, aplicándolo en el Anexo # 1 “**DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**”

5.2.- GERENTES / JEFES DE ÁREAS

5.2.1.- Analizan la información, aplicando criterios de prioridades con las posibles actividades de capacitación.

5.3.- JEFE DE RECURSOS HUMANOS

5.3.1.- Con los resultados, elaborar el “Plan de capacitación” (Anexo # 2) para el año siguiente, el cual contiene el adiestramiento que requiere el personal, para realizar sus actividades específicas y actividades que afectan a la calidad de los productos y/o servicios suministrados al cliente, y cursos de interés general a todo el personal de la empresa.

5.3.2.- Una vez elaborado el plan es puesto a consideración del gerente general jefe de operaciones de la empresa, para su análisis, revisión y posterior aprobación.

5.4.- GERENTE GENERAL/GERENTE DE OPERACIONES

5.4.1.- Reciben y revisan el plan de capacitación. Si el plan de capacitación está de acuerdo a las necesidades de Delfor Security Cía. Ltda. Y se ajusta al presupuesto asignado, entonces lo aprueba y remite al Jefe de recursos humanos, para su difusión y ejecución; caso contrario se lo devuelve para los cambios y reajuste que considere necesario

5.4.2.- Excepcionalmente, analiza y canaliza las propuestas de capacitación ofertadas por terceros y recibidas posterior a la elaboración del plan de capacitación, siempre y cuando sean necesarias y de interés para la Empresa.

5.5.- JEFE DE RECURSOS HUMANOS /GERENTE DE OPERACIONES

5.5.1.- Una vez aprobado el Plan de Capacitación, procede a publicar en las oficinas de Delfor security, se coordina con el personal su ejecución en las fechas establecidas

5.6.- GERENTE GENERAL / JEFES DE ÁREA

5.6.1.- Realizan pruebas de opciones múltiples para los entrenamientos en los que figuran como facilitador interno.

5.7.- EL PERSONAL A CAPACITARSE.-

5.7.1.- Coordinar con tiempo sus actividades laborales con el gerente / jefes de área respectivas para que las actividades no se vean afectadas durante su ausencia, por motivos de capacitación.

5.7.2.- Asistir puntual y obligatoriamente a los eventos para los que fuere designado.

5.7.3.- Cumple con las políticas de capacitación de la empresa.

5.8.- JEFE DE RECURSOS HUMANOS

5.8.1.- Recopila y conserva los registros relativos a la capacitación otorgada al personal de la empresa, en conjunto con los demás miembros del área.

5.8.2.- Informa mensualmente el % de avance y logros de las actividades del plan de capacitación.

5.8.3.- Elabora informe mensual general sobre el desarrollo del plan de capacitación y solicita autorización para la reprogramación o anulación de los cursos no ejecutados.

6.0.- POLITICAS APLICABLES AL PROCEDIMIENTO

6.1.-El personal nuevo recibirá entrenamiento básico detallado en "Integración a la Cía. y la función"

PROGRAMA DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

Este plan de capacitación y entrenamiento es necesario para cada departamento que se ajustara a las necesidades detectadas dentro del área de los recursos humanos efectuando los propósitos , políticas y objetivos en los trabajadores y de la propia organización.

N	CAPACITACIÓN	DURACIÓN	PERSONAL	DIRIGIDO A;	MES												
					ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
1	Técnica del manejo del estrés	1 Hora	10	Recursos humanos		X											
2	seminario: planteamiento estratégico	2 Hora	4					X		x							
3	seminario: mejoramiento del clima laboral	4 Hora	50						X								
4	taller de relaciones humanas	1.30 min.	3								x						
ENTRENAMIENTO																	
5	técnica de evacuación	30 minutos	20	todo el personal				X									
6	cursos técnico - prácticos en primero auxilios	2 Hora	45									X					
7	Curso Técnicas de Comunicación Efectiva	1 hora	105										X	X			

CUADRO 20 Programa de capacitación y entrenamiento

Delfor Security Cía. Ltda.

Autora: Andreina Molinero

Este cuadro de capacitaciones y entrenamiento es apropiado para la empresa que reducirá la rotación del personal, y aumentara la productividad en cada área de la compañía

MANUAL DE EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO

Al diseñar el manual de evaluación y desempeño se debe cumplir con cada aspecto fundamental dentro del área de recursos humano su función es esencial se deberá utilizar cada técnica para obtener suficiente información para tomar decisiones desde un principio plantear las acciones correctivas



MANUAL DE EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO

Delfor Security Cía. Ltda.

1. OBJETIVO.

El procedimiento tiene Como objetivo establecer la metodología de evaluación del desempeño tanto del personal administrativo como operativo de Delfor Security Cía. Ltda.

2. ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable a todo el personal de Delfor Security Cia. Ltda. La evaluación no aplica al personal con menos de tres meses en la organización al momento de ser realizada.

3. DEFINICIONES.

Para los fines de este procedimiento se entiende por “Evaluación de desempeño” a las acciones que se realizan para medir las capacidades de los empleados en función de los cargos establecidos y las tareas requeridas por Delfor Security Cía. Ltda.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.

4.1. Generalidades

Delfor Security Cía. Ltda. Necesita como estrategia la evaluación permanente para el mejoramiento continuo de las capacidades del personal administrativo y operativo, es

por ello que considera como herramienta fundamental de hacer la evaluación del desempeño del personal.

5.0. Evaluación del personal

5.1. Periodicidad y asignación de fecha

Una vez asignada la fecha, el jefe de recursos humanos, por lo menos con 5 días de anticipación, comunica a todo el personal de Delfor Security Cía. Ltda. La realización de la evaluación del desempeño.

Distribuyen la cantidad necesaria de formularios de evaluación de desempeño los jefes de áreas.

La evaluación debe ser realizada por cada jefe a su personal subordinado y comunicada posteriormente a su personal evaluado, el cual debe revisar y firmar conforme, teniendo la oportunidad también de objetar algún ítem de la evaluación.

Una vez terminada la evaluación por parte del personal con subordinación directa, estos la envían a talento humano y este a su vez a gerencia general para su análisis en conjunto.

5.2. Resultado

Una semana después de terminado el proceso de evaluación, el Jefe de recursos humanos, procede a entregar un informe de evaluación de desempeño a la gerente general de Delfor Security Cía. Ltda., que incluye análisis cuantitativo y cualitativo del desempeño del empleado.

La gerente general, determina las acciones a seguir en función de los resultados obtenidos en la evaluación de

desempeño del personal, pudiendo esta evaluación servir de base para la elaboración del Plan Anual de Capacitación de Delfor Security Cía. Ltda.

MODELO PROCESO MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

En este programa se suministrará soluciones orientadas a las necesidades de las organizaciones para mejorar los resultados a nivel de compromiso, productividad, eficacia y desempeño de los empleados.

Se evaluará periódicamente las funciones en beneficio a los empleados que serán evaluados en un lapso de 3 meses y en caso de tener una calificación deficiente serán removidos

Nro .	DESCRIPCIÓN	REF. P/T	HECH O POR	REVISAD O POR	OBSERVACIÓN
OBJETIVOS					
1	Medir el desempeño que garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio				
PROCEDIMIENTOS					
1	Verifique si están definidos los parámetros o planes de mejoramiento para medir el desempeño				
2	Verifique si están definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias				
3	Verifique si tienen definidos los instrumentos para medir el desempeño				
4	Analizar si la medición de desempeño está orientada a elevar la rentabilidad y a garantizar la permanencia y el desarrollo organizacional				
5	Analizar las evaluaciones anuales de los recursos humanos para mejorar el desempeño y determinar las remuneraciones que correspondan, acorde a la legislación vigente				
6	Verifique si se dan a conocer a los empleados y funcionarios sobre las políticas de administración de personal				
7	Verificar si cada empleado tenga un expediente que contenga copia de todos los movimientos que haya tenido y archivado en orden cronológico				
8	Verificar las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado, qué necesita entender cómo podrá mejorar su desempeño para participar activamente de las medidas para tal mejoramiento				

CUADRO 21 Modelo de proceso de medición de

desempeño

Autora: Andreina Molinero D.

OPORTUNIDAD DE MEJORAS:

META: Mejorar el clima laboral

- **RESPONSABLE:** Recursos Humanos
- **OBJETIVO:** que todo el personal que labora actualmente tenga aspecto motivacional de trabajo.

¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?
La motivación en el puesto de trabajo	RRHH	Escuchar al empleado para promover ideas creativas que motivaran su participación un mejor desempeño diario.	Logran que los empleados trabajen con eficacia así tener motivación y excelencia en la organización	En la empresa Delfor Security Cía. Ltda.	Año 2015

CUADRO 22 Mejorar el clima laboral

Elaborado por: Andreina Molinero D

Los empleados motivados buscan con constancia lograr sus metas, es improbable que se encuentren con resultados negativos

OPTIMIZAR LA MOTIVACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

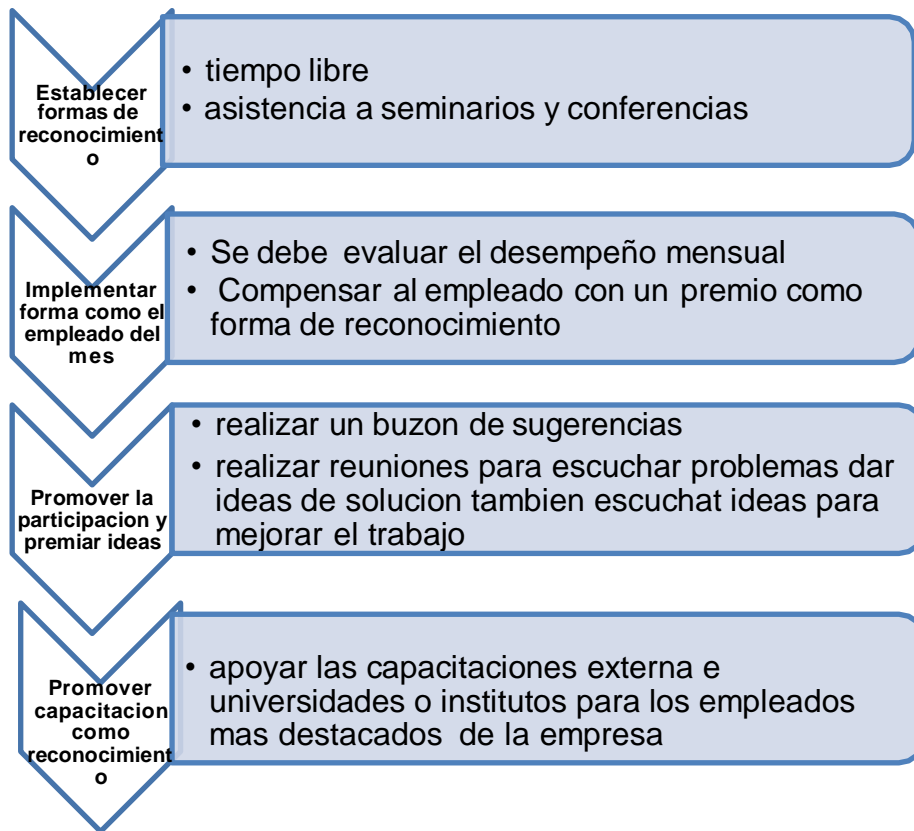


GRAFICO 4 Motivación en el puesto de trabajo

Autora: Andreina Molinero

Para optimizar la motivación en el puesto de trabajo deben hacer reuniones con los jefes o directivos por lo menos una vez al mes con el fin de fomentar actividades favorecedoras para la organización, para esto se debe la participación grupal de los empleados de forma ordenada y respetuosa.

PROCEDIMIENTOS PARA RESOLVER LAS PROBLEMATICAS DETECTADAS EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Objetivo:

Plantear mejoras y optimizar la gestión administrativa, para resolver las problemáticas detectadas en los recursos humanos obteniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de los manuales de función para establecer las causas que afectan en la organización para conservar la eficacia favorable del trabajo.

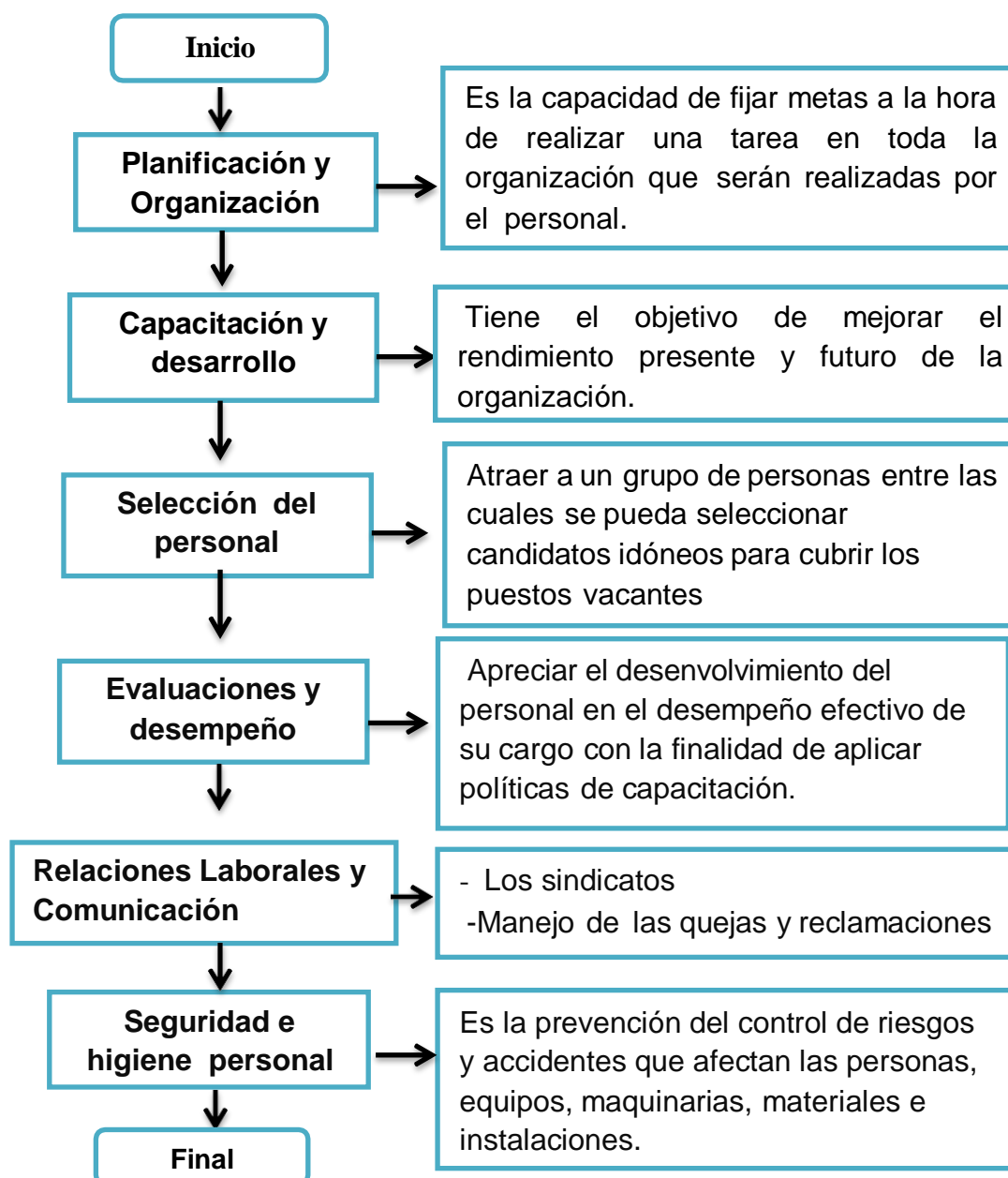


GRAFICO 5 Diagrama de los procedimientos para resolver las problemáticas detectadas en la gestión administrativa

Autora: Andreina Molinero D.

1. Los trabajadores deben planificar los procesos necesarios para un trabajo de excelencia en la organización.
2. Debe cumplir el departamento de recursos humanos el programa de capacitaciones y entrenamiento para un desempeño eficaz con técnicas y cursos prácticos, que se solucionaran mediante la constante retroalimentación en los trabajadores.
3. El departamento de los recursos humano debe ejecutar pruebas de selección para el puesto vacante que se está ofreciendo con el conocimiento técnico que pide la organización.
4. Tomar evaluaciones constantes para identificar el grado de desempeño que tiene cada trabajador y ver el rendimiento de cada uno de ellos para renovar los procedimientos de cada área.
5. El gerente deberá establecer reuniones para obtener buena relación con los trabajadores y planificar proyectos a futuro.
6. La empresa debe cumplir con las disposiciones de seguridad e higiene y comunicación para proteger a sus trabajadores
7. El personal de recursos humano deben ser los encargados de llevar un mejor proceso con responsabilidad y al mismo tiempo tener prevención.

PROCESOS PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO

Objetivo:

Fortalecer el trabajo en equipo en la empresa de modo que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora evitando conflicto que dañen el desempeño individual

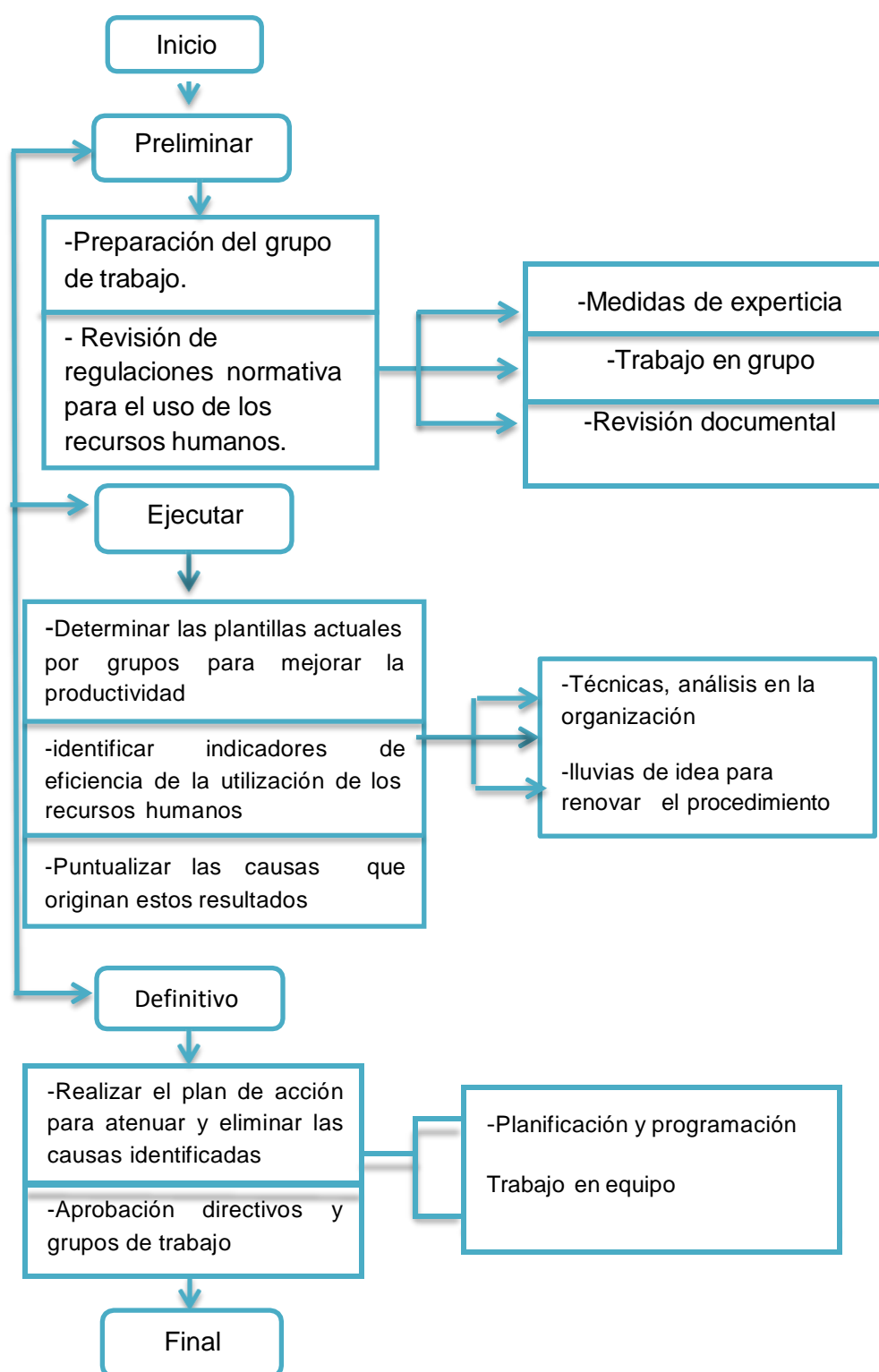


GRAFICO 6 Diagrama de los procesos para optimizar el trabajo en equipo

Autora: Andreina Molinero

1.- En las actividades de la compañía se necesita involucrar los trabajo en equipo y desarrollar algunos roles dentro de la organización que ayude alcanzar objetivos comunes.

2.-En la capacidad de ejecutar el avance del equipo de trabajo, se debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- a. La actitud: permite generar una relación con los miembros del equipo
- b. La aptitud: permite ejercer determinadamente sus funciones en el trabajo

3.-Regularmente se concreta el rol en los grupos de trabajo que están direccionado a la orientación profesional, este cambio debe ser ejecutado apoyándose en las ideas y creatividad del personal.

Esto ayudara:

- ✓ Aumenta la motivación del personal
- ✓ Aumenta la responsabilidad del personal
- ✓ Mejora el ambiente de trabajo
- ✓ Mejora la comunicación
- ✓ Aumenta la productividad
- ✓ Mejora los resultados

4.3 RECOMENDACIONES

La continuación del desarrollo del presente trabajo es indispensable para obtener mejores resultados en la gestión de los recursos humanos en el control interno de la compañía “Delfor Security Cía. Ltda.”.

Por lo que se recomienda lo siguiente:

- ✓ Es indispensable que el personal pase por un proceso de capacitación y de reentrenamiento para alcanzar los objetivos deseados
- ✓ Establecer la factibilidad de invertir en tecnología, en busca de mejorar la calidad de la empresa.
- ✓ Implementar el control electrónico de registro por código para cada empleado para registrar la entrada y salida
- ✓ Ofrecer a los aspirantes una información clara, veraz y precisa sobre la vacante, para evitar pérdidas de tiempo.
- ✓ Efectuar un seguimiento periódico sobre el cumplimiento de los labores realizad

4.4

CONCLUSIÓN

- ✓ Delfor Security cia. Ltda. Es una compañía que presta servicios seguridad privada se dirige a través de reglas mencionadas en mandato 8 según la ley de seguridad privada
- ✓ Es una compañía que brinda a sus clientes la seguridad y confiabilidad necesaria , manteniéndose en el mercado por mantener una relación cordial con sus clientes
- ✓ En el área de lo talento humano se ha implementado los manuales de procedimiento de capacitación y entrenamiento, evaluación de desempeño para cumplir con lo que se establece dentro del Control Interno, brindando la capacitaciones y evaluaciones necesarias para lograr la eficacia que la empresa necesita para tener un control del personal

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcon, M. (1994). *Auditoria de Gestion*. Madrid: Ediciones Folio España.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano*. Mexico: El gramatica.
- Bastidas. (2012). *Tipos de investigacion*. Recuperado el 15 de 06 de 2015, de <http://www.tiposde.org/ciencias-exactas/233-tipos-de-muestra-estadistica>
- Cassanova, J. (2004). *elaboracion foda*. España: ministerio del fomento.
- CERON, M. C. (2006). *Metodología de la investigación social*. Recuperado el 21 de NOVIEMBRE de 2015
- crisobal, G. (2004). *Gestion de empresas*. Madrid: ediciones piramides s.a.
- Elvira, T. (2006). *Evolucion de la auditoria*. Cuba: La revista del empresario cubano.
- EnriqueB. (2000). *Auditoria Administrativa*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Milton. (2006). *Auditoria en Gestion*. Quito: tercera edicion.
- Paredes, L. (1989). *evaluacion de los metodos y eficiencia administrativa*. Mexico: Ediciones Diana.
- Peña, K. (2015). *Academia*. Recuperado el 15 de 06 de 2015
- Ramirez. (2007). *Limitaciones del control interno*. Quito: auditoria de gestion.
- Ramirez., R. (2004). *auditoria de gestion*. España: Administracion de gestion.
- Rodriguez., j. (2011). *Evaluacion de riesgo y control interno*. Quito: normas internacionales de auditoria.

- Taylor, D. (2003). *Auditorias y conceptos procedimientos*. Mexico: editorial orientacion.
- Teodoro. (2009). *Manual específico de auditoria de gestion(Auditoria Interna)*. cuenca: ilustre Municipio de cuenca.
- Torres, A. (2000). *AUDITORIA EN LA ADMINISTRACION*. MEXICO: BOLETIN.
- Yanelis. (2010). *Base de la auditoria de gestion*. sector publico.

ANEXOS

Anexo 1

	DIAGNÓSTICO DE NECESIDAD DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL		
1. Fecha de la encuesta	2. Nombre y Apellidos	3. Zona	4. Edad
5. Cargo actual	6. Nivel de instrucción	7. Título obtenido	
8. Idiomas que domina		9. Otros conocimientos u oficio(s) que domina	
Fecha de ingreso de ingreso a Delfor Security cia. Ltda.			
10. Areas de trabajo en las que ha laborado dentro de la empresa	<u>Anterior</u>	<u>Actual</u>	
11. Cursos realizados (si es empleado con más de año de labores; llenar información de los cursos realizados en el último año).			
En el país	Duración	En el anterior	Duración
12. fecha del último curso:			
13. Temas o áreas en las que desearía capacitación			
14. Horarios en los que desearía la capacitación			
15. Sugerencias de mejoras de capacitación			
16. Considera Ud. Que cuenta con un ayudante subalterno capacitado para cubrir su ausentismo (licencias, cursos, enfermedad, comisiones)		SI	NO
19. Si la respuesta es negativa, que sugiere al respecto		20. La rotación del personal, ¿Cómo afecta al desempeño de su área o sección?	
21. ¿Que sugiere para eliminar este problema?		22. Cuantas personas en su área, o sección considera usted que están capacitados y calificados para desempeñar las funciones relativas a su puesto.	
23. Escriba algún comentario en general con respecto a la presente encuesta			




ANEXO 2


**PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN
DELFOR SECURITY CIA. LTDA**

No	CURSO / SEMINARIO	# PARTICIPANTES	DIVISION	TIPO DE EVENTO			LUGAR	TIEMPO DE DURACION (HORAS/SEMANAS/MESES)	MESES															
				INTERN O	EXTERN O				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
					NA C	IN T																		
1																								
2																								
3																								
4																								
5																								

Anexo 3

		<h2>REGISTRO DE CAPACITACIÓN</h2>	
LUGAR:		FECHA:	
HORA:		DURACION TOTAL:	
LOCAL:			
CURSO:			
No.	NOMBRE	CARGO	FIRMA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
OBSERVACIONES DEL INSTRUCTOR:			
INSTRUCTOR _____ NOMBRE INSTRUCTOR		REVISADO Y APROBADO POR _____ NOMBRE, FECHA	

Anexo 4

	<h3 style="margin: 0;">EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</h3>			
NOMBRE DEL EVALUADO _____ NOMBRE DEL EVALUADOR _____ FECHA _____ CARGO _____				
PARAMETROS DE EVALUACIÓN	Amabilidad Digno de ser afable.	Honestidad Consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad.	Disciplina Conjunto de reglas para mantener el orden entre los miembros de un grupo.	Puntual Que llega al lugar en la hora convenida.
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO CONOCE TODAS LAS FASES DEL TRABAJO, TIENE SUFICIENTE ENTRENAMIENTO				
INICIATIVA CAPACIDAD PARA PROCEDIMIENTO Y METODOS DE TRABAJO				
NECESIDAD DE SUPERVISION GRADO DE DESEMPEÑO DEL TRABAJO LAS REGLAS CON POCA O NINGUNA SUPERVISION				
EFICIENCIA EN PRODUCTIVIDAD LA CANTIDAD Y EFICIENCIA DEL TRABAJO CON CRITERIO PRODUCIDO EN UN PERIODO				
CALIDAD DEL TRABAJO ES SU TRABAJO COMPLETO PRECISO NITIDO CUMPLE CON LAS NORMAS DE CALIDAD				
SEGURIDAD LAS NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL EVITA SIEMPRE ACTOS INSEGUROS USA LOS IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD				
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD FALTA AL TRABAJO POR MOTIVOS INJUSTIFICADOS POR MUCHOS PERMISOS LLEGA TARDE FRECUENTEMENTE				
ES MUY CUMPLIDO ESTÁ LISTO Y A TIEMPO EN SU PUESTO DE TRABAJO				
COOPERACION Y ADAPTABILIDAD DISPONIBILIDAD PARA COOPERAR CON LOS PLANES PROPUESTO INTERPRETAR Y AJUSTARSE A LAS INSTRUCCIONES, NUEVAS SITUACIONES, METODOS Y PROCEDIMIENTO				
RELACIONES INTERPERSONALES ES CONFLICTIVO, RESPETUOSO				
RESPETUOSO CORTES AMABLE CON SUS COMPAÑEROS, JEFES, PÚBLICO EN GENERAL				
LIDERAZGO LOGRA CONFIABILIDAD EL CUMPLIMIENTO DE LAS ORDENES Y COOPERACION DEL PERSONAL EFICIENCIA EN PLANEAR Y ORGANIZAR SU TRABAJO Y EL DE SU PERSONAL				

Anexo 5



**ENTREVISTA PARA ELABORAR UN PLAN DE: ACCION,
MANTENIMIENTO O DESARROLLO DEL DESEMPEÑO**

PARA: _____

1. DEBILIDADES EN SU DESEMPEÑO:

Mencione que necesita aprender, mejorar, coordinar, comunicar y estar a tiempo para tomar correctivos llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño

Desarrollar la habilidad para manejar grupos lideres

Observaciones en cuanto a desiciones que tomen mi punto de vista incluyan en el desarrollo de mis actividades

OBJETIVO: _____

ACCIONES	CUANDO	RESULTADO QUE ESPERA

Firma del entrevistado

firma del evaluador