



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ARBORIENTE S.A MATRIZ DE LA CIUDAD DE PUYO, PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017.

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

AUTORA: ENMA RAQUEL MACANCELA SIGUA

DIRECTOR: ING. EDISON VINICIO CALDERÓN MORAN

PUYO – ECUADOR

2019

©2019,Enma Raquel Macancela Sigua

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Enma Raquel Macancela Sigua, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, y que los resultados de este son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Riobamba, 30 de Septiembre del 2019



Enma Raquel Macancela Sigua

C.C.:1600640617

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación: **AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ARBORIENTE S.A MATRIZ DE LA CIUDAD DE PUYO, PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017**, realizado por la Sra. Enma Raquel Macancela Sigua, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

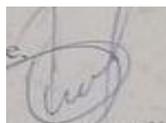
FECHA

Ing. Marco Vinicio Moyano Cascante
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



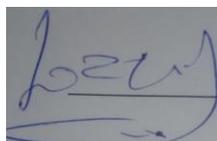
30 de Septiembre del 2019

Ing. Edison Vinicio Calderón Morán
**DIRECTOR DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN**



30 de Septiembre del 2019

Ing. Luis Alcides Orna Hidalgo
MIEMBRO DE TRIBUNAL



30 de Septiembre del 2019

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por haberme guiado y llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi esposo por ser el pilar más importante y demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, por ayudarme en mi carrera y por creerme en mí, siempre ha estado brindándome su comprensión, cariño y amor.

A mis hijos Hailys, Joel y Isabela, por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día, y así luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mis amados padres, hermanos y hermanas quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siga adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales.

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Enma Raquel Macancela Sigua

AGRADECIMIENTO

Gracias a todas las personas de la ESPOCH, en especial a la Carrera de Licenciatura de Contabilidad y Auditoría, por haberme aceptado ser parte de ella y abrirme las puertas de su seno científico para poder estudiar mi carrera, así como también a los diferentes docentes que me brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día.

Gracias de corazón, a mis tutores, el Ing. Edison Vinicio Calderón Moran y Ing. Luis Alcides Orna Hidalgo. Gracias por su paciencia, dedicación, motivación, criterio y aliento. Han hecho fácil lo difícil. Ha sido un privilegio poder contar con su guía y ayuda.

A todos quienes forman parte de la Empresa Arboriente S.A., De manera especial al Gerente General, por su ayuda, confianza y por abrirme las puertas de la Empresa, para la realización de la parte empírica de esta investigación.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo. Algunas están aquí conmigo y otros en mis recuerdos y en mi corazón, quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

Enma Raquel Macancela Sigua

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	xv

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1	Planteamiento del problema.....	3
1.1.1	<i>Formulación del Problema</i>	4
1.1.2	<i>Delimitación del Problema</i>	4
1.2	Justificación.....	4
1.2.1	<i>Justificación Teórica</i>	5
1.2.2	<i>Justificación Metodológica</i>	5
1.2.3	<i>Justificación Práctica</i>	6
1.3	Objetivos.....	6
1.3.1	<i>Objetivo General</i>	6
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	6

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes investigativos.....	7
2.2	Fundamentación teórica.....	8
2.2.1	<i>Concepto de auditoría</i>	8
2.2.1.1	<i>Objetivo de la auditoría</i>	8
2.2.1.2	<i>Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas NAGAS</i>	9
2.2.1.3	<i>Principios éticos</i>	9
2.2.1.4	<i>Importancia de la auditoría</i>	10
2.2.1.5	<i>Dictamen de Auditoría</i>	11
2.2.1.6	<i>Clases de auditoría</i>	11
2.2.2	<i>Normas de Auditoría</i>	11
2.2.2.1	<i>Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas</i>	12
2.2.3	<i>Gestión</i>	12
2.2.3.1	<i>Gestión del Talento Humano</i>	12

2.2.3.2	<i>Procesos de gestión del talento humano (Chiavenato, 2011)</i>	13
2.2.4	<i>Auditoría de Gestión</i>	14
2.2.4.1	<i>Importancia Auditoría de Gestión</i>	14
2.2.4.2	<i>Desarrollo de la Auditoría de Gestión</i>	15
2.2.4.3	<i>Actividades de Auditoría</i>	17
2.2.4.4	<i>Proceso de auditoría</i>	20
2.2.5	<i>Control</i>	25
2.2.5.1	<i>Definición</i>	26
2.2.5.2	<i>El proceso de control</i>	26
2.2.5.3	<i>Criterios de control</i>	27
2.2.5.4	<i>Medios de control</i>	27
2.2.6	<i>Control Interno</i>	28
2.2.7	<i>COSO III</i>	28
2.2.8	<i>Riesgo de Auditoría</i>	28
2.2.9	<i>Papeles de Trabajo</i>	31
2.2.10	<i>Flujogramas</i>	31
2.2.11	<i>Técnicas de Auditoría</i>	32
2.2.12	<i>Marcas de auditoría</i>	32
2.2.13	<i>Indicadores de Gestión</i>	33
2.2.14	<i>Tipos de Indicadores de Gestión</i>	33
2.2.15	<i>Hallazgos</i>	34
2.3	<i>Idea a Defender</i>	34

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1	Modalidad de la Investigación	35
3.2	Tipos de investigación	35
3.3	Métodos de investigación	35
3.4	Metodología de investigación	36
3.5	Población y muestra	36
3.6	Técnicas	36
3.7	Instrumentos	36
3.8	Resultados	37

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1	Tema:	47
4.2	Archivo permanente	47
4.3	Archivo corriente	53

4.3.1	<i>Fase I</i>	53
4.3.2	<i>Fase II</i>	74
4.3.3	<i>Fase III</i>	87
	CONCLUSIONES	90
	RECOMENDACIONES	91
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas	12
Tabla 2-2:	Simbología para Flujograma	31
Tabla 3-2:	Técnicas de Auditoría.....	32
Tabla 4-2:	Marcas de Auditoría	32
Tabla 1-3:	Cuenta con Organigrama funcional y operacional	37
Tabla 2-3:	Planifica y aprueba anualmente sus actividades.....	38
Tabla 3-3:	Los directivos cumplen sus tareas según el estatuto	39
Tabla 4-3:	El personal conoce sus obligaciones según lo determina el estatuto.....	40
Tabla 5-3:	El Departamento de TT.HH. evalúa periódicamente el cumplimiento de sus actividades.....	41
Tabla 6-3:	El Departamento de TT.HH. mantiene un plan de capacitación anual.....	42
Tabla 7-3:	Mantiene actualizado el manual de funciones.....	43
Tabla 8-3:	El Manual de Funciones ha sido socializado entre el personal	44
Tabla 9-3:	Se ha realizado anteriormente una auditoría de gestión	45
Tabla 10-3:	Una Auditoría de Gestión permitirá generar nuevas estrategias de gestión	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Cuenta con Organigrama funcional y operacional.....	37
Gráfico 2-3:	Planifica y aprueba anualmente sus actividades	38
Gráfico 3-3:	Los directivos cumplen sus tareas según el estatuto	39
Gráfico 4-3:	El personal conoce sus obligaciones según lo determina el estatuto	40
Gráfico 5-3:	El Departamento de TT.HH. evalúa periódicamente el cumplimiento de sus actividades.....	41
Gráfico 6-3:	El Departamento de TT.HH. mantiene un plan de capacitación anual	42
Gráfico 7-3:	Mantiene actualizado el manual de funciones	43
Gráfico 8-3:	El Manual de Funciones ha sido socializado entre el personal.....	44
Gráfico 9-3:	Se ha realizado anteriormente una auditoría de gestión.....	45
Gráfico 10-3:	Una Auditoría de Gestión permitirá generar nuevas estrategias de gestión.....	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-2: Programa de Auditoría	16
Figura 2-2: Riesgo de auditoría.....	29

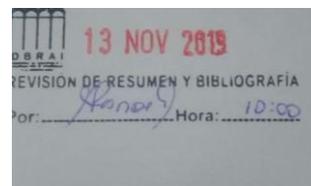
ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A:Ruc

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de la Empresa Arboriente s.a. Matriz de la Ciudad de Puyo, período 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2017, pretende determinar la eficiencia, eficacia y economía del proceso de talento humano de la empresa en estudio. Por lo que para la investigación de campo se aplicó, la encuesta a los trabajadores y la entrevista al Gerente General de la Compañía, se realizó una verificación de la aplicación del manual de funciones y reglamento interno para las actividades de selección, contratación, capacitación y cálculo de remuneraciones. Al término de la investigación se determinó que la empresa carece de un Modelo de Planificación Estratégica para definir los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, cuenta con un reglamento interno y un manual de funciones desactualizados en relación con la normativa legal vigente, lo que impide que el personal cumpla sus funciones adecuadamente pues no ha recibido capacitación respecto de sus actividades diarias, como tampoco se efectúan evaluaciones del desempeño, ya que el personal, ha sido contratado por recomendaciones o disposiciones de gerencia más no porque se los haya sometido a un proceso de selección y admisión técnicamente desarrollado, lo que genera un bajo rendimiento operativo. El trabajo concluye con el informe de auditoría en el cual se plantean conclusiones y recomendaciones que deberán ser acogidas por la Junta General de Accionistas, la Gerencia y la Contadora para promover la implementación de los correctivos necesarios que promuevan un trabajo más eficiente y eficaz, en miras de optimizar los recursos técnicos, humanos, tecnológicos y económicos de la empresa Arboriente S.A.

Palabras Claves: <AUDITORÍA> <GESTIÓN> <AUDITORÍA DE GESTIÓN> <MANUAL DE FUNCIONES> <REGLAMENTO INTERNO> <TALENTO HUMANO> <INDICADORES DE GESTIÓN>



ABSTRACT

The research work entitled Management Audit to the Department of Human Talent of the Arboriente s.a. Company, located in Puyo city, January 1 to December 31, 2017 period, aims to determine the efficiency, effectiveness and economy of the human talent process of the company under study. As far as field research was applied the workers survey and the interview with the General Manager of the company, a verification of the application of the manual of functions and internal regulation for the activities of selection, hiring, training and Remuneration calculation was carried out. At the end of the investigation it was determined that the company lacks a Strategic Planning Model to define the objectives and goals in the short, medium and long term, it has an internal regulation and manual of outdated functions in relation to current legal regulations, which prevents staff from fulfilling their functions properly because they have not received training regarding their daily activities, nor are performance evaluations carried out since the staff has been hired by management recommendations or provisions but not because they have been submitted to a technically developed selection and admission process, which generates low operational performance. The work concludes with the audit report in which proposes conclusions and recommendations that should be accepted by the General Shareholders Meeting, Management and Accountant to promote the implementation of the necessary corrective measures that promote more efficient and effective work, in in order to optimize the technical, human, technological and economic resources of the company Arboriente S.A.

Key Words: <AUDIT>, <MANAGEMENT>, <MANAGEMENT AUDIT>,<FUNCTION MANUAL>,<INTERNAL REGULATIONS>,<HUMAN TALENT>,<MANAGEMENT INDICATORS>



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación bajo el tema: “AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ARBORIENTE S.A. MATRIZ DE LA CIUDAD DE PUYO, PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017” tiene como finalidad determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía con los cuales se gestiona el Departamento de Talento Humano, para a partir de sus hallazgos definir estrategias tendientes a optimizar los recursos y asegurar la consecución de las metas institucionales.

La Empresa ARBORIENTE S.A. es una organización privada con fines de lucro, instalada en la ciudad de Puyo, creada por un grupo de inversionistas de la ciudad de Ambato para la producción y comercialización de tableros de madera contrachapada, que en base a esfuerzo y constancia ha logrado proyectarse al mercado andino con sus productos.

Sin embargo, adolece de ciertas deficiencias en cuanto a la gestión del talento humano, lo que limita la capacidad de gestión de la gerencia debido a que carece de un modelo de gestión estratégica para planificar su proyección a futuro, no cuenta con un manual de funciones y un modelo de control interno acorde a las exigencias del mercado moderno en el cual se desenvuelve, motivo por el cual ha decidido efectuar la presente investigación para que la misma le permita conocer de primera fuente su realidad e implementar los correctivos pertinentes para cambiar esa realidad.

Para el efecto, el trabajo de investigación se ha organizado en cuatro capítulos adecuadamente detallados, los mismos que comprenden:

Capítulo I, Planteamiento del Problema, en el cual se expone las razones para llevar adelante la investigación. Justificación de la investigación, desde el punto de vista teórico, metodológico y práctico. Objetivos: General y Específicos de la investigación.

Capítulo II, Marco Teórico, que parte del conocimiento de diversos investigadores sobre el tema y se refuerza con las teorías sobre el proceso de auditoría interna y la normativa que su para su ejecución rige en el país.

Capítulo III, comprende el Marco Metodológico aplicado para la investigación y concluye con los resultados de las encuestas formuladas al interior de la empresa para demostrar la propuesta, la misma que concluye en la necesidad de efectuar una auditoría de gestión en el Departamento

de Talento Humano de la empresa para mejorar los actuales procesos y mejorar las relaciones con el personal además de asegurar su compromiso de impulsar los esfuerzos para alcanzar las metas y objetivos propuestos

Capítulo IV abarca la Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de la Empresa ARBORIENTE S.A. Matriz de la Ciudad de Puyo, período del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2017.

Finalmente, se exponen los resultados de la auditoría a través de las respectivas Conclusiones y Recomendaciones por parte del Equipo Auditor, mismas que deberán ser consideradas por parte de la Gerencia y la Junta General de Accionistas a fin de corregir los hallazgos identificados.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Históricamente el talento humano ha sido el recurso más valioso de toda organización que pretende alcanzar sus metas con eficiencia, eficacia y economía, puesto que el mismo al ser el motor que impulsa el desarrollo de cada una de las actividades planificadas requiere de una adecuada gestión por parte de los administradores.

Desde el surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas, impulsada por Elton Mayo, la gestión del talento humano ha evolucionado notablemente por lo que las empresas han visto la necesidad de contar con un departamento específico que se encargue de esta función a fin de garantizar que sus colaboradores sean seleccionados, capacitados e integrados bajo normas de calidad que garanticen contar con elementos comprometidos con los objetivos institucionales y del entorno que afecta a la misma.

Considerando que el Departamento de Talento Humano es una área dinámica y competitiva, siempre deberá enfrentar retos y desafíos que deben ser considerados y analizados correctamente por quienes están al frente del mismo para aprovechar las oportunidades y atender las amenazas que pudieren influir en el buen desempeño de la organización adaptando sus procedimientos según las circunstancias.

Muchas organizaciones, sean estas grandes, medianas o pequeñas enfrentan serios inconvenientes al momento de administrar el talento humano, debido a que en ocasiones no aplican correctamente la normativa legal que rige en el país para regular las relaciones empresa – colaboradores o porque los procesos de selección, contratación, capacitación e inducción del personal no se los ejecuta correctamente, dando como resultado en muchas ocasiones que se contrata personal no capacitado e idóneo para el desempeño de sus funciones o personal con bajos niveles de motivación y compromiso con los objetivos institucionales.

Arboriente S.A., no obstante tener muchos años de operación en el mercado nacional de producción de aglomerados, jamás ha realizado una auditoría de gestión para determinar si los procesos que se llevan a cabo son los adecuados o requieren correctivos para garantizar que el talento humano que labora en ella cumpla con los parámetros exigidos para el desempeño de sus funciones; por lo que, la Gerencia considera pertinente realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano a fin de medir los grados de eficiencia, eficacia y economía

con que se desarrollan sus actividades y en caso de establecerse falencias en sus procesos plantear recomendaciones que permitan superar las mismas aplicando medidas correctivas.

1.1.1 *Formulación del Problema*

¿Una auditoría de gestión al Departamento de Talento Humano de la Empresa Arboriente S.A. matriz de la ciudad de Puyo, mejorará los índices de eficiencia, eficacia y economía exigidos por la gerencia?

1.1.2 *Delimitación del Problema*

La investigación se desarrollará bajo los siguientes aspectos:

Objeto de estudio: Arboriente S.A. Matriz Puyo

Campo de Acción: Auditoría de Gestión

Delimitación Espacial: Departamento de Talento Humano

Delimitación Temporal: 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2017

1.2 *Justificación*

Arboriente S.A. es una empresa ecuatoriana legalmente constituida en el año 1978, por iniciativa de los señores Hernán Vásconez Sevilla, Enrique Vásconez Sevilla y Bolívar Pacheco Salazar, empresarios ambateños que aprovechando el auge de la explotación maderera acuerdan unir sus recursos económicos para crear una empresa que se dedique a la producción y comercialización de tableros de madera contrachapada, aprovechando la riqueza natural de los bosques de la Amazonía Ecuatoriana.

Con este fin, luego de analizar diferentes opciones y cumplir los requisitos exigidos por la legislación ecuatoriana deciden instalar la planta procesadora en la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, considerando para ello el fácil acceso a la obtención de materia prima y los bajos costos de operación, a pesar de que también existían inconvenientes en cuanto tiene relación con la infraestructura vial y los servicios básicos.

A fin de facilitar la gestión administrativa y comercial, la empresa ubica estas áreas operativas en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, a la vez que en el año 1979 se afilia a la Cámara de Industrias de Tungurahua para así dar inicio a sus actividades productivas.

La sociedad moderna demanda de los administradores de las organizaciones un adecuado control y gestión de los recursos con que las mismas cuentan para desarrollar sus actividades en sus diferentes niveles organizaciones, garantizando a la vez eficacia, eficiencia y economía a fin de alcanzar sus metas y objetivos programados.

Para facilitar la toma de decisiones ante los problemas que pudieren estar afectando la planificación institucional es necesario que el administrador cuente con herramientas de gestión, pues a pesar de que sus objetivos sean claros, concretos y bien definidos es común enfrentar inconvenientes derivados de factores internos o externos por no detectar a tiempo ciertos puntos débiles que posteriormente se transforman en obstáculos peligrosos.

Una de las herramientas que ayuda al administrador a la toma adecuada de decisiones para controlar los diferentes procesos internos y responder a los desafíos que impone la modernización y globalización de la sociedad para que la organización sea competitiva en el mercado, es la auditoría de gestión, puesto que la misma a través de la aplicación de diversas técnicas de evaluación puede identificar oportunamente inconvenientes u obstáculos ocultos que impiden la consecución de sus objetivos y metas.

Ante estos argumentos, la gerencia de Arboriente S.A. ha considerado pertinente realizar una auditoría de gestión al Departamento de Recursos Humanos, considerando para el efecto la importancia que tiene el talento humano en la ejecución de procesos eficientes y eficaces que aseguren la competitividad en el mercado.

1.2.1 *Justificación Teórica*

Es necesario acudir a información archivada en fuentes primarias y secundarias, relacionada con el tema analizado a fin de que la misma permita contar con datos reales y confiables cuyo producto final permal auditor durante todo el proceso investigativo.

1.2.2 *Justificación Metodológica*

La aplicación de métodos de investigación acordes con el trabajo desarrollado, complementado con técnicas e instrumentos científicamente comprobados facilita el análisis de la información obtenida para establecer los problemas que aquejan a la empresa y tomar las decisiones necesarias para solventar los mismos.

1.2.3 *Justificación Práctica*

La aplicación de los conocimientos teóricos adquiridos durante todo el proceso académico, permite al investigador aplicar los mismos durante la ejecución de la auditoría a la vez que lo acerca a la realidad profesional para efectuar su labor de manera técnica, ética y profesional y entregar el informe final como una herramienta que facilite la toma de decisiones a la gerencia de la empresa Arboriente S.A.

1.3 *Objetivos*

1.3.1 *Objetivo General*

Desarrollar una auditoría de gestión al Departamento de Talento Humano de Arboriente S.A. Matriz de la ciudad de Puyo para determinar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos ejecutados.

1.3.2 *Objetivos Específicos*

- Fundamentar teóricamente el desarrollo de una auditoría de gestión al Departamento de Talento Humano de Arboriente S.A. Matriz de la ciudad de Puyo.
- Determinar el marco metodológico que guíe el desarrollo de la investigación.
- Desarrollar la auditoría de gestión aplicando los procedimientos científicos correspondientes para evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de personal.
- Emitir el informe final de auditoría y sus respectivas recomendaciones.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

(Loor & Vélez, 2014), en su trabajo de titulación “Auditoría de Gestión Administrativa del Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil, 2012 – 2013” señalan que:

“... la auditoría de gestión es de vital importancia para verificar el cumplimiento de objetivos y metas y contribuir a mejorar el desarrollo de las actividades planificadas y por ende a tomar decisiones correctivas para brindar calidad a sus funciones”. (págs. 4, 5).

(Tamay & Torres, 2011) En su investigación previa a la investidura como Ingenieras en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Nacional de Loja, manifiestan que la Auditoría de Gestión permite verificar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, a la vez que contribuye a mejorar el desarrollo de las actividades. (pág. 9).

(Cruz, 2016) Al desarrollar su trabajo de investigación dentro de la maestría en Administración de Empresas, mención Contaduría Pública Internacional, señala que la auditoría de gestión permite determinar los indicadores que demuestran si los recursos de una entidad han sido bien o mal manejados en un período de tiempo determinado. (pág. 5)

(Loor & Villacreses, 2016) Señala que la Auditoría de Gestión es una técnica necesaria para evaluar los diferentes procesos que se ejecutan en una organización, lo cual se sustenta en indicadores de eficiencia y eficacia considerando las actividades operativas y financieras presentes en todo proceso económico social de la entidad auditada.

Por otra parte, en opinión de la autora de la presente investigación, la Auditoría de Gestión es una herramienta administrativa, que permite al administrador de una organización analizar y determinar el correcto manejo de los recursos institucionales, según lo establecen las leyes, normas y reglamentos que rigen a la misma, durante un determinado de tiempo.

2.2 Fundamentación teórica

2.2.1 Concepto de auditoría

(Mendívil, 2016) Considera que la auditoría es el proceso mediante el cual una entidad reúne los elementos de juicio necesarios para emitir una opinión profesional respecto a los resultados de un ejercicio financiero en un período de tiempo determinado. (pág. 1).

(Merino & Cañizarez, 2014) Señalan que la auditoría es la emisión de un criterio profesional sobre si una organización auditada presenta realmente la realidad que refleja y/o cumple con las condiciones que le han sido establecidas (pág. 25)

Por su parte (Santillana, 2013) manifiesta que:

La auditoría es una función que coadyuva con la organización para el logro de sus objetivos para ello se apoya en la metodología sistemática de analizar los procesos de las actividades y procedimientos relacionados con los grandes retos de la organización, que deriva en la recomendación de soluciones. (p.11)

La Norma ISO 19011 establece que la auditoría es “un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría” (Merino & Cañizarez, 2014, pág. 35).

Luego de analizar las definiciones transcritas anteriormente, la autora define a la auditoría como un proceso sistemático que permite al auditor evaluar de manera objetiva e imparcial las evidencias sobre el manejo eficiente y eficaz de los recursos asignados a cada una de las áreas administrativas que conforman la misma y en caso de establecerse deficiencias, proponer recomendaciones para corregir las mismas.

Para el efecto el directivo o administrador requiere que la actuación del auditor se enmarque en los principios éticos que demanda su profesión.

2.2.1.1 Objetivo de la auditoría

Una auditoría tiene como objetivo generar en los administradores de la organización, cierto grado de confianza sobre la base del criterio del auditor, respecto del área auditada, toda vez que

conforme lo determinan las Normas Internacionales de Auditoría el auditor debe tener una seguridad razonable de que las acciones emprendidas por la organización carecen de errores de importancia que pudieren afectar a la consecución de los objetivos.

2.2.1.2 *Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas NAGAS*

Las Normas de Auditoría son requisitos mínimos que debe observar el auditor para emitir una opinión profesional sobre la situación de una empresa, tomando en consideración lo determinado por la Federación Internacional de Contadores (IFAC en inglés) para servir al interés público y fortalecer la profesión a nivel mundial, contribuyendo de esta manera al desarrollo de economías internacionales.

Una auditoría pretende verificar el grado de seguridad, considerando para este efecto la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad, lo que conlleva a establecer que en este caso su objetivo es el de protección. Cuando se busca establecer el grado de eficiencia y eficacia de los procesos que ejecuta la empresa, el objetivo de la auditoría será de gestión.

Finalmente, cuando lo que se pretende es determinar el cumplimiento de las normas legales o acuerdos contractuales, el objetivo de la auditoría será de cumplimiento.

Las técnicas de auditoría que se empleen deben ser las más apropiadas para cada organización, por lo cual la selección y aplicación se relacionan directamente con el grado de confianza que pudiere depositarse en las conclusiones a las que llegue el auditor.

2.2.1.3 *Principios éticos*

(Mendivil, 2016, págs. 10, 11) Señala que para asumir el trabajo de auditor se deben tomar en consideración los siguientes principios éticos:

- Integridad: Honradez en el proceder profesional
- Objetividad: Actuar libre de influencias o intereses que pudieren afectar el buen juicio.
- Competencia y diligencia profesional:
 - ✓ Entrenamiento adecuado del auditor y del equipo técnico a su cargo,
 - ✓ Actualización de conocimientos relacionados con su profesión,
 - ✓ Supervisión adecuada al equipo técnico
 - ✓ Cuidado y diligencia en el ejercicio profesional

- **Confidencialidad:** No divulgar ni aprovecharse del conocimiento de situaciones especiales, producto de su trabajo, excepto cuando exista un requerimiento legal o profesional específicos.
- **Comportamiento profesional:** cumplir leyes y reglamentos evitando actitudes y acciones que pudieren desacreditar la profesión del auditor.

Para Merino & Cañizares la auditoría se basa en los principios establecidos en la Norma ISO 19011, los cuales consideran que la auditoría es una herramienta eficiente y fiable que entrega información necesaria para mejorar el desempeño y permite al auditor actuar de manera independiente considerando los siguientes principios:

- a) **Integridad:** Desempeñar el trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad. Observar y cumplir los requisitos legales, desempeñar el trabajo con imparcialidad y ser sensible a cualquier influencia que se pueda ejercer sobre su juicio.
- b) **Presentación imparcial:** Obligación de informar con veracidad y exactitud los hallazgos, conclusiones e informes de la auditoría.
- c) **Debito cuidado profesional:** Actuar con diligencia y juicio al auditar, conforme a la importancia de su tarea y a la confianza depositada en el auditor por parte de la organización. Debe efectuar juicios razonados en todo momento de la auditoría.
- d) **Confidencialidad:** Actuar con discreción en el uso y protección de la información adquirida durante el desempeño de su trabajo. No utilizarla inapropiadamente.
- e) **Independencia:** Mantener imparcialidad y objetividad en las conclusiones de auditoría. En cuanto sea posible, debe ser independiente de la actividad auditada, y actuar libre de sesgos evitando conflicto de intereses.
- f) **Enfoque basado en la evidencia:** Aplicar el método racional para lograr conclusiones de auditoría fiables y reproducibles.

2.2.1.4 *Importancia de la auditoría*

Un examen de auditoría es una necesidad incuestionable para la organización, toda vez que el mismo permite al administrador tomar decisiones con la seguridad de que hace lo correcto., a ello cual se suma la experiencia, el comportamiento de la competencia, los recursos disponibles, la capacidad instalada de la empresa y la información financiera; por lo que es clave, que la información carezca de errores que pudieren afectar los resultados de una decisión. (Mendívil, 2016, pág. 2)

2.2.1.5 *Dictamen de Auditoría*

El dictamen de auditoría es el informe final que emite el auditor respecto del análisis efectuado a las actividades de la organización, en áreas específicas sobre las cuales se ha efectuado la verificación.

El dictamen que emite el auditor reviste especial importancia para aquellos grupos de interés vinculados a la organización, entre los cuales destacan:

- Accionistas:
- Inversionistas
- Gobierno
- Empleados

2.2.1.6 *Clases de auditoría*

Conforme lo señala (Mendivil, 2016) existen las siguientes clases de auditoría:

- Auditoría interna: la efectúa personal de la empresa sobre aspectos que revisten especial interés para la organización.
Este trabajo se lo debe efectuar con eficiencia y eficacia, recomendando las medidas preventivas o correctivas pertinentes. Forma parte del control interno y busca el perfeccionamiento y protección del mismo (Merino & Cañizarez, 2014, pág. 30)
- Auditoría externa: Auditoría independiente realizada por profesionales que no dependen de la empresa, quienes emiten un juicio imparcial a través de un dictamen de auditoría.
- Auditoría de operación: revisa las diferentes operaciones de la empresa y su organización para definir la eficiencia de las mismas.
- Auditoría administrativa: juzga la eficiencia de la estructura del personal de la empresa y los diferentes procesos administrativos en los cuales actúe el mismo.

2.2.2 *Normas de Auditoría*

Las normas de auditoría generalmente aceptadas (**NAGA**) constituyen principios elementales de auditoría a los que deben someterse los auditores durante el desarrollo de su trabajo, puesto que el cumplimiento de las mismas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

2.2.2.1 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

Fueron creadas para garantizar la calidad de trabajo que realiza el auditor:

Tabla 1-2: Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

Normas Generales	Normas sobre el trabajo de auditoría	Normas sobre informe
<ul style="list-style-type: none">• Actitud adecuada y competente• Actitud mental independiente• Adecuado cuidado profesional	<ul style="list-style-type: none">• Planeación adecuada y supervisión• Conocimiento suficiente de control interno• Evidencia competente y suficiente	<ul style="list-style-type: none">• Si las declaraciones se prepararon de acuerdo a las NAGAS• Circunstancias en las que las NAGAS no se siguen de manera coherente• Expresión de opiniones sobre estados financieros

Fuente: (Arens, Elder, & Beasley, 2007, pp. 33-35)

Elaborado por: Macancela, E. 2019

Esas normas ayudan al auditor a realizar su trabajo de una manera adecuada y enmarcan el desempeño de los profesionales encargados del trabajo garantizando calidad en el servicio y oportunidad en sus opiniones.

2.2.3 Gestión

Se deriva del término latín **gestión**, que tiene que ver con la acción y el resultado de administrar algo con diligencia y efectividad.

2.2.3.1 Gestión del Talento Humano

El desarrollo de la tecnología y la comunicación ha impulsado grandes cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, políticos que repercuten en la manera de administrar las diferentes áreas de las organizaciones, específicamente el área de recursos humanos puesto que las personas constituyen el capital intelectual, del cual las empresas dependen directamente para poder desarrollarse.

La gestión del talento humano es un campo muy sensible pues para ser eficiente debe tomar en cuenta aspectos como la cultura, la estructura organizacional, el contexto, la tecnología, los

procesos internos entre otras importantes variables que influyen en la motivación y el desempeño de las personas.

Para asegurar una buena gestión del talento humano es necesario tomar en consideración tres aspectos fundamentales:

1. **Son seres humanos:** dotados de personalidad y conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para una adecuada gestión.
2. **Son activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** las personas dinamizan la organización.
3. **Socios de la organización:** las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. esperando a cambio recibir salarios justos, incentivos financieros, crecimiento profesional, etc. es decir esperan un retorno razonable a sus esfuerzos.(Chiavenato, 2011, pág. 5)

2.2.3.2 *Procesos de gestión del talento humano (Chiavenato, 2011)*

La gestión del talento humano, según Chiavenato comprende seis procesos:

1. **Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal:** Son procesos necesarios para el ingreso de nuevo personal a la empresa, por lo que también se los conoce como *procesos de provisión o suministro* de personas, incluye *reclutamiento y selección* de personas.
2. **Aplicación de personas, División de cargos y salarios:** Permite definir las *actividades que las personas cumplirán en la empresa, a la vez que* orienta y acompaña su desempeño. Incluyen *diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.*
3. **Compensación de las personas, División de beneficios sociales:** procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales.
4. **Desarrollo de personas, División de capacitación:** son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen *entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.*

5. **Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad:** procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.
6. **Evaluación de personas, División de personal:** procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.

Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

2.2.4 Auditoría de Gestión

Según la Contraloría General del Estado:

La auditoría de gestión, es un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades. (Contraloría General del Estado, 2011, pág. 6)

La auditoría de gestión es una herramienta que analiza, diagnostica y establece conclusiones y recomendaciones a los diferentes estamentos de una organización a fin de facilitar la toma de decisiones para alcanzar sus objetivos a la vez que promueve el cambio indispensable en las estrategias de gestión de los directivos.

2.2.4.1 Importancia Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión permite mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en los procesos claves de gestión de talento humano de la organización sometida al análisis; además, facilita a la empresa y a los empleados crear un vínculo de pertenencia con la entidad donde labora.

2.2.4.2 *Desarrollo de la Auditoría de Gestión*

Si se desea alcanzar las metas planteadas se debe considerar que los mejores resultados siempre los obtendrá quien sabe exactamente lo que desea y como lo logrará. En otras palabras, quien planifica sus actividades y sus metas. Para este caso se debe definir claramente tres situaciones:

1. Contrato de auditoría
2. Experiencia y habilidad profesional para efectuar la auditoría
3. Independencia intelectual para desarrollar el trabajo.

Para realizar una auditoría es importante definir un programa de auditoría que determine la eficacia del proceso auditado, basado en el tamaño y naturaleza del mismo, así como también en su funcionalidad, complejidad y nivel de madurez.(Merino & Cañizarez, 2014, pág. 38).

Para que una auditoría sea eficiente y eficaz es necesario que el programa de auditoría incluya la información y los recursos necesarios, lo cual debe enmarcarse en el Ciclo PDCA que permita manejar un proceso de mejora continua, tomando en cuenta lo propuesto por William Deming, al tratar las estrategias de mejora continua en el ámbito de la calidad y que permite a la empresa redescubrirse y orientar sus esfuerzos en la búsqueda de eficiencia y competitividad.

El Círculo de Demming, se detalla de la siguiente manera para aplicarlo en una auditoría de gestión:

PLAN

- Establecer funciones y responsabilidades
- Definir el alcance
- Universo a auditar
- Estructura organizacional
- Actividades y procesos a auditar
- Ubicación física de las unidades a auditar
- Identificar y evaluar los riesgos relacionados con el programa de auditoría
- Procedimientos de auditoría
- Identificación de recursos

DO

- Definir objetivos generales e individuales
- Seleccionar métodos de auditoría
- Selección de equipo auditor
- Asignación de responsabilidades
- Gestión de resultados de la auditoría
- Gestión y mantenimiento de registros

CHECK

- Seguimiento del programa de auditoría

ACT

- Revisión y mejora del programa

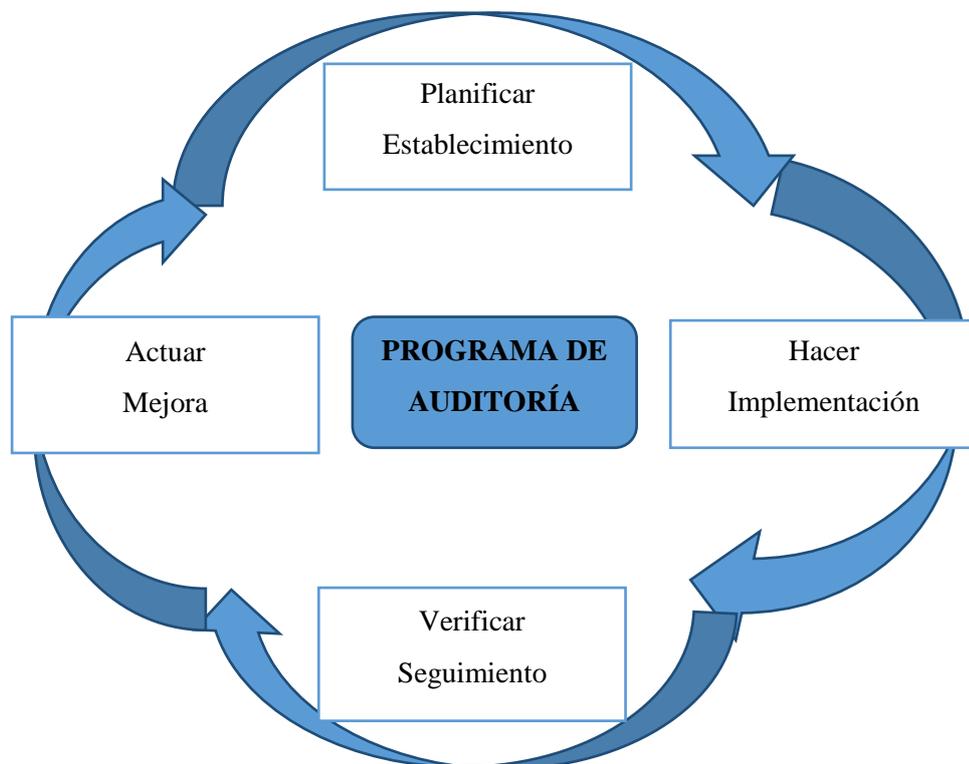


Figura 1-2: Programa de Auditoría

Fuente: Ciclo PDCA DeminG

Elaborado: Macancela, E. 2019

2.2.4.3 *Actividades de Auditoría*

Definido el campo de acción del Programa de Auditoría se procede a realizar la misma, sin olvidarse que las actividades y tareas de una auditoría son diferentes pues dependen de la organización a la cual se va a auditar, a pesar de que todas tienen un esquema general, que siempre se cumple, a continuación, se exponen las actividades de auditoría establecidos por la ISO 19011 para la gestión de un programa de auditoría:

a. Inicio de la auditoría

Consta de dos actividades:

1. Contacto inicial con el auditado. Se lo puede efectuar de manera formal o informal. Persigue distintos propósitos, entre los cuales se pueden señalar:
 - Proporcionar información sobre los objetivos de la auditoría, alcance, métodos y equipo auditor, incluidos los expertos técnicos.
 - Solicitar acceso a los documentos y registros pertinentes para planificar
 - Preparar la auditoría incluida la programación de fechas
 - Acordar la participación de observadores y el requerimiento de guías para el equipo auditor
 - Determinar áreas de interés para el auditado, conforme la auditoría específica

2. Valoración de la viabilidad para realizar la auditoría. Busca definir si existen garantías para alcanzar los objetivos planteados para la auditoría. Para confirmar la viabilidad de la auditoría se toma en cuenta entre otros, los siguientes aspectos:
 - Que la información sea suficiente y apropiada para planificar y llevar a cabo la auditoría
 - La cooperación del auditado
 - Tiempo y recursos necesarios

b. Preparación

Comprende la revisión de documentación y definición formal de la planificación de la auditoría en su segunda fase.

Comprende las siguientes fases:

1- Preparación del plan de auditoría. El auditor jefe prepara el plan de auditoría para facilitar la información que servirá de base y guía para las partes. Incluye agenda y coordinación de actividades de la auditoría. Debe ser lo suficientemente flexible para poder realizar los cambios que sean necesarios durante el desarrollo de la auditoría. Si se dieran modificaciones, estas deben ser acordadas entre las partes interesadas antes de aplicarlas.

El plan de auditoría incluye entre otros:

- Objetivos
- Alcance de la auditoría
- Criterios de la auditoría y documentos de referencia
- Fechas y lugares en donde se realizarán las actividades de auditoría in situ.
- Tiempo y duración estimada para las actividades de auditoría in situ, incluyendo reuniones con director y equipo auditor.
- Funciones y responsabilidades de los miembros del equipo auditor
- Asignación de recursos necesarios en áreas críticas de la auditoría

Además, en ocasiones se puede incluir:

- Identificación de lugares, actividades y procesos del sistema de gestión, considerados esenciales para alcanzar los objetivos de auditoría.
- Identificación de participantes claves
- Idioma de trabajo y de informe de la auditoría, si este es diferente al idioma del auditor.
- Identificación de funciones y responsabilidades del equipo auditor y de acompañante
- Puntos del informe de auditoría, incluyendo método de clasificación de no conformidades, formato, estructura, fecha esperada de su edición y distribución.
- Asuntos logísticos (viajes, facilidades in situ, etc.)
- Temas de confidencialidad.
- Acciones de seguimiento de la auditoría

Antes del inicio de la auditoría las partes interesadas deben revisar el plan de auditoría.

2- Asignación de tareas al equipo auditor. El Auditor Jefe asigna a cada miembro del equipo auditor responsabilidades específicas a realizar durante el desarrollo de la auditoría.

3- Preparación de los documentos de trabajo. Los documentos de trabajo son requeridos por el equipo auditor como referencia y/o registro del desarrollo de la auditoría. Estos pueden incluir:

- Procedimientos de auditoría, checklists y planes de muestreo de auditoría
- Formatos para archivos de información y soporte de evidencias
- Registros de reuniones
- Hallazgos de auditoría y formatos para informar no conformidades

Los documentos de trabajo deben ser guardados hasta la finalización de la auditoría, debiendo los miembros del equipo auditor proteger la confidencialidad, privacidad o propiedad de la información aplicando las medidas de seguridad necesarias para este fin.

c. Realización de las actividades

En esta fase se ejecutan todas las tareas planificadas durante la preparación y planificación de la auditoría.

d. Preparación, aprobación y distribución del informe

El auditor jefe es el responsable de preparar el contenido del informe de auditoría. El mismo que consta de:

- Identificación de cliente, auditor jefe y equipo auditor
- Fecha y ubicación de las instalaciones donde se realiza la auditoría
- Objetivos, alcance y criterio de la auditoría

Además, se puede incluir:

- Plan de auditoría
- Lista de representantes del auditado
- Resumen de la auditoría y confirmación del cumplimiento de los objetivos planificados inicialmente
- Áreas no cubiertas durante la auditoría
- Planes de acción acordados si los hubiera
- Lista de distribución del informe

e. Finalización de la auditoría

Una vez realizado, fechado, revisado y aprobado el informe, se lo debe distribuir a las personas acordadas en el período de tiempo estimado. Habitualmente se lo distribuye el mismo día que finaliza la auditoría.

f. Actividades de seguimiento de la auditoría

Si las conclusiones de la auditoría indican la necesidad de acciones correctivas, preventivas o de mejora, estas deben ser realizadas en un tiempo acordado, aunque no se consideran parte de la auditoría.

En auditorías posteriores es necesario verificar que las acciones correctivas, preventivas o de mejora se han implementado.

2.2.4.4 Proceso de auditoría

1. Planificación

En la planeación de una auditoría de gestión se deben cumplir varias tareas:

- Conocimiento de la entidad a través del relevamiento de información, aplicación de indicadores,
- Evaluación de control interno,
- Asignación del equipo de trabajo y diseño de un programa de auditoría.

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

La fase de planificación, parte del conocimiento preliminar hasta la formulación del programa de auditoría. Si el análisis está dirigido a un área específica, las pruebas de auditoría se concentrarán en la misma, evitando generalidades que propicien pérdida de tiempo y recursos.

1.1 Conocimiento preliminar

Las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental, en la Planificación, establecen la necesidad de identificar los elementos claves de la administración, con el fin de evaluar la importancia de los objetivos de auditoría, por lo que, antes de iniciar una auditoría de gestión, es preciso un conocimiento general de la entidad, programa o proyecto a ser examinado.

Para tal propósito, se revisará la información del archivo permanente; así como se recopilarán datos en línea con la ayuda del internet y se realizará la visita previa a la entidad para establecer el estado de las actividades de la entidad y determinar la oportunidad de realizar la acción de control; lo que permitirá además, la designación del equipo de trabajo multidisciplinario y la elaboración de la orden de trabajo con objetivos más reales.

En el caso de una nueva acción de control a la entidad, proyecto o programa, se procederá a la actualización de la información existente, incluyendo información de los papeles de trabajo del examen anterior; a la vez que se diseñarán procedimientos, para identificar cambios importantes en la organización de la entidad, desde la última auditoría.

Para obtener un conocimiento preliminar de la entidad, se identificarán los siguientes aspectos:

- La naturaleza jurídica, objetivos institucionales, finalidad y objeto social, establecidos en la base legal de constitución.
- La misión, visión, metas y objetivos de largo, mediano y corto plazo, determinados en la planificación de la entidad.
- Las relaciones de dependencia, ambientales, jerárquicas, operativas, económicas, comerciales, sociales, societarias, gubernamentales e interinstitucionales (factores externos).

La composición del talento humano, infraestructura, equipamiento, sistemas de información administrativa, financiera y operativa, tecnología de la información (factores internos). La diferenciación de las actividades generadoras de valor: medulares o de línea y las actividades de apoyo o de soporte. Las fuentes de financiamiento Los funcionarios principales

1.1.1. Informe de conocimiento preliminar

El informe de conocimiento preliminar, contendrá los siguientes datos:

- Nombre de la entidad
- Ubicación - Naturaleza de la entidad
- Visión, misión y objetivos - Actividad principal
- Ambiente organizacional - Fuentes de financiamiento
- Indicadores de gestión
- Detección de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, FODA
- Estructura de control interno
- Definición del objetivo y estrategia de auditoría
- Personal necesario para su ejecución
- Tiempo a utilizarse

1.1.2 Designación del equipo de trabajo

La designación del equipo de trabajo para una auditoría de gestión, se realizará sobre la base de las necesidades descritas en el informe de conocimiento preliminar; es decir atendiendo a la naturaleza de la entidad, programa o proyecto y considerando la visión, misión y objetivos de la misma; por lo tanto, de la elección de los profesionales que intervendrán en el examen, dependerá el logro de los objetivos de auditoría y la oportunidad en alcanzarlos. Se designará un equipo de trabajo multidisciplinario, que a más de los auditores, incluirá otros profesionales en disciplinas afines como administradores, ingenieros civiles, analistas en sistemas y de ser posible, se incorporará desde el inicio del examen, un especialista de acuerdo a la naturaleza de las operaciones de la entidad.

1.2 Planificación específica

Es el proceso de recopilación de información y de verificación de hechos, que serán la base para conocer las características fundamentales de la entidad y para la ejecución del examen.

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

1.2.1 Recopilación y análisis de información.

En esta fase se recopilará la información relacionada con los siguientes aspectos:

a. Planeamiento Institucional

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

b. Organización

- Base legal de creación y reformas
- Reglamentación interna
- Estructura orgánica
- Asignación de responsabilidades
- Delegación de autoridad
- Manual de procesos
- Manual de funciones
- Detalle de recursos humanos por sistemas, proyectos, programas, unidades, procesos y/o actividades
- Código de ética

c. Operaciones

- Universo de operaciones
- Áreas claves donde haya mayor actividad sustantiva
- Manuales de procedimientos

d. Información gerencial

- Ejecución presupuestaria

- Información financiera
- Informes sobre seguimiento de la gestión
- Informes de auditoría y de seguimiento de recomendaciones (auditoría interna o externa).

e. Información adicional

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

Se profundizará en el análisis de la información general ya recopilada, para obtener la siguiente información de detalle:

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

Si se trata de empresas públicas de producción y comercialización de bienes, se obtendrá la siguiente información adicional:

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

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

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

1.2.2. Entrevistas y visitas

Se llevará a cabo una primera entrevista con el titular de la entidad y demás directivos, con el fin de obtener información sobre los aspectos detallados anteriormente y en general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve, para lo cual se servirá de una ayuda memoria de los puntos a tratar en la reunión, en la que se incluirá la solicitud de colaboración de todos los niveles de la entidad.

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

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

Se realizarán visitas a las oficinas e instalaciones de la entidad, para conocer su ubicación y presentarse con los servidores.

Sobre la base de los productos obtenidos, se realizará el análisis de la documentación, con el fin de obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno. (CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, 2001, págs. 12 - 15)

2.2.5 Control

Ninguna organización puede funcionar si sus miembros actúan de manera independiente unos de otros. Para alcanzar sus metas requiere de objetivos definidos racional y deliberadamente entre todos ellos. Es decir, requieren del control,

El control tiene como finalidad que todos los elementos que integran la organización trabajen en armonía, en comunión de ideas, objetivos y metas, sin dejar de lado la eficiencia y eficacia.

2.2.5.1 *Definición*

El control como una fase del proceso administrativo busca vigilar y evaluar lo planeado, organizado y dirigido por parte de los administradores con la finalidad de identificar errores, desvíos o variaciones y corregir el desempeño (Chiavenato, 2011, pág. 368)

El control se aplica en todos los niveles de la organización.

2.2.5.2 *El proceso de control*

(Chiavenato, 2011, pág. 369)

Es cíclico y repetitivo. Permite controlar las operaciones que efectúa la organización con las normas preestablecidas. En tal virtud es un proceso con una secuencia de cuatro etapas:

1. Establecimiento de estándares

Representan el desempeño deseado, por lo que emite criterios o mediciones arbitrarias que permiten establecer lo que se debe hacer y cuál debe ser el desempeño o resultado esperado como normal

Está constituido por los objetivos que se deben mantener y se expresan en términos de cantidad, calidad, tiempo y costos.

2. Supervisión del desempeño

En esta etapa se da seguimiento y se mide el desempeño, para lo cual es necesario conocer y recabar información suficiente que permita determinar cómo marchan las cosas y qué es lo que ocurre.

3. Comparación de desempeño con los estándares deseados

Con los resultados del desempeño se procede a comparar la misma con los estándares deseados, para lo cual se debe determinar los límites de variación, error o desviación a

aceptarse la medición se efectúa a través de índices, informes, porcentajes, medidas estadísticas, gráficas, etcétera. (Chiavenato, 2011, pág. 370)

4. Acción correctiva

Las variaciones, errores o desviaciones deben ser corregidos para asegurar que las operaciones funcionen con normalidad. La acción correctiva tiene como finalidad lograr que las cosas se desarrollen dentro de los estándares preestablecidos, por lo que la acción correctiva se percibe en casos excepcionales o desviaciones que superan notablemente los límites de tolerancia establecidos.

2.2.5.3 Criterios de control

El proceso de control requiere sujetarse a los siguientes criterios: (Chiavenato, 2011, pág. 370)

1. Debe controlar las actividades correctas, priorizando aquellas actividades que en verdad deben y necesitan ser controladas.
2. Debe ser oportuno, se lo debe efectuar en el momento adecuado para que muestre las desviaciones necesarias en tiempo real a fin de poder hacer las correcciones pertinentes.
3. Debe incluir una relación favorable de costo-beneficio. Debe haber coherencia, no puede costar más de lo que se controla.
4. Debe ser exacto, demostrar los avances y sentar las bases para las acciones correctivas.
5. Debe ser aceptado, las personas deben reconocer y aceptar el control comprendiendo su necesidad.
6. Debe ser pedagógico, los resultados deben mejorarse y corregirse mediante el aprendizaje.

2.2.5.4 Medios de control

A fin de que las actividades ejecutadas cumplan con las normas deseadas es necesario considerar los siguientes medios de control: (Chiavenato, 2011, pág. 371)

- a. Jerarquía de autoridad
- b. Reglas y procedimientos
- c. Establecimiento de objetivos
- d. Sistemas verticales de información
- e. Relaciones laterales
- f. Organizaciones matriciales

2.2.6 Control Interno

Mantilla (2005) señala que:

“Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos de: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables” (Mantilla, 2012, pág. 14).

2.2.7 COSO III

El COSO III es una herramienta de evaluación del control interno que emplea cuestionarios divididos en varios componentes subdivididos en principios a fin de lograr una evaluación más veraz de los diferentes niveles de riesgo que enfrenta la organización, para poder plantear estrategias tendientes a minimizarlos o eliminarlos, asegurando así el óptimo desempeño de todas las áreas empresariales. Entidad.

2.2.8 Riesgo de Auditoría

Riesgo es la probabilidad de que alguna acción inadecuada se convierta en desastre. Ante esta definición se puede indicar que toda organización está expuesta a amenazas que pueden no representar riesgo alguno, pero si estas se juntan, se transforman en riesgos, o en desastres que podrían dañar o hacer fracasar la planificación elaborada previamente.

El riesgo es la posibilidad de daño o fracaso bajo determinadas circunstancias; mientras que el peligro es la probabilidad de accidente o patología.

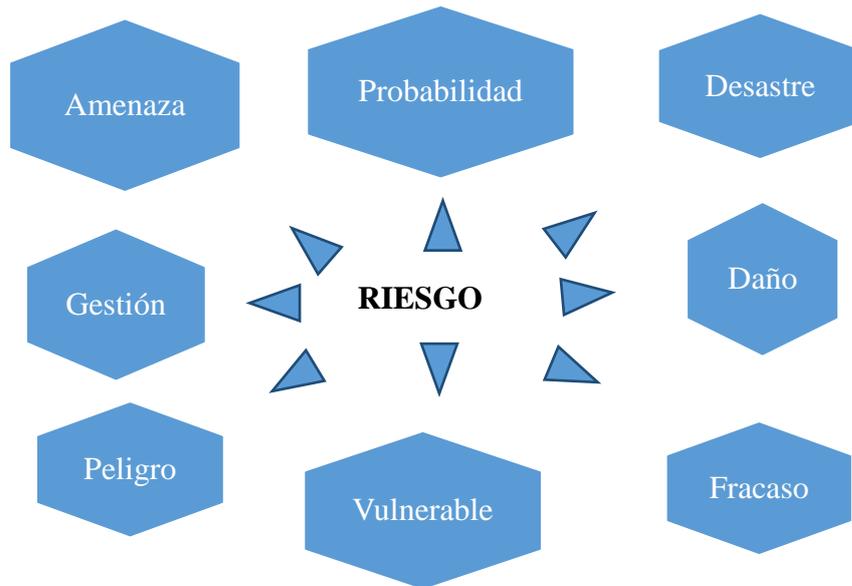


Figura 2-2: Riesgo de auditoría

Fuente: http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_ries_aud_2014.pdf

Elaborado por: Macancela, E. 2019

La gestión de riesgo busca identificar la probabilidad de que una o varias amenazas se conviertan en desastres o fracasos, por lo que evalúa la vulnerabilidad de las amenazas por separado a fin de predecir cuáles serían sus efectos si llegasen a juntarse.



Como toda actividad humana, la auditoría en todo momento corre riesgos originados por cualquier opinión inadecuada que podría dar el auditor respecto de la información administrativa o de gestión al no haber detectado errores o fallas significativas que modifiquen por completo la opinión dada en el informe

El riesgo en auditoría puede darse en diferentes niveles o circunstancias, por lo que es necesario trabajar de tal manera que se pueda determinar el nivel de riesgo para cada situación en particular. Ante estas circunstancias existen tres tipos de riesgos específicos, los mismos que pueden presentarse durante la ejecución de un examen minucioso de las actividades. Estos riesgos son: Riesgo Inherente, Riesgo de Control y Riesgo de Detección.

Riesgo Inherente.-Tiene que ver exclusivamente con el tipo de organización, el tamaño, la resistencia a la auditoría, la cultura organizacional, el estilo de gerencia y su estilo de comunicación, independientemente de los sistemas de control interno que se apliquen.

Este tipo de riesgos está fuera de control para el auditor, razón por la cual difícilmente se pueden determinar o tomar decisiones para que desaparezcan puesto que es algo innato de la actividad desarrollada por la empresa, pues en ello influye la naturaleza de sus transacciones, el comportamiento gerencial y la calidad del talento humano de la organización.

Riesgo de control.- Tiene que ver directamente con los sistemas de control implementados por la organización puesto que pueden ser insuficientes o inadecuados para la aplicación o detección oportuna de falencias. Ante esto es necesario que la administración realice una permanente revisión, verificación y ajustes de los procesos de control interno

Para que existan bajos niveles de riesgos de control es necesario efectuar e implementar procedimientos que garanticen el correcto desarrollo de las actividades y procesos de la organización, para lo cual se debe tomar en consideración los mecanismos de control financiero, mecanismos de control de gestión u operacional, la información y comunicación, el ambiente de Control, la supervisión y los mecanismos de evaluación de riesgos.

Riesgos de detección. - Tienen que ver directamente con los procesos de auditoría y la no detección de errores durante el desarrollo de la investigación.

El equipo de auditoría es el único responsable de aplicar procedimientos adecuados para el correcto desarrollo de la auditoría, puesto que si se trabaja eficientemente en este tipo de riesgo se puede reducir el riesgo de control y el riesgo inherente de la organización; caso contrario, si no se analiza correctamente la información no se detectarán los riesgos inherentes y de control y se podría dar un dictamen erróneo.

Para garantizar el manejo correcto del riesgo de detección es importante considerar la experticia del auditor, la claridad de los objetivos o alcance de la auditoría, la aptitud y actitud del equipo multidisciplinario, la planificación y administración de los recursos, los riesgos de enfermedad o contingencias en el grupo auditado, el conocimiento previo de la unidad a ser auditada, el conocimiento de técnicas de auditoría y la comprensión de la metodología a aplicarse.

2.2.9 Papeles de Trabajo

Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor tiene que hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo, que no son otra cosa que los registros en los que se describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las que se llega. (Franklin, 2007, p. 88).

Los papeles de trabajo los elabora el auditor de acuerdo a las necesidades de la empresa que se está auditando, y los realiza con claridad y exactitud, puesto que los mismos se incluirán, en su momento, como sustento del informe a ser presentado. Los papeles de trabajo deben incluir:

2.2.10 Flujogramas

“Los flujogramas son de gran importancia debido a que demuestran gráficamente los procedimientos de varios procesos ayudan a una mejor comprensión de las responsabilidades resolución de conflictos de los mismos.” (Pardo, 2012, p. 13) Un proceso es un conjunto de actividades, planificado y diseñado para la intervención de recursos de tal manera que al ejecutarlo se alcancen ciertos objetivos. Gráficamente un proceso interactúa de la siguiente manera:

Tabla 2-2: Simbología para Flujograma

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio - Fin
	Operación
	Inspección
	Inspección y Medición
	Transporte
	Entrada de bienes
	Almacenamiento
	Decisión
	Línea de flujo

Fuente: (Simbología de Diagrama de Flujo, 2019, p.1)

Elaborado por: Macancela, e. 2019

2.2.11 Técnicas de Auditoría

Se utilizan para el análisis de los diferentes componentes de la gestión, permitan profundizar los temas sujetos a evaluación para obtener evidencia suficiente y competente.

Tabla 3-2:Técnicasde Auditoría

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
OCULAR	Comparación Observación Revisión Selectiva Rastreo
VERBAL	Indagación Entrevista
ESCRITA	Encuesta Análisis Conciliación Confirmación
DOCUMENTAL	Comparación Cálculo Comparación Selectiva
FÍSICA	Inspección

Fuente: (CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, 2001, pp. 67-68)

Elaborado por: Macancela, E. 209

2.2.12 Marcas de auditoría

Los índices de auditoría se muestran a continuación:

Tabla 4-2:Marcas de Auditoría

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
√	Verificado con Estados Financieros
√	Verificado con Autorización
X	Verificado con Existencias Físicas
√/	Verificados con saldos
Σ	Sumatoria Parcial
r	Sumatoria Total
≠	Diferencias Detectadas
⊙	Valores No Registrados
√°	Verificado con Documentos
o /	Valor según Arqueo de Fondos
®	Confirmaciones Recibidas
√	Conformidad con Otros Documentos
¥	Confrontado con Libros
#	Sin Comprobante
<<	Pendiente de Registro
U	Cumple Registros Fiscales
FD	Falta de documento
//	Incluir en el Informe
S	Solicitud de Confirmación enviada
SI	Solicitud de Confirmación Recibida Inconforme

Fuente: (<http://fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse130.html>, 2013, p. 1)

Elaborado por: Macancela, E. 2019

2.2.13 Indicadores de Gestión

Según Carpio (2013) menciona lo siguiente:

Los indicadores de gestión son parámetros de evaluación de la gestión en términos cuantitativos que permiten medir la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética dentro de las atribuciones dadas a cada persona responsable de un cargo. (p.3)

2.2.14 Tipos de Indicadores de Gestión

Se clasifican en 6 tipos los cuales se dan a conocer a continuación:

- De ventaja competitiva
- De desempeño financiero
- De flexibilidad
- De utilización de recursos
- De calidad de servicio
- De innovación

También se los puede clasificar en 3 dimensiones:

Ejemplo Indicadores Económicos

- Tasa de Interés
- Expectativa de los Consumidores
- Diferencial de tipos de Interés
- Pedidos nuevos de fabricación de bienes de consumo
- Promedio de solicitudes de desempleo

Ejemplo Indicador de Eficiencia

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Recursos Planificados}}{\text{Recursos Utilizados}}$$

Ejemplo Indicador de Efectividad

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Objetivos}}{\text{Resultados}}$$

2.2.15 Hallazgos

Según Maldonado (2016) menciona los siguientes atributos del hallazgo:

Condición: Comunica los hechos que el auditor encontró y que indican que no se cumplió con las normas requeridas. Los objetivos de la auditoría determinarán el tipo de evidencia que se recogerá de manera que ésta pueda servir de base para afirmar el hecho.

Criterio: Se refiere a la norma estandarizada con la cual se evalúa la situación. Algunos ejemplos de criterio sirven de referencia para evaluar las leyes, reglamentos, cláusulas de contratos o convenios, instructivos, procedimientos, normas de control interno, principios de contabilidad, opinión de un auditor en base a sus conocimientos y experiencia.

Causa: Describe la razón fundamental por lo cual ocurrió la situación. La determinación de la causa ayuda al auditor a desarrollar recomendaciones de manera que son efectivas para que las faltas no se repitan.

Efecto. -Se refiere al resultado observable o la consecuencia de no haber cumplido con uno o más criterios y lo que ello significa para la institución o el interés público. Si una situación examinada no tiene efectos negativos reales o potenciales sobre los objetivos programáticos, no hay hallazgos. (pp.1-3)

2.3 Idea a Defender

Una auditoría de gestión al Departamento de Talento Humano de la Empresa Arboriente S.A. matriz de la ciudad de Puyo, mejorará los índices de eficiencia, eficacia y economía exigidos por la gerencia

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la Investigación

La auditoría al estar considerada dentro del grupo de ciencias sociales emplea la investigación explicativa en donde se considera la relación de Causa - Efecto.

3.2 Tipos de investigación

Bibliográfica documental: Acude a fuentes primarias y secundarias para recabar la información, que constituye la base para desarrollar el trabajo y determinar hallazgos en los diferentes procesos del Departamento de Talento Humano de la Empresa Arboriente S.A.

Descriptiva: Permite establecer la realidad administrativa del Departamento de Talento Humano de la Empresa Arboriente S.A.

Explicativa: Se desarrolla un análisis minucioso y la posterior explicación de las causas que generan inconvenientes en la gestión de talento humano.

De campo: Se efectúa el trabajo investigativo in situ para recopilar, analizar la información a través de encuestas al personal de la empresa.

3.3 Métodos de investigación

Deductivo: Mediante el análisis de hechos generales se definen deducciones particulares respecto a la información recabada durante la investigación de campo.

Inductivo: permite obtener datos particulares para generalizarlos durante el análisis.

Analítico: Descompone el todo en sus partes más importantes para partiendo de lo concreto llegar a lo específico analizando y comprendiendo profundamente cada uno de los hallazgos establecidos para poder plantear soluciones.

Sintético: Contrario al método analítico integra sus partes para efectuar un análisis general y tener una mejor visión de la realidad del Departamento de Talento Humano de la Empresa Arboriente S.A. matriz de la ciudad de Puyo.

3.4 Metodología de investigación

La investigación se realizará mediante el enfoque cualitativo y cuantitativo.

Cualitativo: Se la utiliza para analizar las particularidades de la Institución, y a través de técnicas e instrumentos describir las situaciones de deficiencia encontradas dentro de los procesos que se realiza dentro de la empresa Arboriente S.A. matriz de la ciudad de Puyo.

Cuantitativo: Se la emplea para cuantificar el impacto que poseen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que se encuentran luego de un análisis situacional a la entidad.

3.5 Población y muestra

Para la población y muestra del presente trabajo de investigación se toma en cuenta la nómina de personal de Arboriente S.A. matriz de la ciudad de Puyo y por tratarse de una población finita no se efectúa el cálculo de la muestra. Considerando que se trata de una auditoría de gestión se incluye en el proceso de investigación a todo el personal del Departamento de Talento Humano de la empresa, el cual está integrado por 75 personas.

3.6 Técnicas

Dadas las características particulares de la auditoría de gestión, se aplicarán las siguientes técnicas de investigación:

Observación: Permite evidenciar directamente y de primera mano los problemas que aquejan al Departamento de Talento Humano de la Empresa Arboriente S.A. matriz de la ciudad de Puyo.

Encuesta: Permite recabar información oportuna a partir de preguntas y respuestas al personal del Departamento de Talento Humano de la Empresa Arboriente S.A. matriz de la ciudad de Puyo.

3.7 Instrumentos

- **Cuestionario:** Su finalidad es recolectar información a través de preguntas previamente elaboradas a fin de tener una visión más amplia de la realidad del Departamento de Talento Humano de la Empresa Arboriente S.A. matriz de la ciudad de Puyo.

- **Cuestionario de Control Interno:** se aplican preguntas respecto al sistema de control interno del Departamento de Talento Humano de la Empresa Arboriente S.A. matriz de la ciudad de Puyo a fin de poder analizar y evaluar los procesos vinculados al mismo en el período auditado.

3.8 Resultados

Pregunta 1: ¿Arboriente S.A. cuenta con un Organigrama funcional y operacional?

Tabla 1-3: Cuenta con Organigrama funcional y operacional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	62	83%
No	13	17%
Total	75	100%

Fuente: Arboriente S.A.

Elaborado por: Macancela, E. 2019

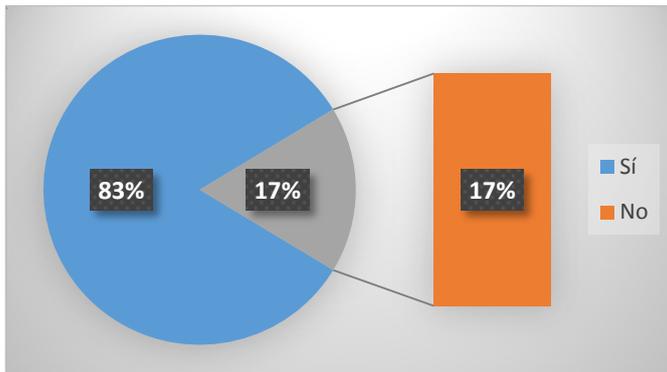


Gráfico 1-3: Cuenta con Organigrama funcional y operacional

Fuente: Tabla 1-3

Elaborado por: Macancela, E. 2019

Análisis: A través de las encuestas efectuadas al personal de Arboriente S.A., se determina que el 83% de la población en estudio conoce que la empresa SI cuenta con un organigrama; mientras que el 17% indica que NO existe.

Interpretación: Arboriente S.A. tiene un Organigrama estructural y funcional bien definido, lo que garantiza la adecuada distribución de funciones y responsabilidades a cada uno sus colaboradores.

Pregunta 2: ¿La organización planifica y aprueba anualmente sus actividades?

Tabla 2-3:Planifica y aprueba anualmente sus actividades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	12	16%
No	63	84%
Total	75	100%

Fuente: Arboriente S.A.

Elaborado por: Macancela, E. 2019

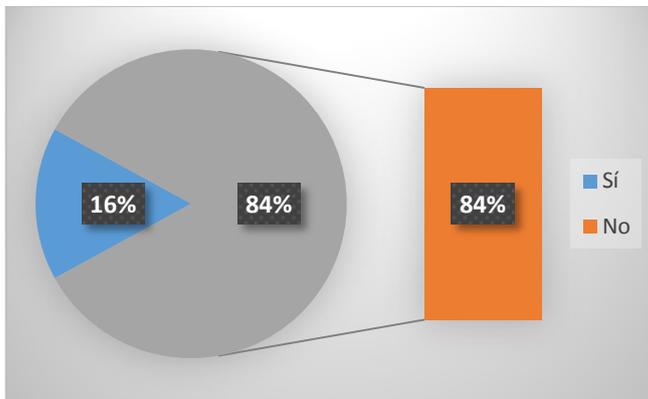


Gráfico 2-3:Planifica y aprueba anualmente sus actividades

Fuente: Tabla 2-3

Elaborado por:Macancela, E. 2019

Análisis: A través de las encuestas efectuadas al personal de Arboriente S.A. el 16% de las personas encuestadas indican que la empresa SI planifica y aprueba anualmente sus actividades a través de un plan operativo anual; mientras que el 84% indica que NO se planifica, o desconoce de ello.

Interpretación: Arboriente S.A. NO elabora periódicamente un Plan Operativo Anual, lo que no permite a la administración dar seguimiento y determinar el cumplimiento de los objetivos de corto y mediano alcance.

Pregunta 3: ¿Las actividades de los Directivos se ejecutan conforme lo establecido en el Estatuto?

Tabla 3-3: Los directivos cumplen sus tareas según el estatuto

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	23	31%
No	52	69%
Total	75	100%

Fuente: Arboriente S.A.

Elaborado por: Macancela, E. 2019

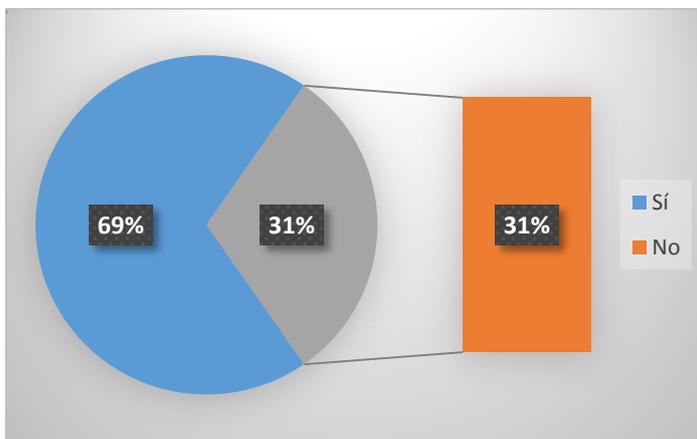


Gráfico 3-3: Los directivos cumplen sus tareas según el estatuto

Fuente: Tabla 3-3

Elaborado por: Macancela, E. 2019

Análisis: Según los resultados de la encuesta, el 69% del personal encuestado señala que los directivos ejecutan sus labores considerando el estatuto, mientras el 31% manifiesta que no lo hacen sujetándose al mismo.

Interpretación: Los directivos de la empresa conocen plenamente sus obligaciones y responsabilidades y se sujetan a lo que determina el estatuto de la misma, lo cual es sumamente importante para poder alcanzar las metas establecidas.

Pregunta 4: ¿El personal de la empresa conoce sus obligaciones conforme lo determina el Estatuto?

Tabla 4-3: El personal conoce sus obligaciones según lo determina el estatuto

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	33	44%
No	42	56%
Total	75	100%

Fuente: Arboriente S.A.

Elaborado por: Macancela, E. 2019

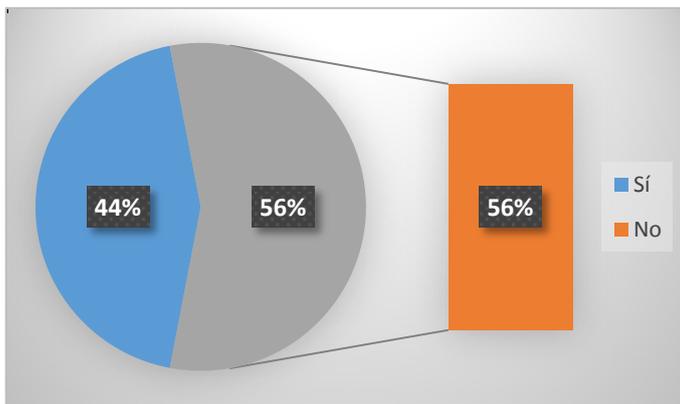


Gráfico 4-3: El personal conoce sus obligaciones según lo determina el estatuto

Fuente: Tabla 4-3

Elaborado por: Macancela, E. 2019

Análisis: Según los resultados de la entrevista, el 56% de los empleados no conoce sus obligaciones conforme lo determina el estatuto, sin embargo el 44% del personal señala que si lo conoce.

Interpretación: Es necesario que cuando ingresa personal nuevo a la organización, se cumpla con el proceso de inducción y se instruya al nuevo personal sobre sus funciones y responsabilidades, conforme consta en el estatuto pues de esta manera podrá cumplir sus tareas sin inconvenientes, evitando cualquier inconveniente a futuro.

Pregunta 5: ¿Arboriente S.A., evalúa periódicamente el cumplimiento de las actividades de su personal y emite los respectivos informes?

Tabla 5-3: El Departamento de TT.HH. evalúa periódicamente el cumplimiento de sus actividades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	15	20%
No	60	80%
Total	75	100%

Fuente: Arboriente S.A.
Elaborado por: Macancela, E. 2019

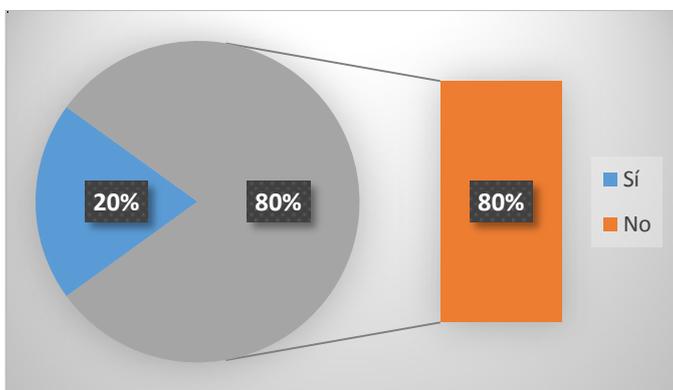


Gráfico 5-3: El Departamento de TT.HH. evalúa periódicamente el cumplimiento de sus actividades

Fuente: Tabla 5-3
Elaborado por: Macancela, E. 2019

Análisis: El 80% de la población en estudio indica que no se evalúa el cumplimiento de actividades, no obstante el 20% señala que sí se lo hace.

Interpretación: Arboriente S.A. no evalúa periódicamente el desempeño de sus colaboradores, lo cual impide que conozca sus debilidades al momento de desempeñar sus funciones, lo cual afecta en el rendimiento y en la calidad del trabajo desarrollado, poniendo en riesgo el prestigio y buen nombre alcanzado durante los años que la empresa está en operación debido a que corre el riesgo de que se den errores que afecten a la calidad del producto y a la seguridad del personal.

Pregunta 6: ¿El Departamento de Talento Humano de Arboriente S.A. mantiene un plan de capacitación anual para el personal de la empresa?

Tabla 6-3: El Departamento de TT.HH. mantiene un plan de capacitación anual

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	13	17%
No	62	83%
Total	75	100%

Fuente: Arboriente S.A.
Elaborado por: Macancela, E. 2019

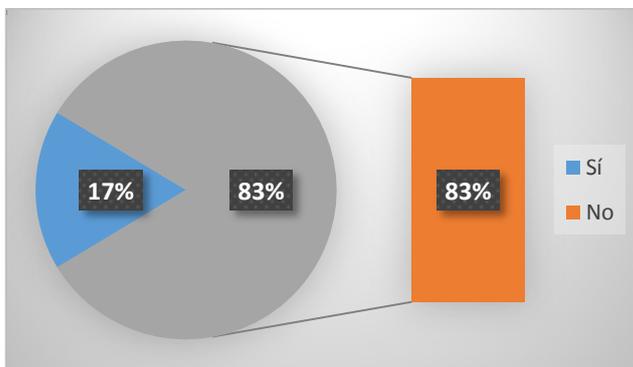


Gráfico 6-3: El Departamento de TT.HH. mantiene un plan de capacitación anual

Fuente: Tabla 6-3
Elaborado por: Macancela, E. 2019

Análisis: Según los resultados de la encuesta, el 83% de respuestas señalan que Arboriente S.A. no cuenta con un Plan de Capacitación Anual para su personal, mientras que el 17% manifiesta que si existe.

Interpretación: La falta de capacitación del personal de una empresa conlleva muchos riesgos para la calidad y el desenvolvimiento laboral de su personal puesto que eso implica una gran desventaja competitiva en un ambiente empresarial en el cual las empresas que alcanzan el éxito lo hacen gracias a la capacidad y conocimientos del talento humano y por ello invierten recursos en su formación.

Pregunta 7: ¿Arboriente S.A. ha actualizado el manual de funciones conforme a las nuevas disposiciones legales del Ministerio de Relaciones Laborales?

Tabla 7-3: Mantiene actualizado el manual de funciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	15	20%
No	60	80%
Total	75	100%

Fuente: Arboriente S.A.

Elaborado por: Macancela, E. 2019

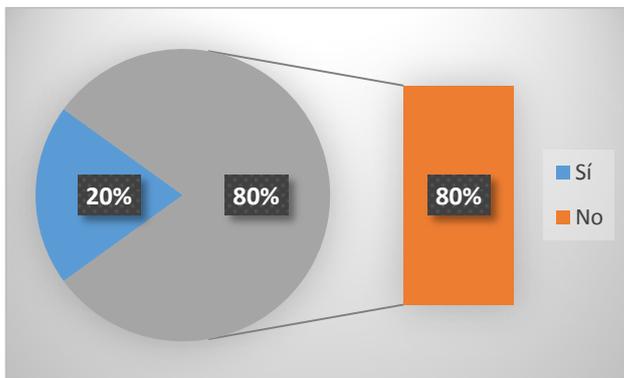


Gráfico 7-3: Mantiene actualizado el manual de funciones

Fuente: Tabla 7-3

Elaborado por: Macancela, E. 2019

Análisis: Arboriente S.A. no ha actualizado su manual de funciones según el 80% de las respuestas de la población analizada.

Interpretación: Al no actualizar el manual de funciones y adecuar el mismo a las nuevas disposiciones contempladas en el Código del Trabajo, la empresa reduce su capacidad de desarrollo puesto que mantiene normas y políticas no acordes con las exigencias del mercado laboral y empresarial y ello desmotiva al personal que ve limitadas sus posibilidades de desarrollo personal.

Pregunta 8: ¿El Manual de Funciones de la empresa ha sido socializado con todo el personal al momento de su ingreso a la nómina de la misma?

Tabla 8-3: El Manual de Funciones ha sido socializado entre el personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	10	13%
No	65	87%
Total	75	100%

Fuente: Arboriente S.A.

Elaborado por: Macancela, E. 2019

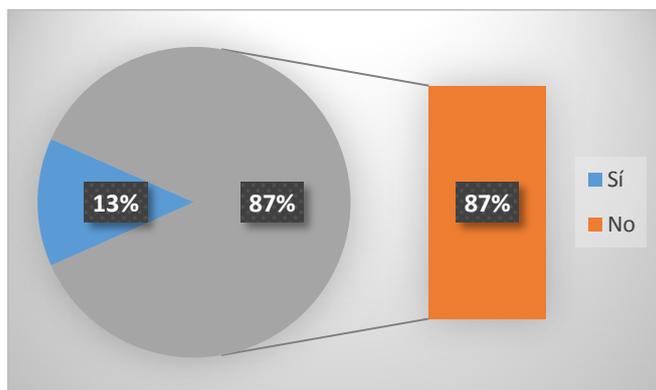


Gráfico 8-3: El Manual de Funciones ha sido socializado entre el personal

Fuente: Tabla 8-3

Elaborado por: Macancela, E. 2019

Análisis: Según el 87% de la población evaluada, la empresa no socializa el manual de funciones entre su personal, mientras el 13% indica que sí se lo ha hecho.

Interpretación: En concordancia con los resultados de la Pregunta N° 4 de la presente encuesta, la empresa no socializa el Manual de Funciones entre su personal, lo que provoca que los colaboradores desconozcan plenamente sus tareas y a quienes deben responder por su trabajo, en orden jerárquico y solamente esperan órdenes de la Gerencia.

Pregunta 9: ¿Se ha realizado anteriormente una auditoría de gestión al Departamento de Talento Humano de Arboriente S.A.?

Tabla 9-3: Se ha realizado anteriormente una auditoría de gestión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	0	0%
No	75	100%
Total	75	100%

Fuente: Arboriente S.A.

Elaborado por: Macancela, E. 2019

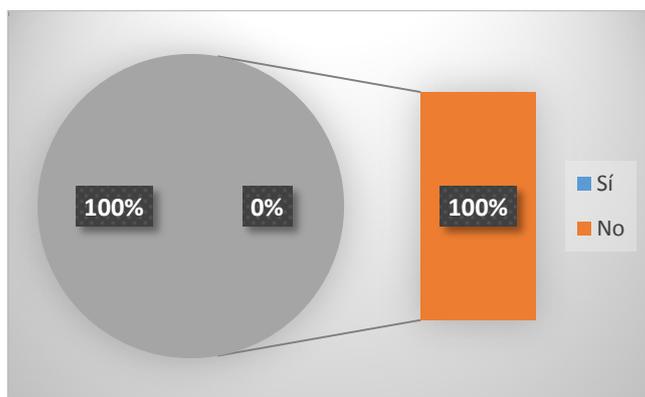


Gráfico 9-3: Se ha realizado anteriormente una auditoría de gestión

Fuente: Tabla 9-3

Elaborado por: Macancela, E. 2019

Análisis: El 100% de las respuestas a esta pregunta coincide en que no se ha realizado antes una auditoría de gestión.

Interpretación: Al no existir una auditoría de gestión en períodos anteriores, la administración de la organización desconoce cuáles son los inconvenientes que pudieran estar afectando la consecución de sus objetivos y qué correctivos podrían implementarse para mejorar la calidad de sus procesos.

Pregunta 10: ¿Considera que una Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de Arboriente S.A., permitirá generar nuevas estrategias de gestión que promuevan la solución de los problemas que afectan a la eficacia y eficacia administrativa?

Tabla 10-3:Una Auditoría de Gestión permitirá generar nuevas estrategias de gestión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	67	89%
No	8	11%
Total	75	100%

Fuente: Arboriente S.A.

Elaborado por: Macancela, E. 2019

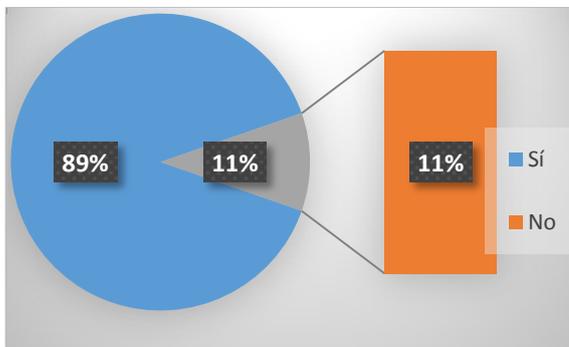


Gráfico 10-3:Una Auditoría de Gestión permitirá generar nuevas estrategias de gestión

Fuente: Tabla 10-3

Elaborado por:Macancela, E. 2019

Análisis: El 89% de las respuestas a esta pregunta señalan que una auditoría de gestión al Departamento de Talento Humano de la empresa permitirá superar los problemas de eficiencia y eficacia que afectan al personal de la misma

Interpretación: Existe la necesidad de efectuar una auditoría de gestión en el Departamento de Talento Humano de la empresa para mejorar los actuales procesos y mejorar las relaciones con el personal además de asegurar su compromiso de impulsar los esfuerzos para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 Tema:

AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ARBORIENTE S.A. MATRIZ DE LA CIUDAD DE PUYO, PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017.



ARCHIVO

PERMANENTE

OFERTA DE SERVICIOS

O.S
1/1

Puyo, 4 de Febrero de 2019

Señor

Marcos Gutiérrez Gualotuña

GERENTE GENERAL DE ARBORIENTE S.A.

Presente.-

De mi consideración:

Deseándole los mejores éxitos en sus delicadas funciones, tengo a bien dirigirme a usted con la finalidad de presentar a nombre A&C Servicios Profesionales nuestra propuesta de auditoría de gestión para el Departamento de Talento Humano de su prestigiosa empresa, por el período comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2017.

Nuestrotrabajose enmarca en lo que establecen las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y las regulaciones de los organismos de control ecuatorianos para el tipo de empresas como la que usted representa, lo que permitirá al término de la misma exponer sugerencias que permitan mejorar los índices de eficiencia, eficacia y economía exigidos por el adelanto tecnológico del mundo empresarial moderno para una buena gestión del talento humano.

Para el efecto garantizamos que el equipo de auditoría estará integrado por elementos con capacidad profesional y experiencia en este tipo de procesos.

Atentamente,

GERENCIA C&A CONTADORES Y AUDITORES

Realizado por: ERMS	Fecha: 2019-02-04
Revisado por: EC/LO	Fecha: 2019-02-04

OFERTA DE SERVICIOS

O.S
1/2

La auditoría de gestión es la acción orientada a examinar y evaluar, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el sistema de control interno y la gestión de una institución en la ejecución de programas y proyectos de acuerdo a principios y criterios de eficiencia, eficacia y economía midiendo sus resultados mediante indicadores de desempeño. (Contraloría General del Estado, 2011, pág. 6).

CONTADORES & AUDITORES, Gestión Contable Empresarial, es una empresa profesional con personería jurídica concedida por el Ministerio de Relaciones Laborales para ofertar servicios de Asesoría, Capacitación y Auditoría a entidades públicas y privadas.

Bajo estas características, presentamos y ponemos a su consideración nuestra oferta de servicios profesionales para efectuar la Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de la Empresa ARBORIENTE S.A. matriz de la ciudad del Puyo, provincia de Pastaza, por el período comprendido entre el 1 de Enero y el 31 de Diciembre de 2017, con un equipo de trabajo conformado por personal con experiencia profesional, académica y solvencia moral, ética e imparcialidad en su accionar, el mismo que estará conformado por las siguientes personas:

Auditor Jefe: Ing. Edison Vinicio Calderón Morán

Supervisor: Ing. Luis Alcides Orna Hidalgo

Auditora: Sra. Enma Raquel Macancela Sigua

Al término del trabajo de auditoría se determinará el grado de cumplimiento de las normas de control interno por parte del Departamento de Talento Humano de la empresa, así como también los niveles de eficiencia y eficacia del personal para alcanzar metas y objetivos determinados en la planificación estratégica, como también en normas y reglamentos legales.

Para este efecto, a continuación, se describe las etapas que comprende la ejecución de nuestra propuesta de auditoría:



CRONOGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDAD	FECHAS
Planificación Preliminar	Del 4 al 08 de Febrero de 2019
Evaluación Control Interno	Del 13 al 28 de febrero de 2019
Planificación Específica	Del 01 al 08 de Marzo de 2019
Ejecución del Trabajo	Del 11 de marzo al 15 de Mayo de 2019
Comunicación de Resultados	Del 16 al 31 de Mayo de 2019

Atentamente,

GERENCIA C&A CONTADORES Y AUDITORES

Realizado por: ERMS	Fecha: 2019-02-04
Revisado por: EC/LO	Fecha: 2019-02-04

ORDEN DE TRABAJO

O.T
1/2

MEMORANDUM N° 0121-C&A

FECHA: 6 de Febrero de 2019

DE: GERENCIA C&A CONTADORES Y AUDITORES

PARA: Ing. Edison Calderón M. AUDITOR JEFE

ASUNTO: AUDITORÍA DE GESTIÓN

En atención al Ofc. N°242.ARBORIENTE-2019, de fecha 5 de febrero de 2019, suscrito por el Ing. Marcos Gutiérrez Gualotuña, Gerente General de ARBORIENTE S.A. mediante el cual se informa que ha sido aprobada nuestra propuesta para efectuar una Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de la mencionada compañía por el período 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2019; y de conformidad con las políticas internas de nuestra empresa, comunico a usted que se ha conformado el equipo de auditoría que desarrollará este trabajo, el cual está conformado de la siguiente manera:

Auditor Jefe: Ing. Edison Vinicio Calderón Morán

Supervisor: Ing. Luis Alcides Orna Hidalgo

Auditora: Sra. Enma Raquel Macancela Sigua

Los objetivos de la mencionada auditoría de gestión son:

- ✓ Determinar la existencia y ejecución del Plan Estratégico de ARBORIENTE S.A. mediante la Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano.
- ✓ Verificar el grado de cumplimiento de lo estipulado en el Reglamento Interno y en el Manual de Funciones de ARBORIENTE S.A. y las normas legales vigentes a la gestión del Talento Humano.
- ✓ Establecer el grado de confiabilidad del control interno ejecutado por el personal de Talento Humano para atender los requerimientos y demandas de la entidad y de los empleados.

ORDEN DE TRABAJO

O.T
2/2

- ✓ Emitir el Informe Final de Auditoría de Gestión con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

El Equipo de Auditoría deberá de inmediato iniciar las actividades correspondientes a este trabajo, iniciando con la planificación preliminar para continuar con las demás fases del mismo, en un plazo de 120 días calendarios contabilizados desde la presente fecha hasta el 31 de mayo de 2019.

Atentamente,

GERENCIA C&A CONTADORES Y AUDITORES

Realizado por: ERMS	Fecha: 2019-02-06
Revisado por: EC/LO	Fecha: 2019-02-06



ARCHIVO CORRIENTE

FASE I PLANIFICACIÓN

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DE AUDITORÍA

**P.P.A.
1/1**

ARBORIENTE S.A. PROGRAMA DE AUDITORÍA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR				
Objetivo: Obtener y analizar de primera fuente la información básica de la empresa y del Departamento de Talento Humano.				
N°	Procedimientos	Referencia	Responsable:	Fecha
FASE I Planificación				
1	Notificar el inicio de la Auditoría	NIA	AVCM	2019-02-07
2	Realizar la visita preliminar a la empresa y al Departamento de Talento Humano	VP	AVCM	2019-02-07
3	Preparar y realizar la entrevista al Gerente	EG	AVCM	2019-02-07
4	Efectuar y transcribir la visita al gerente	IEG	AVCM	2019-02-08
5	Solicitar la reseña histórica de ARBORIENTE S.A.	RH	AVCM	2019-02-13
6	Solicitar la Planificación Estratégica aprobada, vigente y en ejecución de la empresa	PA	AVCM	2019-02-13
7	Obtener el Organigrama Estructural	OE	AVCM	2019-02-13
8	Obtener el Manual de Control Interno	MCI	AVCM	2019-02-13
9	Evaluar la aplicación del Manual de Control Interno	EMCI	AVCM	2019-02-14
10	Calificar niveles de confianza y riesgo	NCR	AVCM	2019-02-18
11	Obtener el manual de funciones			2019-02-19
10	Obtener la base legal que sustenta las actividades de la empresa	BL	AVCM	2019/05/20
11	Emitir Informe de Fase I	IF1	AVCM	2019/05/25

Realizado por: ERMS	Fecha: 2019-02-07
Revisado por: EC/LO	Fecha: 2019-02-08

NOTIFICACIÓN DE INICIO

N.I.
1/4

Puyo, 7 de Febrero de 2019

Ingeniero

Marcos Gutiérrez Gualotuña

GERENTE DE ARBORIENTE S.A.

Presente.-

De nuestra consideración:

Una vez recibido y conocido el Ofc. N°242.ARBORIENTE-2019, de fecha 5 de febrero de 2019, suscrito por usted en calidad de Gerente General de ARBORIENTE S.A., mediante el cual nos informa que se ha aprobado la propuesta presentada para efectuar una Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de su compañía por el período 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2019; de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y lo que plantea la Guía Metodológica de Auditoría de la contraloría General del Estado, además de las políticas internas de nuestra empresa, pongo en su conocimiento que se ha conformado el equipo de auditoría que desarrollará este trabajo, el cual está conformado de la siguiente manera:

Auditor Jefe: Ing. Edison Vinicio Calderón Morán

Supervisor: Ing. Luis Alcides Orna Hidalgo

Auditora: Sra. Enma Raquel Macancela Sigua,

el mismo que iniciará sus labores a partir de la presente fecha, preparando la Planificación Preliminar que inicia con la visita previa a las instalaciones de su empresa y en especial al área del Departamento de Talento Humano, con la finalidad de recabar de primera mano la información que permita planificar definitivamente el trabajo de auditoría.

Para el efecto agradezco, se sirva comunicar al Director del Departamento de Talento Humano de ARBORIENTE S.A. El inicio del examen de auditoría a fin de que conjuntamente con el personal a su cargo se otorguen todas las facilidades necesarias al Equipo de auditoría.

NOTIFICACIÓN DE INICIO

N.I.
2/4

De igual manera solicito se sirva remitir comunicación de recepción de la presente notificación a nuestras oficinas ubicadas en la Sede del Centro de Apoyo de Educación a Distancia de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH, Extensión Puyo, señalando en la misma sus nombre y apellidos completos, dirección domiciliaria, número de teléfono convencional y móvil, dirección de su lugar de trabajo, número de teléfono convencional y móvil, cargo que desempeña, período de gestión, y copia de la cédula de ciudadanía.

Atentamente

Ing. Edison Calderon M

AUDITOR JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

Realizado por: ERMS	Fecha: 2019-02-06
Revisado por: EC/LO	Fecha: 2019-02-06

NOTIFICACIÓN DE INICIO

N.I.
3/4

Puyo, 7 de Febrero de 2019

Ingeniera

Tannia Altamirano Rivera

DIRECTORA DE TALENTO HUMANO ARBORIENTE S.A.

Presente.-

De nuestra consideración:

Una vez recibido y conocido el Ofc. N°242.ARBORIENTE-2019, de fecha 5 de febrero de 2019, suscrito por el Ing. Marcos GutiérrezGualotuña, Gerente General de ARBORIENTE S.A., mediante el cual dispone efectuar una Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de su compañía por el período 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2019; de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y lo que plantea la Guía Metodológica de Auditoría de la contraloría General del Estado, además de las políticas internas de nuestra empresa, pongo en su conocimiento que se ha conformado el equipo de auditoría que desarrollará este trabajo, el cual está conformado de la siguiente manera:

Auditor Jefe: Ing. Edison Vinicio Calderón Morán

Supervisor: Ing. Luis Alcides Orna Hidalgo

Auditora: Sra. Enma Raquel MacancelaSigua,

el mismo que iniciará sus labores a partir de la presente fecha, preparando la Planificación Preliminar que inicia con la visita previa a las instalaciones de su empresa y en especial al área del Departamento de Talento Humano, con la finalidad de recabar de primera mano la información que permita planificar definitivamente el trabajo de auditoría.

Para el efecto agradezco, se sirva comunicar a todos los colaboradores del Departamento de Talento Humano de ARBORIENTE S.A. y demás personas relacionadas el inicio del examen de auditoría a fin de que conjuntamente con el personal a su cargo se otorguen todas las facilidades necesarias al Equipo de Auditoría.

NOTIFICACIÓN DE INICIO

N.I.
4/4

De igual manera solicito se sirva remitir comunicación de recepción de la presente notificación a nuestras oficinas ubicadas en la Sede del Centro de Apoyo de Educación a Distancia de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH, Extensión Puyo, señalando en la misma sus nombre y apellidos completos, dirección domiciliaria, número de teléfono convencional y móvil, dirección de su lugar de trabajo, número de teléfono convencional y móvil, cargo que desempeña, período de gestión, y copia de la cédula de ciudadanía.

Atentamente

Ing. Edison Calderon M

AUDITOR JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

Realizado por: ERMS	Fecha: 2019-02-06
Revisado por: EC/LO	Fecha: 2019-02-06

INFORME DE VISITA PRELIMINAR

I.V.P.
1/5

ANTECEDENTES

Con fecha 4 de Febrero de 2019, A&C Servicios Profesionales presenta su propuesta de servicios profesionales para efectuar una Auditoría de Gestión en el Departamento de Talento Humano de la empresa ARBORIENTE S.A. Matriz del Puyo, por el período comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2017, cuyos resultados permitirán determinar si sus procesos son los adecuados o requieren correctivos para garantizar el buen desempeño de sus funciones; como también medir el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se emplean los recursos.

Luego de conocer la propuesta de A&C Servicios Profesionales, el Ing. Marcos Gutiérrez Gualotuña, Gerente de ARBORIENTE S.A, con fecha 5 de Febrero de 2019, informa que se ha aprobado la propuesta para efectuar la Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de su empresa, la misma que se ejecutará de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y lo que plantea la Guía Metodológica de Auditoría de la contraloría General del Estado, además de las políticas internas de A&C Servicios Profesionales, para lo cual se conforma el equipo de auditoría que desarrollará este trabajo, el cual está conformado de la siguiente manera:

Auditor Jefe: Ing. Edison Vinicio Calderón Morán

Supervisor: Ing. Luis Alcides Orna Hidalgo

Auditora: Sra. Enma Raquel Macancela Sigua,

Con estos antecedentes, de conformidad con la Planificación Preliminar preparada por el Equipo de Auditoría, el 7 de febrero de 2019, se procede a efectuar la Visita Preliminar a las instalaciones de la Empresa ARBORIENTE S.A. y al Departamento de Talento humano de la misma con la finalidad de recabar obtener una visión general de las instalaciones y el estado en que se desarrollan las actividades del personal en sus diferentes puestos de trabajo y verificar por versiones del mismo las normas de control interno que se aplican en sus tareas, la asignación de funciones, su estructura orgánica y demás asuntos vinculados con el departamento en estudio, calificando así los niveles de confianza y riesgo que implican las actividades a desarrollarse por parte del equipo de auditoría asignado.

CONSTITUCIÓN JURÍDICA DE ARBORIENTE S.A.

ARBORIENTE S.A. surge por iniciativa de los hermanos Hernán y Enrique Vásconez Sevilla que se asocian con el Sr. Bolívar Pacheco Salazar, para aprovechar la oportunidad que brinda el mercado de la madera contrachapada en el país.

Logra su reconocimiento jurídico en el año 1978, ante la Superintendencia de Compañías instalando sus oficinas de comercialización y ventas en la ciudad de Ambato y la Planta Industrial y Matriz en la ciudad de Puyo, calles Ceslao Marín y Chontoa.

Su primera producción de madera contrachapada (triplex) en teoría fue de 8 metros cúbicos diarios, con tres turnos de operación, sin embargo gracias a la constancia de sus propietarios y el apoyo de los trabajadores, actualmente su capacidad de producción es de 30 metros cúbicos de madera contrachapada, en tres turnos diarios, que brindan empleo a 150 directo personas y destina el 35% de su producción a la exportación hacia Colombia. (Infante, Auditoría de Calidad al Proceso de Producción de contrachapados de Empresa Arboriente S.A. den el período comprendido entre el 01 de Julio al 30 de Septiembre de 2015., 2017, pág. 49)

Luego de recorrer las instalaciones de la empresa y dialogar indistintamente con varios empleados de la empresa se ha podido establecer que la misma mantiene un adecuado ambiente de trabajo por el respecto, la confianza y la estabilidad que perciben cada uno de ellos. Sin embargo, anotan que les falta mayor capacitación en cada uno de sus puestos de trabajo para desarrollar de mejor manera sus actividades laborales. Del mismo modo anotan que cuando ingresaron a laborar no se les hizo inducción alguna preparándoles en el adecuado desempeño de sus funciones y que tuvieron que aprender las mismas sobre la marcha, toda vez que la persona responsable del manejo de los procesos de selección, contratación e inducción nunca les instruyó sobre el manual de procesos, el reglamento interno ni el manual de funciones.

Por su parte al entrevistarnos con la Ing. Tannia Altamirano Rivera, Jefe de Talento Humano se nos indicó que el Departamento de Talento Humano depende jerárquicamente de la Gerencia y tiene entre sus principales funciones las de:

- ✓ Definición de necesidades de puestos según requerimientos de las diferentes unidades de producción y gestión.

INFORME DE VISITA PRELIMINAR

I.V.P.
3/5

- ✓ Reclutamiento de personal para cubrir las demandas organizacionales
- ✓ Selección de los mejores candidatos
- ✓ Contratación del personal seleccionado
- ✓ Generar y desarrollar planes y programas de desarrollo profesional y personal de los empleados,
- ✓ Desarrollar y ejecutar planes de capacitación al personal
- ✓ Registro, control y elaboración de informes de asistencia y novedades relacionadas con el personal
- ✓ Preparación y elaboración de nómina de pagos mensuales
- ✓ Registro, control y archivo de los expedientes personales de cada empleado y trabajador
- ✓ Desarrollar y ejecutar planes y programas de promoción y motivación del personal
- ✓ Implementar planes y programas de seguridad e higiene en el trabajo.

También señala que entre las debilidades del departamento está la falta de personal de apoyo para cumplir adecuadamente su labor, pues dado el alto número de trabajadores una sola persona no alcanza con todo el trabajo que el cargo demanda y muchas veces es motivo de retraso y las consecuentes quejas del personal y de la administración.

Indica que la empresa no cuenta con un Plan Operativo Anual, lo que limita definir metas y objetivos a corto y mediano plazo. Como tampoco se realiza una evaluación del desempeño del personal, limitante este para la motivación de los colaboradores porque no son promocionados o ascendidos por sus méritos en el trabajo sino que consideran que se lo hace por influencias externas o simplemente se cubren las vacantes con personal externo. Añade que la falta de capacitación del personal es una desventaja que afecta a los procesos de producción y calidad frente a la competencia, y que además el contar con un manual de funciones desactualizado con las normas y exigencias modernas limita las capacidades de desenvolvimiento laboral de los trabajadores, más aun que el que posee no es debidamente socializado entre que ingresa por primera vez, ni entre el personal antiguo.

Por lo expuesto anota que a su criterio es importante que se realice una auditoría de gestión al departamento de talento humano de la empresa para que así se identifiquen las falencias en la gestión del talento humano y se implementen medidas correctivas que beneficien a la empresa y al personal

MISIÓN

Desarrollar productos con valor agregado que satisfagan al máximo las necesidades de nuestros clientes, manteniendo como principios institucionales las relaciones interpersonales, la mejora continua, la calidad del servicio, la flexibilidad, la calidad, la puntualidad y precios competitivos. (Infante, Auditoría de Calidad al Proceso de Producción de contrachapados de Empresa Arboriente S.A. den el período comprendido entre el 01 de Julio al 30 de Septiembre de 2015., 2017, pág. 49)

VISIÓN

Mantener nuestra posición en el mercado aplicando estándares de calidad mejorados en los procesos de producción, empleado materia prima de calidad seleccionada bajo parámetros de aprovechamiento forestal sustentable y preservación del medio ambiente, con recurso humano calificado y una adecuada tecnología para incrementar la satisfacción de nuestros clientes. (Infante, Auditoría de Calidad al Proceso de Producción de contrachapados de Empresa Arboriente S.A. den el período comprendido entre el 01 de Julio al 30 de Septiembre de 2015., 2017, págs. 49,50)

VALORES CORPORATIVOS(Infante, Auditoría de Calidad al Proceso de Producción de contrachapados de Empresa Arboriente S.A. den el período comprendido entre el 01 de Julio al 30 de Septiembre de 2015., 2017, págs. 50, 51)

Compromiso.- Nos comprometemos con convicción al desempeño responsable de nuestras tareas, generando resultados y beneficios tangibles.

Conducta Ética.- Actuamos con profesionalismo, integridad moral, lealtad y respeto con todos nuestros clientes y partes interesadas.

Orientación al Cliente.- Centramos nuestros esfuerzos en la satisfacción del cliente, aportando soluciones competitivas y de calidad.

INFORME DE VISITA PRELIMINAR

I.V.P.
5/5

Trabajo en Equipo.- Fomentamos la participación de todos los niveles de gestión, para lograr un objetivo común compartiendo la información y los conocimientos.

Mejora Continua.- Promovemos la mejora continua para alcanzar mejor calidad y productividad con criterios de rentabilidad.

Desarrollo Personal.- Aseguramos las posibilidades de desarrollo en base al mérito, experiencia y aporte profesional.

Orientación a Resultados.- Dirigimos nuestras actuaciones hacia la consecución de los objetivos de la empresa y la rentabilidad para nuestros accionistas, tratando de superar sus expectativas.

Comunidad y Medio Ambiente.- Nos comprometemos social y culturalmente con la comunidad. Adaptamos nuestras estrategias empresariales a la preservación del medio ambiente.

Realizado por: ERMS	Fecha: 2019-02-07
Revisado por: EC/LO	Fecha: 2019-02-08

De acuerdo con lo establecido en la Planificación Preliminar de la Auditoría de Gestión Al Departamento de Talento Humano de la Empresa Arboriente S.A. de la ciudad de Puyo, período 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2019, siendo las 08H15 del viernes 8 de Febrero del año 2019. Procedemos a entrevistar al Ing. Marcos Gutiérrez Gualotuña, Gerente de la Empresa Arboriente S.A. en la oficina de gerencia, con la finalidad de recabar información previa sobre la gestión del Departamento de Talento Humano en versión verbal de su máximo representante.

ENTREVISTA

¿La empresa cuenta con una planificación estratégica aprobada y en ejecución?

La verdad, no contamos con una planificación estratégica, pero operamos con eficiencia en base a la capacidad de gestión de sus socios en conjunto con el trabajo ejecutivo de la gerencia.

¿Considera usted que el proceso de gestión de Talento Humano de la empresa está bien ejecutado por su equipo de trabajo?

En la medida de sus posibilidades, sabemos que su trabajo se lo realiza con responsabilidad y esmero, buscando siempre satisfacer las expectativas de los socios, la gerencia y el personal operativo. Sin embargo se debe mejorar diversos aspectos técnicos relacionados con la Selección, contratación e inducción del personal, además de los programas de promoción y desarrollo del talento humano.

¿El organigrama estructural de la empresa está actualizado acorde con la realidad operativa de la misma?

Se cuenta con un organigrama estructural actualizado en el año 2015 por parte de estudiantes de la Uniandes, sin embargo se hace necesario realizar mejoras al mismo a fin de que abarque todas las áreas de la empresa.

¿Cuenta la empresa con un manual de funciones actualizado?

Si existe un manual de funciones actualizado (Anexo)

¿El manual de funciones ha sido socializado entre todo el personal de la empresa?

Es responsabilidad del Departamento de Talento Humano cumplir con esa etapa del proceso de gestión del talento humano, sin embargo no se lo cumple a cabalidad por falta de disponibilidad de tiempo para el ingreso de los nuevos colaboradores.

¿Considera que el personal que labora en la entidad se halla motivado para el desempeño correcto de sus tareas?

A mi parecer el personal si se halla motivado con las políticas de trabajo de la empresa, no obstante es necesario elevar esos niveles de motivación para lograr mejor rendimiento en sus labores diarias.

¿Existe un plan de capacitación anual, en base a las reales necesidades de desarrollo profesional y personal del talento humano?

La capacitación del personal se la dispone de acuerdo a los requerimientos de la empresa, sin embargo no existe un plan de capacitación anual.

¿Se realizan periódicamente evaluaciones al desempeño del personal?

En el tiempo que ejerzo mi cargo, no se han realizado evaluaciones de desempeño al personal, solo se cuenta con los informes del Departamento de Talento Humano en cuanto al cumplimiento de funciones, asistencia y producción diaria, lo que sirve para premiar su rendimiento mediante promociones y estímulos.

¿Se han realizado anteriormente auditorías de gestión al Departamento de Talento Humano?

No se han realizado auditorías previas porque no ha habido el interés por parte de los directivos ni del nivel ejecutivo.

¿Cuál considera la mayor debilidad del Departamento de Talento Humano para ejecutar sus funciones correctamente?

El limitado número de personal, porque recarga demasiadas funciones en pocas personas y no se puede demandar un mejor cumplimiento de sus actividades por falta de tiempo y recursos.

¿Considera adecuado realizar una auditoría de gestión al departamento de Talento Humano de Arboriente S.A.?

Si es necesaria una auditoría de gestión por cuanto ello permitirá evaluar la capacidad de gestión de este departamento y si la misma se la ejecuta con eficiencia, eficacia y economía para poder proyectar la entidad a nuevas metas

Realizado por: ERMS	Fecha: 2019-02-07
Revisado por: EC/LO	Fecha: 2019-02-08

CARTA DE REQUERIMIENTOS

C.R.
1/1

Puyo, 8 de Febrero de 2019

Señor

Marcos Gutiérrez Gualotuña

GERENTE GENERAL DE ARBORIENTE S.A.

Presente.-

De mi consideración:

Conforme con la Planificación Preliminar para desarrollar la Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de ARBORIENTE S.A. Matriz de la ciudad del Puyo, por el período 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2018, me permito solicitar a usted comedidamente se sirva disponer a quien corresponda se nos facilite información documentada y certificada de la empresa, referente a:

- ✓ Reseña histórica de ARBORIENTE S.A.
- ✓ Planificación Estratégica de ARBORIENTE S.A. aprobado, en vigencia y ejecución.
- ✓ Base legal que sustenta las actividades que desarrolla la empresa
- ✓ Organigrama Estructural de la entidad actualizado
- ✓ Manual de Funciones de la organización actualizado
- ✓ Reglamento Interno actualizado
- ✓ Demás documentos que respalden y faciliten la ejecución de la auditoría de gestión.

Por la favorable atención que se sirva dispensar a lo anotado, me suscribo de usted.

Atentamente

EnmaMacancelaSigua

AUDITORA

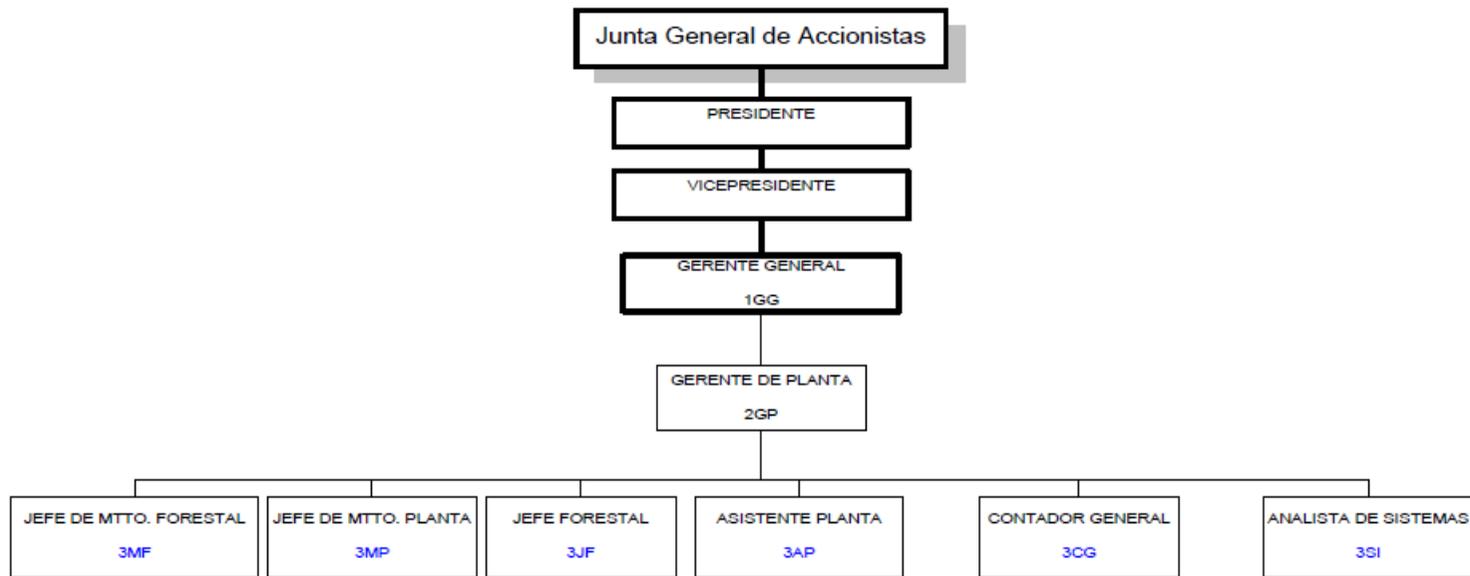
Realizado por: ERMS	Fecha: 2019-02-08
Revisado por: EC/LO	Fecha: 2019-02-08

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

O.E..
1/2

ARBORIENTE S.A.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



————— Dependencia o Relación Directa
- - - - - Coordinación Entre Dependencias

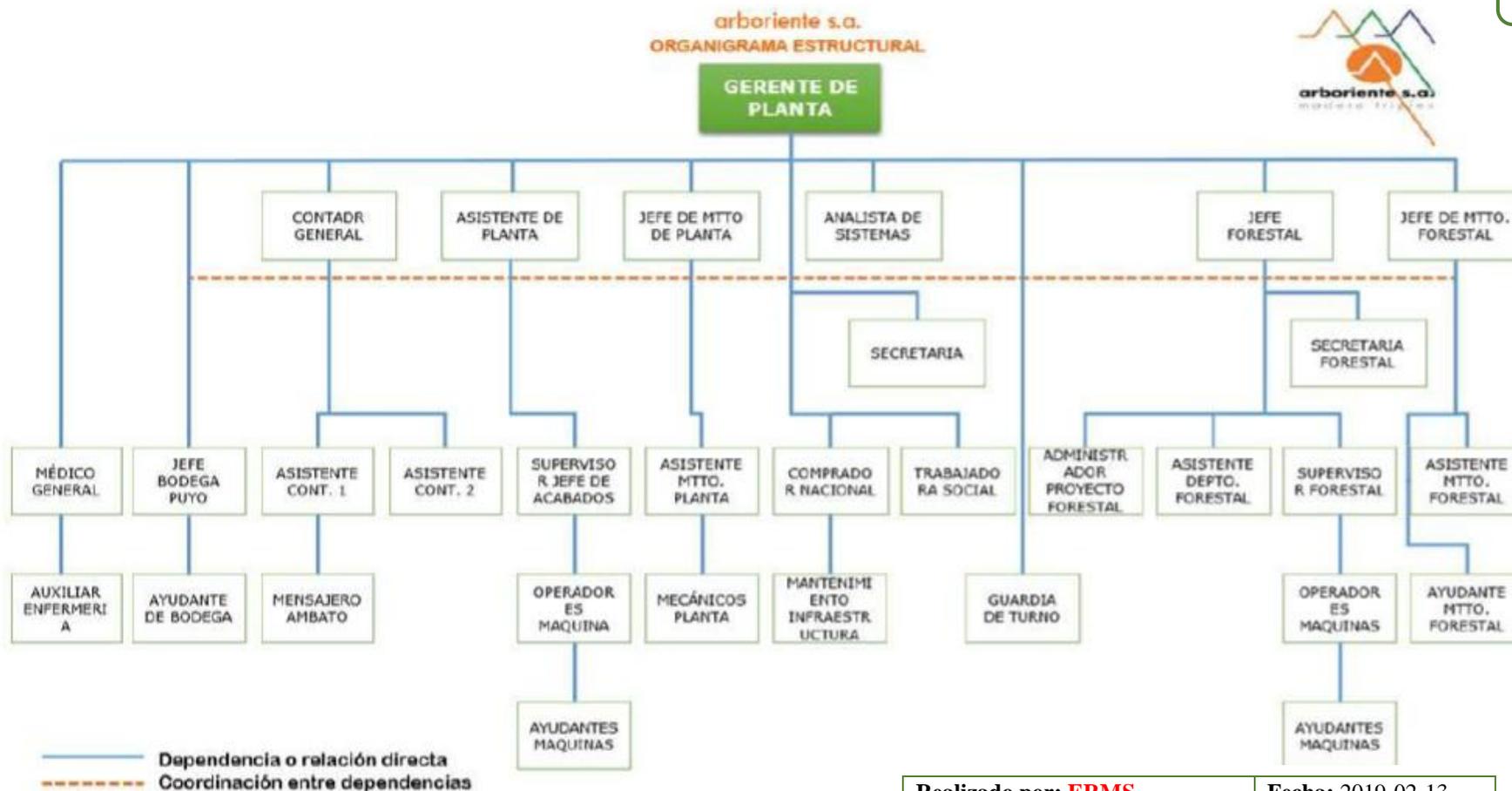
Activar Windows

Realizado por: ERMS	Fecha: 2019-02-13
Revisado por: EC/LO	Fecha: 2019-02-14

Fuente: (Infante, <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6311/1/PIUPCYA0014-2017.pdf>, 2017)

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

O.E.
2/2



Realizado por: ERMS	Fecha: 2019-02-13
Revisado por: EC/LO	Fecha: 2019-02-14

Fuente: (Infante, <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6311/1/PIUPCYA0014-2017.pdf>, 2017)

EVALUACIÓN DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO

ARBORIENTE S.A.

EVALUACIÓN DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO

PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

E.C.I. 1/1

ITEM	CUESTIONARIO	SI	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿La empresa cuenta tiene planificación estratégica?	X		10	10
2	¿Arboriente S.A. mantiene un organigrama estructural actualizado?	X		10	10
3	¿El Departamento de Talento Humano, considera la misión, visión y objetivos de la empresa para la gestión del talento humano?	X		10	10
4	¿Existe un Reglamento de Control Interno actualizado?		X	10	0
5	¿Cuenta con un Manual de Funciones?	X		10	10
6	¿Se ha socializado el manual de funciones entre el personal?	X		10	10
7	¿Se realiza la inducción al ingresar personal nuevo a laborar en la empresa?		X	10	0
8	¿Se cuenta con un plan de capacitación anual?		X	10	0
9	¿Se realizan evaluaciones al desempeño del personal de manera periódica?		X	10	0
10	¿Se socializa entre el personal los resultados de la evaluación al desempeño?		X	10	0
11	¿Se ha desarrollado e implementado un reglamento de seguridad y salud ocupacional?	X		10	10
12	¿Se emprenden acciones para motivar al personal?	X		10	10
13	¿Se cumple formalmente con la afiliación al personal desde el día que ingresa a laborar?	X		10	10
14	¿Se promueve y transfiere al personal en base a los lineamientos del Manual de funciones?	X		10	10
15	¿El control de asistencia es formalmente registrado?	X		10	10
TOTAL				150	100

Realizado por: ERMS	Fecha: 2019-02-14
Revisado por: EC/LO	Fecha: 2019-02-14

CALIFICACIÓN DE NIVELES DE CONFIANZA Y RIESGO

N.C.R.
1/2

RIESGO DE CONTROL

Preguntas afirmativas = 10 = 0,71 = 7,14

Total de preguntas 14

Riesgo de Control = 7,14

MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO

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

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO DEL CONTROL INTERNO

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

El nivel de confianza de la evaluación del Manual de Control Interno es alto y el nivel de confianza del riesgo es bajo, por lo que es factible realizar la auditoría.

CALIFICACIÓN DE NIVELES DE CONFIANZA Y RIESGO

N.C.R.
2/2

Nivel de Riesgo Inherente = 5

Nivel control = 7,14

Riesgo de detección = 10%

Riesgo de auditoría = $RI * RC * RD$

Riesgo de Auditoría $5 * 7,14 * 10 = 3,57$

Realizado por: ERMS	Fecha: 2019-03-18
Revisado por: EC/LO	Fecha: 2019-02-18

INFORME DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

N.C.R.
2/2

Puyo, 25 de Febrero de 2019

Ingeniero

Marcos Gutiérrez

GERENTE DE ARBORIENTE S.A.

Presente.-

De mi consideración:

Luego de realizar la evaluación del control interno de la Empresa Arboriente S.A. sujeta a la Planificación del Programa de Auditoría del Departamento de Talento Humano de Arboriente S.A. por el período 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2017, tengo a bien exponer ante usted el informe final de dicha evaluación.

- La empresa no cuenta con un Plan Operativo Anual que defina metas y objetivos a corto y mediano plazo.
- El manual de funciones y el reglamento interno se hallan desactualizados con la realidad del mercado laboral actual.
- No se efectúa evaluaciones del desempeño del personal, lo cual desmotiva al mismo al no conocer cómo se está desempeñando en sus tareas.
- Las promociones o ascensos no se efectúan técnicamente sino por decisiones unilaterales por parte de Gerencia, lo cual desmotiva al resto de personal.
- NO se cuenta con un plan de capacitación, que permita al personal actualizar sus conocimientos y mejorar su rendimiento laboral.
- No se realizan la inducción del personal nuevo que ingresa a laborar en la empresa.
- EL Departamento de Talento Humano, no cuenta con el personal suficiente para efectuar sus labores, lo que genera exceso de trabajo y desmotivación al resto del personal de la empresa.

Atentamente,

EnmaMacancela S.

AUDITORA

Realizado por: ERMS	Fecha: 2019-02-25
Revisado por: EC/LO	Fecha: 2019-02-25

FASE II EJECUCIÓN

ARBORIENTE S.A.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

Cuestionario de Evaluación Control Interno

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIONES	PUNTAJE	
					ÓPTIMO	LOGRADO
1	¿El departamento cuenta con un Plan Operativo Anual para definir sus metas y objetivos?	X			5	5
2	¿Existe un manual de procesos para el Departamento?	X			5	5
3	¿La empresa cuenta con un reglamento Interno?	X			5	5
4	¿El Departamento de Talento Humano está estructurado según las necesidades de la empresa?		X	No tiene una estructura adecuadamente definida para cumplir sus funciones	5	0
5	¿Cuenta con el personal idóneo para cumplir las actividades del Departamento?		X		5	5

ARBORIENTE S.A.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

Cuestionario de Evaluación Control Interno

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIONES	PUNTAJE	
					ÓPTIMO	LOGRADO
6	¿Existe un Manual de Funciones actualizado?		X	No está actualizado	5	0
7	¿Se ha difundido entre el personal sus obligaciones y derechos según el Manual de Funciones?	X			5	5
8	El reclutamiento y selección de personal se efectúa bajo normas objetivas e imparciales o influyen las recomendaciones?	X			5	5
9	¿Se efectúan evaluaciones del desempeño periódicamente?		X	No se efectúan evaluaciones	5	0
10	¿Los empleados conocen los resultados de sus evaluaciones?		X	Al no efectuarse evaluaciones no se tienen resultados para informar	5	0

ARBORIENTE S.A.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

Cuestionario de Evaluación Control Interno

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIONES	PUNTAJE	
					ÓPTIMO	LOGRADO
11	¿Las promociones y ascensos se dan en base a los resultados de las evaluaciones del desempeño?		X	Las promociones y ascensos se dan a criterio de la Gerencia	5	0
12	¿La preparación de los roles de pago se efectúa en base a formatos definidos para recopilar la información fuente?	X			5	5
13	¿Se han dado casos de reclamos de los trabajadores por inconsistencia en los roles de pago?	X			5	5
14	¿El responsable de elaboración de los roles de pago está capacitado para estas funciones?		X	Le falta mayor experticia y capacitación en leyes laborales	5	0
15	¿El departamento cuenta con la infraestructura y equipos adecuados para cumplir sus funciones?		X	La infraestructura y los equipos no son suficientes para el trabajo que tiene la empresa	5	0

ARBORIENTE S.A.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

**DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**

Cuestionario de Evaluación Control Interno

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIONES	PUNTAJE	
					ÓPTIMO	LOGRADO
16	¿Cuenta con un Plan Anual de Capacitación?		X	No, se programa según el momento y la necesidad	5	0
17	¿Las capacitaciones se las programa de acuerdo con las necesidades de los trabajadores o según criterio técnico del Departamento de Talento Humano?	X			5	5
18	¿El personal capacitado socializa y comparte conocimientos con sus demás compañeros?		X	No socializa ni comparte conocimientos	5	0
19	¿Se hace un seguimiento a la aplicación de conocimientos adquiridos en las capacitaciones?	X			5	5
20	¿El personal capacitado es promovido a nuevos cargos y oportunidades, según su rendimiento luego de ser capacitado?		X	Las promociones y ascensos se dan bajo criterio de los directivos	5	0
SUMAN:					100	

CALIFICACIÓN DE NIVELES DE CONFIANZA Y RIESGO

N.C.R.
1/2

RIESGO DE CONTROL

$$\frac{\text{Preguntas afirmativas}}{\text{Total de preguntas}} = \frac{11}{20} = 0,71 = 5,50$$

Riesgo de Control = 5,50

MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO

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

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO DEL CONTROL INTERNO

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

El nivel de confianza de la evaluación del Manual de Control Interno es alto (5,50%) y el nivel de confianza del riesgo es bajo (4,50%), por lo que es factible realizar la auditoría.

CALIFICACIÓN DE NIVELES DE CONFIANZA Y RIESGO

N.C.R.
2/2

Nivel de Riesgo Inherente = 5

Nivel control = 5,50

Riesgo de detección = 10%

Riesgo de auditoría = $RI * RC * RD$

Riesgo de Auditoría $5 * 5,50 * 10 = 2,75$

Realizado por: ERMS	Fecha: 2019-02-18
Revisado por: EC/LO	Fecha: 2019-02-18

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PERÍODO: 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2017

El Departamento de Talento Humano de Arboriente S.A. es el encargado de la gestión del personal que labora en la empresa, desde su reclutamiento, pasando por la selección, contratación, inducción, capacitación, cálculo de roles de pago hasta evaluación del desempeño.

Arboriente S.A. se ha proyectado como una empresa sólidamente organizada en el área de producción, sin embargo de lo cual tiene deficiencias en la gestión del talento humano debido a la falta de una planificación estratégica que delimite sus metas, objetivos y estrategias de manera conjunta con todos sus partes interesadas.

CAUSA

La falta de una política de gestión moderna conlleva a la no planificación estratégica de planes y programas de la empresa para mejorar las condiciones de desempeño del talento humano.

EFEECTO

La no planificación estratégica de planes y programas de desarrollo empresarial reduce la capacidad de crecimiento de la empresa y debilita su participación en el mercado.

CONCLUSIONES

Arboriente S.A. al no contar con una planificación estratégica no puede proyectarse al futuro y debe someterse a las condiciones del mercado, lo que pone en riesgo su permanencia en el mismo.

RECOMENDACIONES

Es necesario desarrollar un Modelo de Gestión Estratégica que asegure la operatividad de la empresa y que fortalezca el trabajo del Departamento de Talento Humano para alcanzar los objetivos planteados.

PERÍODO: 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2017

El manual de funciones es una herramienta muy importante en la gestión del talento humano de cualquier organización, pues define las actividades que debe ejecutar la persona que asume un puesto de trabajo, además de los niveles de dependencia y responsabilidad del cargo.

Hallazgo 1

El Departamento de Talento Humano de Arboriente S.A. mantiene un manual de funciones desactualizado con las normas y demandas actuales, lo que conlleva a cometer errores en su aplicación y el bajo rendimiento del personal, ocasionando pérdidas económicas a la empresas por malas prácticas operativas.

Hallazgo 2

Al estar desactualizado el manual de funciones no se ha difundido entre el personal sus obligaciones y derechos, lo que desmotiva el cumplimiento adecuado de sus tareas

Hallazgo 3

Ante la falta de un manual de funciones actualizado, no se realiza la evaluación periódica del desempeño del personal.

CAUSA

Manual de funciones desactualizado para las demandas del mercado moderno en el cual se desenvuelve la empresa.

EFECTO

Limitada capacidad de respuesta del personal a eventos no considerados durante el proceso de producción genera desmotivación y bajo rendimiento del personal en la producción y calidad del producto en vista de que no conoce realmente si su desempeño laboral es el adecuado y puede ser superado.

CONCLUSIONES

El manual de funciones de Arboriente S.A. no cumple las expectativas que el mundo actual exige a las empresas para que sean competitivas.

RECOMENDACIONES

- Actualizar el manual de funciones
- Socializar el nuevo manual de funciones entre todo el personal de la empresa para su inmediata aplicación.
- Mantener como política de la empresa un proceso de evaluación del desempeño del personal para en caso necesario aplicar correctivos que permitan mejorar la eficiencia, eficacia y motivación del personal en sus puestos de trabajo,
- Socializar entre el personal de Arboriente los resultados de las evaluaciones del desempeño, e implementar estrategias de reconocimiento al personal de excelente desempeño.

ROLES DE PAGO

PERÍODO: 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2017

El manual de funciones es una herramienta muy importante en la gestión del talento humano de cualquier organización, pues define las actividades que debe ejecutar la persona que asume un puesto de trabajo, además de los niveles de dependencia y responsabilidad del cargo.

Hallazgo 1

Desmotivación del personal debido a que los ascensos y promociones no son adecuadamente realizados y eso perjudica sus aspiraciones de mejoras salariales.

Hallazgo 2

La persona responsable del cálculo de roles de pago no tiene la experticia ni la capacitación pertinente en cuando al proceso de cálculo por desconocer lo que señala el Código del Trabajo y la ley de seguridad social.

Hallazgo 3

El departamento de talento humano carece de una adecuada infraestructura y de equipos acordes con sus necesidades para facilitar el cálculo de los roles de pago.

CAUSA

Las limitaciones académicas y la poca experiencia del personal apto para el desempeño de las funciones asignadas para el cálculo de los roles de pago.

EFEECTO

Permanente inconformidad del personal al momento de recibir sus remuneraciones, debido a fallas en los cálculos que perjudica sus ingresos

CONCLUSIONES

La empresa no pone la debida atención al cálculo adecuado de las remuneraciones de los trabajadores, generando con ello inconformidad y rechazo.

RECOMENDACIONES

- Asignar personal apto para el desempeño de las funciones de Analista de Nómina
- Brindar la capacitación adecuada al personal asignado al Departamento de Talento Humano para que cumpla sus funciones de manera eficiente.
- Mejorar las actuales condiciones en las que cumple sus actividades el Departamento de Talento Humano, con independencia y comodidad.
- Actualizar el Reglamento Interno de la entidad en base a las nuevas disposiciones del Código del Trabajo, del seguro social y rentas.

CAPACITACIÓN

PERÍODO: 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2017

El Departamento de Talento Humano es responsable de levantar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal de la empresa, recabando información de cada una de las áreas que integran la misma a fin de garantizar que el plan de capacitación recoja todas las exigencias y necesidades de la empresa.

Hallazgo 1

La empresa no cuenta con un plan anual de capacitación acorde con las necesidades de los diferentes estamentos que conforman la misma.

Hallazgo 2

El personal que se asigna para que acuda a capacitaciones fuera de la empresa, con recursos de la misma, no realiza retroalimentación de conocimientos a sus demás compañeros a fin de mejorar las actuales condiciones en las que se ejecutan sus tareas..

Hallazgo 3

El personal que acude a capacitaciones tiene la expectativa de mejorar sus salarios y su nivel de conocimientos, sin embargo no es considerado para ascensos y promociones a otros cargos por parte de los directivos, pues estos son puestos sin un proceso de Selección y formación adecuada para ejecutar sus funciones.

CAUSA

La no planificación del sistema de capacitación frente las expectativas del personal para acudir a recibir las mismas.

EFFECTO

Personal desmotivado para cumplir totalmente sus tareas con motivación y alegría reduce sus niveles de rendimiento.

CONCLUSIONES

No existe un Plan de Capacitación Anual, lo que desmotiva al personal para trabajar bajo parámetros de calidad y elevar la productividad..

RECOMENDACIONES

- El personal de talento humano debe preparar un plan de capacitación acogiendo las demandas de todos los estamentos de la empresa
- Compromiso del personal que acude a capacitaciones a nombre y con recursos de la empresa para socializar esos conocimientos al resto de personal que labora junto a él..
- Garantizar que los ascensos y promociones de personal se efectúe con transparencias y sin .compromisos externos que desmotiva al personal no asignado.

ETAPA III COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

ARBORIENTE S.A.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

INFORME FINAL DE AUDITORÍA

Objetivo

Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía del Departamento de Talento Humano de Arboriente S.A. a fin de plantear estrategias de mejora para elevar el grado de motivación del personal.

Alcance

01 de Enero al 31 de Diciembre de 2017

Informe de auditoría

A la Junta General de Accionistas:

El trabajo de auditoría se efectuó de conformidad con lo establecido en el contrato suscrito entre Arboriente S.A. y nuestra firma consultora, aplicando los principios de Auditoría Generalmente Aceptados, las leyes y normas vigentes en el país para este tipo de actividades, con la finalidad de lograr una opinión clara y veraz sobre los procesos que ejecuta el Departamento de Talento Humano de la firma auditada en relación con la gestión del personal, garantizando para ello fidelidad, imparcialidad, secreto profesional y objetividad en las opiniones emitidas ante los hallazgos establecidos.

Se han establecido diversos hallazgos que afectan la adecuada gestión del talento humano, en las etapas de Planificación, Manual de Funciones, Roles de Pago y Capacitación.

La mejora e implementación de estrategias de mejora corresponden a la Gerencia como nivel ejecutivo para mejorar los actuales niveles de motivación del personal y elevar su compromiso de trabajo con calidad en beneficio de la empresa.

Dictamen

Arboriente S.A. deberá mejorar las actuales condiciones en las cuales se desempeña el Departamento de Talento Humano pa fin de reducir posibles riesgos de trabajo entre su personal y el correcto cumplimiento de leyes, reglamentos vigentes en el país.

Se pone a dispisición de los socios de Arboriente S.A. el presente informe, el mismo que no podrá ser utilizado para otros fines que no sean de información.

ARBORIENTE S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

SEGUIMIENTO

A fin de comprobar el cumplimiento de las recomendaciones de la presente auditoría, en un plazo máximo de seis meses, la empresa deberá efectuar una auditoría recurrente que permita establecer si se acogieron dichas recomendaciones y determinar el impacto que la aplicación de las mismas tuvieron en la eficiencia, eficacia y economía de los procesos que cumple el departamento de talento humano.

Con el seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones se espera:

- Mejorar la gestión de la administración y facilitar la toma de decisiones
- Elevar el grado de eficiencia y eficacia de los proceso del departamento de talento humano
- Socializar las recomendaciones entre los niveles directivo y ejecutiva de la empresa para el cumplimiento de las mismas
- Verificar las estrategias de mejora implementadas para mejorar los actuales niveles de desempeño del departamento de talento humano a fin de emitir un nuevo informe al grado de cumplimiento de las recomendaciones

CONCLUSIONES

- La empresa no cuenta con un modelo de planificación estratégica que permita definir correctamente sus proyecciones de expansión y desarrollo a corto y mediano plazo, afectando con ello el accionar de los diferentes departamentos como el de Talento Humano que no puede planificar anualmente las proyecciones de personal y capacitación.
- El Manual de funciones de la empresa está desactualizado, lo mismo que el reglamento interno. Esto provoca bajo rendimiento del personal debido a que no conocen exactamente sus funciones que deben ejecutar en sus puestos de trabajo.
- No se efectúan evaluaciones del desempeño del personal, por lo que no se puede identificar las áreas críticas para implementar correctivos en las mismas.
- El personal del Departamento de Talento Humano no está capacitado para el manejo de la nómina de pago al personal lo que genera permanentes reclamos de los trabajadores ante las inconsistencias en los valores cancelados, generando con ello desmotivación para el cumplimiento de sus tareas.
- El proceso de reclutamiento y contratación se lo efectúa en base a las demandas que surgen de las diferentes unidades productivas, pero no se planifican correctamente según los objetivos de expansión que pudiere tener la empresa.
- Falta un plan de capacitación anual para mejorar los conocimientos del personal y elevar sus índices de eficiencia, eficacia y economía que los motive a garantizar trabajos de calidad que aseguren el posicionamiento de la empresa en el mercado local y regional.

RECOMENDACIONES

- La gerencia debe iniciar un proceso de implementación de un modelo de planificación estratégica acorde a las políticas y objetivos de la empresa que le permitan visualizar su futuro a corto, mediano y largo plazo, involucrando el compromiso de todos sus integrantes para el diseño, aprobación e ejecución del modelo.
- El Director de Talento Humano debe actualizar el Manual de Funciones acorde con la realidad de la empresa y las leyes y reglamentos que regulan la gestión del personal y luego de la aprobación del Directorio socializar el mismo entre todos los colaboradores a fin de que entre en vigencia de manera inmediata.
- La Gerencia y el Director de Talento Humano deberán actualizar el Reglamento Interno acogiendo las normas, leyes y disposiciones establecidas para la gestión del personal, en lo que tiene que ver con la selección contratación, inducción, capacitación y salud ocupacional del personal.
- El Director de Talento Humano debe desarrollar un plan de evaluación periódica del desempeño del personal, el mismo que puesto en conocimiento de la Gerencia permita mejorar las actuales tasas de rendimiento mediante el diseño de estrategias de mejora
- El Director de Talento Humano debe socializar de manera personalizada los resultados de la evaluación del desempeño del personal y definir estrategias de mejora que satisfagan al empleado y a la empresa.
- Gerencia debe asignar personal con conocimientos actualizados y sólidos para que maneje el proceso de nómina del personal y cumpla con las expectativas de un correcto cálculo de sus remuneraciones.
- El Director de Talento Humano debe modificar la manera como se ejecuta el proceso de reclutamiento y contratación de personal y hacerlo en base a una planificación anual paralela a las políticas de expansión de la empresa definidas en la planificación estratégica.
- El Director de Talento Humano debe generar un plan de capacitación anual para todo el personal de la empresa, conforme las reales necesidades de cada una de las áreas operativas que conforman la misma, evitando el despilfarro de recursos al programar capacitaciones innecesarias.

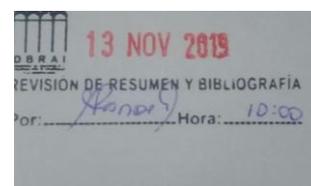
BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, M. (13 de Agosto de 2014).** *Componentes, principios y puntos de enfoque COSO 2013*. Obtenido de: <https://www.slideshare.net/miguelserrano5851127/componentes-principios-y-puntos-de-enfoque-coso-2013-13ago2014>
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007).** *Auditoría. Un Enfoque Integral*. México: Pearson Educación.
- Arias, I. (2018).** *Auditoría un enfoque de gestión. Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html>
- Arriaga, J. (23 de Abril de 2014).** *La importancia de la auditoría de gestión* Obtenido de: <http://asesoria.arriagaasociados.com/la-importancia-de-la-auditoria-de-gestion/>
- Asociation RSM International. (26 de Enero de 2018).** *La importancia de la auditoría para la empresa*. Obtenido de: <https://www.rsm.global/peru/es/news/conoce-la-importancia-de-la-auditoria-para-empresas>
- Ayala, S. (5 de Diciembre de 2015).** *Auditoría relacionado con las 5 E*. Obtenido de: <https://prezi.com/bhni3t1m8wnf/auditoria-relacionado-con-las-5-e/>
- Blanco, Y. (2012).** *Auditoría Integral: Normas y Procedimientos*,. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Carpio, S. & Siccha, F. (28 de Julio de 2013).** *Consideraciones para la fomrmulacion de indicadores*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/xSilvitax/indicadores-de-gestion-auditoria>
- Cepeda, G. (2000).** *Auditoría y control interno*. Bogotá: Kimpres.
- Chiavenato, I. (2011).** *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Contraloría General del Estado. (22 de 11 de 2001).** *Manual de auditoría de gestión*. Obtenido de: <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf>
- Contraloría General del Estado. (2011).** *Guía metofológica para auditoría de gestión*. Quito: CGE.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda. (2016).** *Planificación Estrategica*. Cumandá: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda. (2019).** *Página Oficial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina*. Recuperadode: <http://www.coacluchacampesina.fin.ec/>
- Cruz, V. (2016).** *Auditoría como modelo de gestión de recursos humanos de una empresa hotelera*. (Tesis de Grado.) Obtenido de:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/15638/1/TESIS%20VANESSA%20CRUZ%20SORIANO.pdf>.

- Duran, A. (2012).** *Auditoría de gestión*. Riobamba: ESPOCH.
- Franklin, E. (2007).** *Auditoría administrativa, gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educación.
- Giraldo, E. (15 de Noviembre de 2015).** *Auditoría basada en riesgos desde el plan anual de auditoría hasta su ejecución y emisión del informe*. Obtenido de: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1463963976_5491d49bfbbd14c59d66391a4dfb11fd.pdf?fbclid=IwAR0nto79RZ01me0lQja8mJ9_Km2iIDbAgJvc_gdr22G818WMJrxWmkb7Hc
- Giraldo, S. (13 de Noviembre de 2011).** *Riesgos de auditoría*. Obtenido de: <https://es.slideshare.net/sergioigg/riesgos-de-auditora>
- Guamán, A. (2018).** *Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "26 de Septiembre Lázaro Condo" Ltda., del Cantón Chunchi, Provincia de Chimborazo, periodo 2016.* (Trabajo de titulación ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8921/1/82T00870.pdf>.
- Infante, E. (2017).** *Auditoría de Calidad al Proceso de Producción de contrachapados de Empresa Arboriente S.A. den el período comprendido entre el 01 de Julio al 30 de Septiembre de 2015.* (Trabajo de Titulación UNIANDES) Obtenido de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6311/1/PIUPCYA0014-2017.pdf>.
- Loor, A., & Vélez, W. (2014).** *Auditoría de Gestión Administrativa del Departamento de Dirección Técnica de Gestión de Talento HUmano de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil 2012 - 2013.* (Tesis de Grado UPS.) Obtenido de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7349/1/UPS-GT000732.pdf>.
- Loor, M., & Villacreses, D. (2016).** *Auditoría de gestión al Departamento de Talento Humano de la Corporación Multigama S.A. del cantón Portoviejo en el período 2013.* (Tesis de Grado UTM) Obtenido de: <http://repositorio.utm.edu.ec/handle/123456789/484>
- Maldonado, H. (13 de Junio de 2016).** *Atributos del hallazgo*. Obtenido de: http://www.academia.edu/25873014/ATRIBUTOS_DEL_HALLAZGO
- Mantilla, S. (2012).** *JControl Interno, Informe COSO*. Bogotá: Kimpres Ltda.
- Marcelo, C. (12 de Noviembre de 2014).** *Curso: Riesgo de Auditoría*. Obtenido de: http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_ries_aud_2014.pdf
- Mendívil, V. (2016).** *Elementos de auditoría*. 7ª ed. México D.F.: Cengage Learning,.
- Merino, C., & Cañizarez, R. (2014).** *Auditoría de Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información*. Madrid: Fundación Confedemetal.

- Morales, A. (2014).** *Auditoría de gestión*. Obtenido de:
http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_pres_aud_ges_2014.pdf?fbclid=IwAR0-ADB3s7GMnVpnfO8AfYQrmfx4GqVyiHu6-NFwAVhKMERZy0rjByXICso
- Pardo, J. (2012).** *Configuración y Uso de un Mapa de Procesos*. España: AENOR.
- Portal de Contabilidad.** (10 de Abril de 2015). *Clasificación de auditoría*. Obtenido de:
<https://www.youtube.com/watch?v=37Tkc0OSHnQ>
- Rea, N. (2017).** *Auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda, Matriz Chimbo, Provincia de Bolívar, Periodo 2015.* (Trabajo de Titulación ESPOCH)
Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7968/1/82T00800.pdf>.
- Rodriguez, A. (13 de Julio de 2015).** *COSO III*. Obtenido de:
<https://prezi.com/ougmmfey6q3q/coso-iii/>
- Sanchez, M. (2017).** *Auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro Crédito "Andina" Ltda. del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, período 2016.* (Trabajo de Titulación ESPOCH)
Obtenido de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7987/1/82T00819.pdf>.
- Santillana, J. (2013).** *Auditoría Interna*. México: Pearson Educación.
- Subía, J. (2012).** *Marco Conceptual de la Auditoría Integral. Guía Didáctica*. Loja: EdiLoja.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018).** *Normativa del Sector Financiero de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado de:
http://www.seps.gob.ec/normativas?raiz=SECTOR_NO_FINANCIERO
- Tamay, X., & Torres, T. (2011).** *Auditoría de gestión al departamento de recursos humanos del Gobierno Municipal del cantón Celica.* (Tesis de Grado UNL) Obtenido de:
<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/1546>.
- Yucra, L. (25 de Marzo de 2012).** *Auditoría Operativa y Administrativa*. Obtenido de:
<http://auditoriaopertivayadministrativadued1.blogspot.com/2012/03/auditoria-de-gestion-economia.html>



ANEXOS
Anexo A:Ruc



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NÚMERO RUC: 1690007335001
RAZÓN SOCIAL: ARBORIENTE S.A.

NOMBRE COMERCIAL: GUTIERREZ GUALOTUNA MARCOS VICENTE
REPRESENTANTE LEGAL: LOPEZ SILVA MARIELA LILIANA
CONTADOR: ESPECIAL
CLASE CONTRIBUYENTE: S/N
CALIFICACIÓN ARTESANAL: S/N

OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI
NÚMERO: S/N

FEC. NACIMIENTO: 17/09/1979
FEC. INSCRIPCIÓN: 31/10/1981
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA: 05/04/2019
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 17/09/1979
FEC. ACTUALIZACIÓN: 05/04/2019
FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
 FABRICACIÓN DE MADERA (ALISADAS, TEÑIDAS, BAÑADAS, IMPREGNADAS, REFORZADAS CON PAPEL O TELA, CORTADAS EN FIGURAS) PARA ENCHAPADO SUFICIENTEMENTE DELGADAS PARA PRODUCIR MADERA ENCHAPADA, COMPACTADA, LAMINADA ENCOLADA.

DOMICILIO TRIBUTARIO
 Provincia: PASTAZA Canton: PASTAZA Parroquia: PUYO Barrio: EL DORADO Calle: AV. CESLAO MARIN Numero: S/N Interseccion: CHONTOA Referencia ubicacion: FRENTE A LA SUBESTACION DE LA EMPRESA ELECTRICA Telefono Trabajo: 032885258 Telefono Trabajo: 032885372 Fax: 032883058 Email: info@arboriente.com.ec Telefono Trabajo: 032883177 Celular: 0984605920 Web: WWW.ARBORIENTE.COM.EC

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gov.ec. Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	ABIERTOS	CERRADOS
5	4	1

JURISDICCIÓN: ZONA 3\ PASTAZA



Código: RIMRUC2019000873826



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NÚMERO RUC: 1690007335001
RAZÓN SOCIAL: ARBORIENTE S.A.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 001 Estado: ABIERTO - MATRIZ FEC. INICIO ACT.: 17/09/1979
NOMBRE COMERCIAL: ARBORIENTE S.A. FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

FABRICACIÓN DE MADERA (ALISADAS, TEÑIDAS, BAÑADAS, IMPREGNADAS, REFORZADAS CON PAPEL O TELA, CORTADAS EN FIGURAS) PARA ENCHAPADO SUFICIENTEMENTE DELGADAS PARA PRODUCIR MADERA ENCHAPADA, COMPACTADA, LAMINADA ENCOLADA.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PASTAZA Canton: PASTAZA Parroquia: PUYO Barrio: EL DORADO Calle: AV. CESLAO MARIN Numero: S/N Interseccion: CHONTOA Referencia: FRENTE A LA SUBESTACION DE LA EMPRESA ELECTRICA Telefono Trabajo: 032885258 Fax: 032883058 Telefono Trabajo: 032885372 Email: info@arboriente.com.ec Telefono Trabajo: 032883177 Celular: 0984605920 Web: WWW.ARBORIENTE.COM.EC

No. ESTABLECIMIENTO: 003 Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT.: 27/07/2000
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO (LOCALES COMERCIALES). VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE LA ELABORACIÓN PRIMARIA DE MADERA, TABLEROS AGLOMERADOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: IZAMBA Calle: DR. JULIO CASTILLO JACOME Numero: S/N Interseccion: CESAR AUGUSTO SALAZAR Referencia: JUNTO A GASOLINERA EL COLOMBIANO Telefono Trabajo: 032885258 Email: info@arboriente.com.ec Celular: 0984605920 Telefono Trabajo: 032883177 Fax: 032883058 Web: WWW.ARBORIENTE.COM.EC

No. ESTABLECIMIENTO: 004 Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT.: 15/04/2009
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

EXPLOTACIÓN DE MADERA EN PIE : PLANTACIÓN, REPLANTE, TRANSPLANTE, ACLAREO.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: ESMERALDAS Canton: ELOY ALFARO Parroquia: BORBON Barrio: PUNTA DE PIEDRA Numero: S/N Referencia: JUNTO AL PUENTE DEL RIO CAYAPAS Camino: BORBON SAN LORENZO Celular: 0985431907 Email: jcordova@arboriente.com.ec

No. ESTABLECIMIENTO: 005 Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT.: 10/03/2015
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

ACTIVIDADES DE INVENTARIOS FORESTALES Y EVALUACIÓN DE EXISTENCIAS MADERABLES, LUCHA CONTRA PLAGAS FORESTALES Y SERVICIOS DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN FORESTAL.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

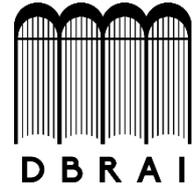
Provincia: ORELLANA Canton: LORETO Parroquia: PUERTO MURIALDO Barrio: BELLAVISTA Calle: VIA LORETO A PUERTO MURIALDO Numero: S/N Referencia: A CINCO KILOMETROS DEL RIO NAPO Kilometro: 11 1/2 Telefono Trabajo: 032885258 Telefono Trabajo: 032885372 Celular: 0984605920 Telefono Trabajo: 032883177 Telefono Trabajo: 032883058 Email: info@arboriente.com.ec Web: WWW.ARBORIENTE.COM.EC



Código: RIMRUC2019000873826



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN



UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 18/ 11 / 2019

INFORMACIÓN DEL AUTORA
Nombres – Apellidos: ENMA RAQUEL MACANCELA SIGUA
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO
Título a Optar: LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO
f. Documentalista Responsable: LCDO. HOLGER RAMOS U. MSC