



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA “MEDINATURAL CIA. LTDA.”, EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, PERÍODO 2018.**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**AUTORA:**

**KARLA VANESSA REYES DOMÍNGUEZ**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

2020



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA “MEDINATURAL CIA. LTDA.”, EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, PERÍODO 2018.**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**AUTORA: KARLA VANESSA REYES DOMÍNGUEZ**

**DIRECTORA: DRA. SANDRA PATRICIA JÁCOME TAMAYO**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

2020

© 2020, Karla Vanessa Reyes Domínguez

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

Yo, **Karla Vanessa Reyes Domínguez**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora 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 20 de agosto de 2020

---

**Karla Vanessa Reyes Domínguez**

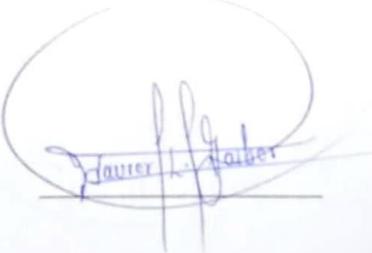
**172061315-5**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

El tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación, **AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA “MEDINATURAL CIA. LTDA.”, EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, PERÍODO 2018.**, realizado por la señorita: **KARLA VANESSA REYES DOMÍNGUEZ**, 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.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Hítalo Bolívar Veloz Segovia <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2020-08-20
Dra. Sandra Patricia Jácome Tamayo <b>DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2020-08-20
Ing. Javier Lenin Gaibor <b>MIEMBRO DE TRIBUNAL</b>		2020-08-20

## **DEDICATORIA**

Esta investigación lo dedico en primer lugar a Dios, pues es quien me ha permitido estar con vida a pesar de las circunstancias adversas que he atravesado, llenándome de bendiciones y sabiduría para aprender a sobrellevar las situaciones difíciles. A mi madre María Domínguez, el ser más maravilloso de la tierra, la persona que me impulsa cada día a levantarme y seguir adelante, gracias por tu apoyo incondicional en cada etapa de mi vida y principalmente por confiar en mí, en que lograría cumplir esta meta. A mis hermanos: Emily y Jeanpierre, quienes, con su amor y apoyo incondicional, me han impulsado a no desfallecer en el transcurso de mi vida estudiantil. Finalmente, este trabajo investigativo lo dedico a mis familiares por estar ahí siempre presentes con palabras de aliento y confianza.

Karla Vanessa Reyes Domínguez

## AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento imperecedero a la prestigiosa Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresa, Escuela de Contabilidad y Auditoría, por darme la oportunidad de ser parte de esta querida institución, formarme como profesional y educarme como nueva profesional de la república. Así también, un agradecimiento muy particular a cada uno de los docentes que han sido parte de esta etapa tan maravillosa, por ser quienes me brindaron sus conocimientos y amistad.

A mi directora del trabajo de titulación, la Dra. Sandra Jácome por ser una amiga en el transcurso de esta etapa, por dirigirme de manera excepcional y otorgarme sus conocimientos y experiencia. También al Ing. Lenín Gaibor, miembro del trabajo de titulación, quien ha sido igualmente un gran amigo, consejero y guía durante la elaboración y culminación de este trabajo.

Mención aparte, merecen mis amigos y compañeros de aula, puesto que fueron ellos quienes han formado parte de esta hermosa etapa que es la vida universitaria, en la cual hemos compartido tantas anécdotas inolvidables dentro y fuera de las aulas de clase.

Finalmente, mi agradecimiento a la empresa Medinatural Cía Ltda., en la persona del Msc. Tyrone Romero y de la Msc. Estefanía Ojeda, por darme la oportunidad de acceder a sus instalaciones, y en base a la información brindada haber podido concluir este trabajo de titulación. Mil gracias nuevamente.

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPÍTULO I

1. MARCO TEORICO REFENCIAL.....	2
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Formulación del problema.....	5
1.3 Delimitación del problema.....	5
1.4 Justificación.....	5
1.4.1 <i>Justificación Teórica</i> .....	5
1.4.2 <i>Justificación Metodológica</i> .....	6
1.4.3 <i>Justificación Académica</i> .....	6
1.4.4 <i>Justificación Práctica</i> .....	6
1.5 Objetivos.....	7
1.5.1 <i>Objetivo General</i> .....	7
1.5.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	7
1.6 Antecedentes investigativos.....	7
1.7 Fundamentación teórica.....	10
1.7.1 <i>Definición de empresa</i> .....	10
1.7.2 <i>Empresa farmacéutica</i> .....	10

<i>1.7.3 Auditoría</i> .....	11
<i>1.7.4 Gestión</i> .....	11
<i>1.7.5 Clases de la auditoría</i> .....	12
<i>1.7.6 Auditoría de Gestión</i> .....	12
<i>1.7.7 Características de la Auditoría de Gestión</i> .....	13
<i>1.7.8 Objetivos de la auditoría de gestión</i> .....	14
<i>1.7.9 Elementos de la gestión</i> .....	15
<i>1.7.10 Indicadores de gestión</i> .....	16
<i>1.7.11 Tipos de indicadores de gestión</i> .....	17
<i>1.7.12 Metodología para la elaboración de indicadores</i> .....	17
<i>1.7.13 Fases de la auditoría de gestión</i> .....	19
<i>1.7.14 Talento Humano</i> .....	23
<i>1.7.15 Gestión de Talento Humano</i> .....	24
<i>1.7.16 Procesos del departamento de talento humano</i> .....	24
<i>1.7.17 Control Interno</i> .....	25
<i>1.7.18 Modelo de control interno COSO III</i> .....	26
<i>1.7.19 Tipos de control</i> .....	28
<i>1.7.20 Riesgo de auditoría</i> .....	29
<i>1.7.21 Tipos de riesgo</i> .....	30

## **CAPÍTULO II**

<b>2. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	30
<b>2.1 Idea a defender</b> .....	31
<b>2.2 Enfoque de la investigación</b> .....	31
<b>2.3 Nivel de investigación</b> .....	31
<i>2.3.1 Nivel exploratorio</i> .....	31
<i>2.3.2 Nivel descriptivo</i> .....	31

<b>2.4</b>	<b>Tipo de investigación.....</b>	<b>32</b>
2.4.1	<i>De campo.....</i>	32
2.4.2	<i>Documental.....</i>	32
<b>2.5</b>	<b>Métodos de la investigación.....</b>	<b>32</b>
2.5.1	<i>Método deductivo.....</i>	32
2.5.2	<i>Método inductivo.....</i>	32
<b>2.6</b>	<b>Técnicas de la investigación.....</b>	<b>32</b>
2.6.1	<i>Entrevista.....</i>	32
2.6.2	<i>Observación directa.....</i>	33
2.6.3	<i>Encuesta.....</i>	33
<b>2.7</b>	<b>Instrumentos de investigación.....</b>	<b>33</b>
2.7.1	<i>Guía de entrevistas.....</i>	33
2.7.2	<i>Papeles de trabajo.....</i>	33
2.7.3	<i>Cuestionario.....</i>	33
<b>2.8</b>	<b>Población y muestra.....</b>	<b>33</b>
<b>2.9</b>	<b>Resultados.....</b>	<b>34</b>
<b>2.10</b>	<b>Interpretación de los resultados.....</b>	<b>34</b>
<b>2.11</b>	<b>Verificación de la idea a defender.....</b>	<b>47</b>

### **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>47</b>
<b>3.1</b>	<b>Archivo permanente.....</b>	<b>50</b>
<b>3.2</b>	<b>Índice de archivo permanente.....</b>	<b>51</b>
<b>3.3</b>	<b>Archivo corriente.....</b>	<b>74</b>
<b>3.4</b>	<b>Índice de archivo corriente.....</b>	<b>75</b>
<b>3.5</b>	<b>Fase I: Planificación preliminar.....</b>	<b>76</b>
<b>3.6</b>	<b>Fase II: Planificación específica.....</b>	<b>95</b>

<b>3.7</b>	<b>Fase III: Ejecución .....</b>	<b>116</b>
<b>3.8</b>	<b>Fase IV: Comunicación de resultados .....</b>	<b>138</b>
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>156</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>157</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b>	Conocimiento del plan estratégico .....	34
<b>Tabla 2-2:</b>	Estructura organizacional .....	35
<b>Tabla 3-2:</b>	Existencia de manual de funciones.....	36
<b>Tabla 4-2:</b>	Existencia de un manual de funciones actualizado.....	37
<b>Tabla 5-2:</b>	Políticas de reclutamiento y selección del personal .....	38
<b>Tabla 6-2:</b>	Relación entre colaboradores.....	39
<b>Tabla 7-2:</b>	Existencia de espacio adecuado de trabajo.....	40
<b>Tabla 8-2:</b>	Disponibilidad de recursos necesarios para la ejecución de tareas.....	41
<b>Tabla 9-2:</b>	Existencia de personal suficiente.....	42
<b>Tabla 10-2:</b>	Capacitación al personal.....	43
<b>Tabla 11-2:</b>	Evaluación al desempeño del personal .....	44
<b>Tabla 12-2:</b>	Realización de la auditoría de gestión .....	45
<b>Tabla 1-3:</b>	Marcas de auditoría .....	73
<b>Tabla 2-3:</b>	Recursos Materiales.....	85
<b>Tabla 3-3:</b>	Matriz FODA del departamento de Talento Humano .....	87
<b>Tabla 4-3:</b>	Matriz de correlación.....	88
<b>Tabla 5-3:</b>	Matriz de correlación.....	89
<b>Tabla 6-3:</b>	Matriz de Prioridades .....	90
<b>Tabla 7-3:</b>	Perfil estratégico aspectos internos.....	91
<b>Tabla 8-3:</b>	Perfil estratégico aspectos externos.....	92
<b>Tabla 9-3:</b>	Funcionarios de la institución.....	98
<b>Tabla 10-3:</b>	Plazo estimado para el desarrollo de la auditoría .....	98
<b>Tabla 11-3:</b>	Entorno de control .....	99
<b>Tabla 12-3:</b>	Nivel de confianza y riesgo 1 .....	101
<b>Tabla 13-3:</b>	Evaluación de riesgos.....	102
<b>Tabla 14-3:</b>	Nivel de confianza y riesgo 2 .....	103

<b>Tabla 15-3:</b>	Actividades de control.....	104
<b>Tabla 16-3:</b>	Nivel de confianza y riesgo 3.....	105
<b>Tabla 17-3:</b>	Información y comunicación.....	106
<b>Tabla 18-3:</b>	Nivel de riesgo y confianza 4.....	107
<b>Tabla 19-3:</b>	Actividades de control.....	108
<b>Tabla 20-3:</b>	Nivel de riesgo y confianza 5.....	109
<b>Tabla 21-3:</b>	Ponderación global.....	110
<b>Tabla 22-3:</b>	Nivel de confianza y riesgo 6.....	111
<b>Tabla 23-3:</b>	Indicador de eficacia en contratación de personal.....	121
<b>Tabla 24-3:</b>	Umbral indicador 1.....	121
<b>Tabla 25-3:</b>	Indicador de cumplimiento de contratos del personal.....	122
<b>Tabla 26-3:</b>	Umbral indicador 2.....	122
<b>Tabla 27-3:</b>	Indicador de evaluación de desempeño del personal.....	123
<b>Tabla 28-3:</b>	Umbral indicador 3.....	123
<b>Tabla 29-3:</b>	Indicador de eficiencia en actividades de integración.....	124
<b>Tabla 30-3:</b>	Umbral indicador 4.....	124
<b>Tabla 31-3:</b>	Indicador de eficacia en actividades de integración.....	125
<b>Tabla 32-3:</b>	Umbral indicador 5.....	125
<b>Tabla 33-3:</b>	Indicador de eficacia en programas de capacitación.....	126
<b>Tabla 34-3:</b>	Umbral indicador 6.....	126
<b>Tabla 35-3:</b>	Indicador de eficiencia en programas de capacitación.....	127
<b>Tabla 36-3:</b>	Umbral indicador 7.....	127
<b>Tabla 37-3:</b>	Indicador de eficacia en proyectos de crecimiento profesional.....	128
<b>Tabla 38-3:</b>	Umbral indicador 8.....	128
<b>Tabla 39-3:</b>	Indicador de eficacia en aceptación de proyectos de motivación profesional....	129
<b>Tabla 40-3:</b>	Umbral indicador 9.....	129
<b>Tabla 41-3:</b>	Indicador de eficacia en el logro de objetivos.....	130
<b>Tabla 42-3:</b>	Umbral indicador 9.....	131

<b>Tabla 43-3:</b>	Indicador de evaluación jornada de trabajo .....	131
<b>Tabla 44-3:</b>	Umbral indicador 10.....	132
<b>Tabla 45-3:</b>	Hallazgo 1.....	133
<b>Tabla 46-3:</b>	Hallazgo 2.....	134
<b>Tabla 47-3:</b>	Hallazgo 3.....	135
<b>Tabla 48-3:</b>	Hallazgo 4.....	136
<b>Tabla 49-3:</b>	Hallazgo 5.....	137

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-3.</b>	Ubicación de la empresa .....	53
<b>Figura 2-3.</b>	Organigrama Estructural .....	56
<b>Figura 3-3.</b>	RUC 1.....	59
<b>Figura 4-3.</b>	RUC 2.....	60
<b>Figura 5-3.</b>	RUC 3.....	61
<b>Figura 6-3.</b>	RUC 4.....	62
<b>Figura 7-3.</b>	RUC 5.....	63
<b>Figura 8-3.</b>	RUC 6.....	64
<b>Figura 9-3.</b>	Acta de constitución .....	65
<b>Figura 10-3.</b>	Acta de constitución .....	66
<b>Figura 11-3.</b>	Nombramiento del gerente .....	67
<b>Figura 12-3.</b>	Registro mercantil .....	68
<b>Figura 13-3.</b>	Lista de socios .....	69
<b>Figura 14-3.</b>	Lista de socios .....	70
<b>Figura 15-3.</b>	Wiki empresarial .....	71
<b>Figura 16-3.</b>	Wiki Empresarial.....	71
<b>Figura 17-3.</b>	Matriz FODA .....	72

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-2.</b>	Conocimiento del plan estratégico.....	35
<b>Gráfico 2-2.</b>	Estructura organizacional .....	36
<b>Gráfico 3-2.</b>	Existencia de un manual de funciones.....	37
<b>Gráfico 4-2.</b>	Existencia del manual de funciones actualizado.....	38
<b>Gráfico 5-2.</b>	Existencia de políticas de reclutamiento y seleccion del personal .....	39
<b>Gráfico 6-2.</b>	Relación entre colaboradores.....	40
<b>Gráfico 7-2.</b>	Existencia de espacio adecuado de trabajo .....	41
<b>Gráfico 8-2.</b>	Disponibilidad de recursos para la ejecución de tareas .....	42
<b>Gráfico 9-2.</b>	Existencia de personal suficiente .....	43
<b>Gráfico 10-2.</b>	Capacitación al personal .....	44
<b>Gráfico 11-2.</b>	Evaluación al desempeño del personal .....	45
<b>Gráfico 12-2.</b>	Realización de la auditoría de gestión .....	46
<b>Gráfico 1-3.</b>	Entorno de control .....	101
<b>Gráfico 2-3.</b>	Evaluación de riesgo.....	103
<b>Gráfico 3-3.</b>	Actividades de control .....	105
<b>Gráfico 4-3.</b>	Información y comunicación .....	107
<b>Gráfico 5-3.</b>	Actividades de supervisión-monitoreo .....	109
<b>Gráfico 6-3.</b>	Ponderación global del nivel de confianza y riesgo.....	111

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** PASTA

**ANEXO B:** PORTADA

**ANEXO C:** DERECHO DE AUTOR (COPYRIGHT))

## RESUMEN

La presente Auditoría de Gestión al departamento de Talento Humano, de la empresa “Medinatural Cía. Ltda.”, en la ciudad de Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, período 2018., se realizó con la finalidad de evaluar el uso y aplicación de los recursos bajo parámetros de eficiencia y eficacia, simultáneamente determinar el nivel de cumplimiento de los diferentes procesos. Para la ejecución de la Auditoría de Gestión, se utilizaron técnicas de investigación, como: la entrevista, la observación directa y las encuestas aplicadas a los colaboradores de este departamento, que permitieron recabar información que sirvió de base para este examen. Asimismo, se revisó la normativa interna y externa que regula a esta compañía, los cuestionarios en base al método COSO III permitieron evaluar el sistema de control interno existente en la organización; así también, se logró diseñar y aplicar un manual de indicadores de gestión que permitieron evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de cada uno de los procesos del departamento de Talento Humano; estos indicadores sirvieron además para determinar una serie de hallazgos, a saber: la inexistencia de programas de capacitación periódica orientada al personal administrativo y de ventas; asimismo, es evidente la falta de evaluación periódica al desempeño del personal; también es notoria la desactualización de los manuales de funciones y de procedimientos, complementado con la inexistencia de controles de horarios de ingreso y salida del personal de ventas; y, finalmente, la inexistencia de una adecuada infraestructura para el desarrollo de las actividades diarias, razones por las que se recomienda al jefe del área de Talento Humano, aplicar las recomendaciones emitidas en el informe final de auditoría, que están dirigidas a convertirse en una importante herramienta de gestión para que sus directivos, puedan mejorar la toma de decisiones a nivel departamental y organizacional.

**Palabras clave:** <AUDITORÍA DE GESTIÓN> <TALENTO HUMANO> <CONTROL INTERNO> <COSO III> <INDICADORES DE GESTIÓN> <EFICIENCIA> <EFICACIA>

0281-DBRAI-UPT-2020



## **ABSTRACT**

The present Management Audit to the Human Resources Department, of the company "Medinatural Cía. Ltda.", located in Santo Domingo city, Province of Santo Domingo de los Tsáchilas, term 2018., was carried out with the purpose to evaluate the use and application of the resources under efficiency and effectiveness, simultaneously determining the level of achievement of the different processes. In order to carry out the Management Audit, investigation techniques were used, such as an interview, direct observation and surveys applied to the employees of this department, which allowed to collect information that served as a basis for this study. In addition, the internal and external regulations that govern this company, the questionnaires based on the COSO method III made it possible to evaluate the internal control system existing in the organization; thus, it was also possible to design and apply a manual of management indicators that allowed to evaluate the degree of fulfillment of goals for each of the processes of the Human Resources department. These indicators also served to determine a series of findings, namely: the lack of periodic training programs for administrative and sales personnel; it is also evident the lack of periodic evaluation to the performance of the personnel; also it is noticeable the updating of the functions and procedures manuals, complemented with the absence of check-in and check-out controls for sales personnel; and, finally, the lack of an adequate infrastructure for the development of daily activities, reasons for the head of the Human Talent area is recommended to apply the recommendations issued in the final audit report, which are intended to become an important tool to improve decision-making at the departmental and organizational levels.

**KEYWORDS:** <MANAGEMENT AUDIT>, <HUMAN RESOURCES>, <INTERNAL CONTROL>, <MANAGEMENT INDICATORS>, <EFFICIENCY>, <EFFECTIVENESS>

## **INTRODUCCIÓN**

La presente Auditoría de Gestión al departamento de Talento Humano, de la empresa “Medinatural Cía. Ltda.”, en la ciudad de Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, período 2018., tiene como objetivo evaluar el nivel de eficiencia y eficacia en la gestión de los procesos que se desarrollan al interior del área de talento humano.

La investigación consta de tres capítulos, detallados a continuación:

**CAPÍTULO I:** Este capítulo, denominado Marco Teórico Referencial, detalla los problemas latentes que afectan el desempeño de las actividades del departamento de talento humano, la formulación y delimitación del problema, la justificación de la investigación, sus respectivos objetivos: general y específicos, los antecedentes investigativos; y, por último, la fundamentación teórica respectiva, que ha servido de base para la elaboración de esta auditoría.

**CAPÍTULO II:** En este acápite, denominado Marco Metodológico, es aquí donde se detalla el enfoque y los niveles de la investigación, el tipo de investigación y los diferentes métodos, técnicas e instrumentos investigativos que fueron aplicados para obtener información suficiente, pertinente y relevante, de tal forma que los resultados obtenidos fueron los más reales y objetivos posibles.

**CAPÍTULO III:** También denominado Marco Propositivo, comprende el desarrollo de la Auditoría de Gestión al departamento de Talento Humano, de la empresa “Medinatural Cía. Ltda.”, en la ciudad de Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, período 2018, que consta de dos archivos: Archivo Permanente y Archivo Corriente, examen que fue realizado en cuatro fases: planificación preliminar, planificación específica, ejecución y la comunicación de resultados.

Finalmente, el trabajo investigativo concluye con el informe de auditoría en base a los principales hallazgos y sus respectivas conclusiones y recomendaciones, complementado con las fuentes bibliográficas y los anexos correspondientes.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1 Planteamiento del problema

El talento humano es de vital importancia y es el motor principal para la existencia de la organización, si el personal se siente a gusto dentro de su área de trabajo éste se compromete con la empresa y al logro de los objetivos de la misma.

A nivel mundial según la Organización de Naciones Unidas (2018), considera que: las PYMES generan entre el 60% y el 70% del empleo en todo el mundo, a pesar de su aportación, tienen que hacer frente a muchas dificultades en su funcionamiento diario. Señala que este tipo de negocios representan más del 90% del total de empresas y son responsables del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel mundial, y su problema radica en que no cuentan con el personal suficiente o capacitado dentro del área de talento humano para llevar a cabo los procesos que se desarrollan en esta área, los problemas que presentan este tipo de empresas es la falta de un adecuado proceso de contratación del personal, no cuentan con manuales de funciones que estén actualizados para cada perfil de puesto y la falta de capacitación a nivel general en las entidades obstaculiza el desarrollo competente del personal. (p. 3)

Dentro de Latinoamérica, según la Enríquez, C., (2015), menciona que: Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan el 99% del total de empresas no financieras y generan empleos para aproximadamente el 70% del total de la fuerza laboral. Colombia es el país en el que el 50,6% de los empleos que se genera corresponde a las Pymes, (17,5% a las pequeñas y 12,8% a las medianas). De éstas, la producción de la industria farmacéutica naturista de los 217 establecimientos auditados alcanzó \$4,9 billones, al ser medianas empresas muchas de éstas no cuentan con un modelo de gestión de talento humano por competencias establecido, para determinar si se realiza un adecuado manejo del personal según sus competencias, otro de los problemas respecta al proceso de contratación de personal y a la capacitación del mismo, es un proceso que no está considerado debido a su alto costo. Recuperado de: <http://m.revistalideres.ec/articulo/lideres/america-latina-cifras-empresas-pymes>.

En cuanto al Ecuador, según el mismo estudio realizado por la CEPAL, (2012), menciona que: El 44% corresponde a las micro, (17% a las pequeñas y 14% a las medianas). En el país existen 916 de estos establecimientos dedicados a la venta al por mayor y menor. Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/naturistas-son-mas-dinamicos.html>.

Según el INEC (2010), 1959 personas están ocupadas en esta actividad, a pesar de la gran acogida que tienen estos productos en el país, la mayoría de empresas no cuentan con un área de talento humano y por ende no tienen un adecuado control del proceso de contratación de personal.

En la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, según Jurado, M., (2018), se encuentra que: Existe un total de 13 locales de centros naturistas que se dedican a la venta de productos farmacéuticos y medicina natural, dentro la ciudad se encuentra con este tipo de empresas que compiten dentro del mercado teniendo una gran aceptación por parte de la ciudadanía; la mayoría de estas empresas, su principal problema es no contar con un área de recursos humanos, lo que genera que el control de las labores del personal no sean las más adecuadas, la carencia de programas de capacitación es otro factor, ya que muchas empresas no los consideran necesarios por sus elevados costos y no cuentan con políticas establecidas para desarrollar un proceso de contratación de personal eficiente. Recuperado de: <https://www.nexdu.com/ec/q/santo-domingo-sd/centros-naturistas>.

La empresa “MEDINATURAL CÍA. LTDA.”, fue fundada el 24 de marzo de 1984 con el nombre de centro naturista “El Arbolito”, en la ciudad de Piñas, provincia del Oro; en 1993 se trasladó a la ciudad de Santo Domingo y el 14 de agosto de 2013 la cadena naturista “El Arbolito” se constituye como una nueva compañía “Medinatural”, según resolución N° 3114. Esta empresa se creó con el objetivo de fortalecer la producción, exportación, importación y comercialización de productos farmacéuticos naturales y medicinales, su número de RUC es 2390015847001, actualmente la empresa cuenta con 30 empleados, en su estructura orgánica tiene 8 departamentos de los cuales el nivel gerencial está integrado por el gerente general, el nivel asesor integrado por el asesor financiero, el nivel operativo integrado por el jefe comercial, jefe de puntos de venta, jefe de logística, jefe administrativo y jefe de tesorería.

Con el propósito de realizar una evaluación a la problemática que caracteriza a la gestión en el departamento de talento humano en las empresas a nivel mundial, latinoamericano y ecuatoriano, se advierte que son similares; mediante la realización de la entrevista a sus directivos se pudo

identificar que dentro de la empresa Medinatural Cía. Ltda., se observan los siguientes problemas que vienen caracterizando el desarrollo de sus actividades diarias, a saber:

Medinatural Cía. Ltda., no cuenta con manuales de gestión por competencias establecidos, lo que provoca el desconocimiento de su personal sobre la forma correcta de desempeñar sus funciones y actividades diarias.

- De otro lado, es evidente que los manuales de funciones se encuentran desactualizados para ciertos puestos de trabajo, lo que a su vez incide en el bajo rendimiento de su personal.
- Asimismo, es notorio que el personal no está correctamente informado de las actividades que va a realizar en su puesto de trabajo, ya que existen inquietudes de parte del empleado, lo que genera pérdida de tiempo valioso para la empresa.
- De otra parte, se advierte que no existe un control adecuado del personal, lo que infiere en que éste cumple displicentemente con las tareas asignadas.
- Por otro lado, no existe un control adecuado en el área de talento humano de cómo llevar los diferentes procesos, lo que provoca que las actividades se realicen de cualquier manera, sin observar parámetros mínimos de calidad.
- También es evidente, que la empresa no cumple con políticas establecidas para los pagos al personal, lo que ocasiona que el personal se encuentre desmotivado en el ejercicio de sus funciones.
- De otro lado, Medinatural Cía. Ltda., no cuenta con un registro de asistencia para el área de ventas, lo que provoca que el personal ingrese y salga de la empresa sin ningún control.
- Finalmente, es notorio que la empresa no cuenta con un plan anual de capacitación a nivel empresarial, lo que incide en el bajo rendimiento de su personal.

De lo expuesto anteriormente, se concluye que el principal problema que tiene Medinatural Cía. Ltda., es la inadecuada gestión en el área de talento humano, que es donde se lleva a cabo el proceso de selección del personal y donde se controla el desempeño laboral del mismo; la realización de la auditoría de gestión permitirá a la empresa poder evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos que se desarrollan dentro del departamento de talento humano y con estos resultados tomar las decisiones más adecuadas a los intereses empresariales.

## **1.2 Formulación del problema**

¿De qué manera la elaboración de una Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de la empresa “MEDINATURAL CÍA. LTDA.”, permitirá evaluar la eficiencia y eficacia a en el uso de los recursos y en la gestión de los procesos que se desarrollan en su interior?

## **1.3 Delimitación del problema**

El presente trabajo de investigación se delimita de acuerdo a los siguientes aspectos:

<b>Campo:</b>	Auditoría
<b>Área:</b>	Talento Humano
<b>Espacio:</b>	Empresa “MEDINATURAL CÍA. LTDA.”
<b>Delimitación espacial:</b>	Ciudad de Santo Domingo, calles Galápagos y Riobamba.
<b>Delimitación temporal:</b>	Período 2018

## **1.4 Justificación**

### ***1.4.1 Justificación Teórica***

Desde la parte teórica, la realización de la presente Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano en la empresa “MEDINATURAL CÍA. LTDA.”, de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, se justificó, ya que se tomaron en cuenta diferentes conceptos sobre auditoría de gestión, y muy particularmente sobre auditoría de gestión al talento humano, de diversos autores, contenida en la información secundaria de tipo histórica e investigativa, tanto de carácter interno como externo, con el fin de construir el marco teórico de la presente investigación, el mismo que servirá de guía para otras empresas que estén atravesando la misma problemática y puedan implantar las soluciones respectivas.

#### ***1.4.2 Justificación Metodológica***

Desde la parte metodológica la presente investigación se justificó su realización, puesto que se emplearon distintos métodos, técnicas y herramientas de investigación, que permitieron obtener información consistente, pertinente, suficiente y relevante, de tal manera que los resultados del trabajo fueron los más reales y objetivos posibles.

#### ***1.4.3 Justificación Académica***

En la parte académica, la presente investigación se justificó su realización, ya que permitió poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en mi formación académica en la realización de la auditoría de gestión al departamento de talento humano de la empresa Medinatural Cía. Ltda.; simultáneamente, fue la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos como consecuencia de la ejecución del trabajo; y, sin dejar de ser menos importante, esta investigación me permitió cumplir con un pre requisito para mi incorporación como nueva profesional de la república.

#### ***1.4.4 Justificación Práctica***

Desde la perspectiva práctica, este trabajo investigativo se justificó su realización, ya que permitió la realización de una Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano en la empresa “MEDINATURAL CÍA. LTDA.”, de la Ciudad de Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, período 2018, cumpliendo para el efecto con las diferentes fases del proceso de auditoría, esto es, partiendo de una adecuada planificación, pasando por una correcta ejecución, hasta llegar a la determinación de resultados con la emisión del informe de auditoría en base a los principales hallazgos con sus respectivas conclusiones y recomendaciones, documento que bien puede convertirse en una importante herramienta de gestión para que sus directivos puedan mejorar la toma de decisiones gerenciales que ayuden a corregir y subsanar los problemas existentes en el departamento de Talento Humano.

## **1.5 Objetivos**

### ***1.5.1 Objetivo General***

- Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano en la empresa “MEDINATURAL CÍA. LTDA.”, de la Ciudad de Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, período 2018, mediante la aplicación de indicadores de gestión con el propósito de evaluar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y en la ejecución de los procesos que realiza el departamento de talento humano.

### ***1.5.2 Objetivos Específicos***

- Construir el marco teórico mediante la utilización de fuentes bibliográficas actualizadas y especializadas, tendientes a la sustentación del presente trabajo de investigación.
- Estructurar el marco metodológico, mediante la aplicación de diferentes métodos, técnicas y herramientas de investigación existentes, de tal forma que permitan la recopilación de información consistente, pertinente, relevante y suficiente y que sus resultados sean reales y objetivos.
- Elaborar un informe de auditoría, en base a los principales hallazgos con sus respectivas conclusiones y recomendaciones, tendiente al mejoramiento de la toma de decisiones empresariales.

## **1.6 Antecedentes investigativos**

Luego de realizar una revisión bibliográfica referente al tema de estudio, se determinó que no existen propuestas similares en empresas del mismo tipo, pero se encuentran temas relacionados, como:

Según García, J., (2015), en su trabajo de titulación denominado: “Auditoría de Gestión al departamento de Talento Humano del Hospital Provincial General Docente de Riobamba por el período 2012”, realizado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/5643>, concluyó que:

El Hospital Provincial General Docente de Riobamba existe una carencia de control interno para sus actividades, además del control del personal, es por ello que se realizó la propuesta de realizar esta auditoría con la finalidad de hacer una evaluación sobre el grado de cumplimiento de la eficiencia y eficacia en lo referente al logro de los objetivos que se han planteado. (p. 5)

Por otro lado, Sefla, V., (2019), en su trabajo de titulación denominado: “Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., cantón Riobamba, provincia Chimborazo, período 2017 – 2018”, elaborado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13431>, determinó que:

Al efectuar la Auditoría de Gestión se detectó: no evalúan el desempeño laboral mediante indicadores de gestión, los trabajadores desconocen la misión, visión, políticas de la Cooperativa, no cuentan con la infraestructura adecuada ni la tecnología suficiente, así mismo los trabajadores llegan atrasados a su puesto de trabajo, situación que ha afectado el desarrollo eficiente de la COAC Fernando Daquilema Ltda. (p. 106)

Según Martínez, H., (2016), en su proyecto de grado, denominado: “Proceso de selección del Talento Humano como estrategia competitiva en las empresas farmacéuticas”, elaborado en la Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/14544>, concluyó que:

Con base en la temática desarrollada en el presente ensayo se puede concluir que la identificación del talento humano en las empresas farmacéuticas es de vital importancia y forma parte estructural de su estrategia competitiva. Las organizaciones son conformadas por personas y son éstas las que verdaderamente le dan identidad diferencial a cada una de ellas y les permiten tener un diferencial competitivo, ya que las personas que laboran como parte esencial de cada organización se sienten parte de ella, y ponen a disposición todo su potencial en pro de la consecución de los objetivos estratégicos planteados por la organización. (p. 32)

Para Agudelo, B., (2012), en su artículo científico, titulado: “Procesos de gestión del talento humano y su articulación con la estrategia organizacional: caso empresas farmacéuticas productos naturales”. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6149967>, concluyó que:

Los empleados que forman parte de las organizaciones estudiadas disfrutaban de programas de desarrollo como el fomento del liderazgo, que aunque se explicita como una necesidad, no se le destina el presupuesto adecuado para su divulgación y seguimiento; evidenciándose en que la mayoría de empresas no han adoptado un modelo de liderazgo dentro de sus políticas institucionales, así que tampoco han dado paso a la implementación de herramientas gerenciales que les posibilitaría el desarrollo en los colaboradores de competencias alineadas con su cargo, para cumplir los objetivos planteados eficaz y eficientemente. (p. 162)

De su parte Villaseñor, M., (2007), en su artículo científico, denominado: “La gestión del talento en el Sector Farmacéutico”. Recuperado de: <http://www.rrhdigital.com/editorial/46843/la-gestion-del-talento-en-el-sector-farmaceutico>, concluyó que:

El departamento de Recursos Humanos es una de las áreas más sensibles de la organización, el hecho de que las personas sean las protagonistas de esta área hace necesario incrementar los niveles de transparencia hasta su grado máximo para evaluar los procesos que se llevan a cabo. (p. 3)

Finalmente, para Martínez, J., (2016), en su artículo científico, denominado: “Inversión para la formación del talento humano en empresas farmacéutica”. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29049487005.pdf>, determinó que:

Todas las empresas en cuestión consideran que este tipo de inversión no solo es beneficioso para la empresa, sino también para quien la recibe pues permite modificar sus patrones de conducta armonizando su vida personal con su entorno laboral. Se deben realizar capacitaciones al recurso humano fuera del lugar de trabajo ya que este tipo de formación propicia el debate entre la práctica permitiendo potenciar las habilidades de los empleados. (p. 649)

En base a lo expuesto anteriormente, se concluye que la auditoría de gestión a los procesos que se realizan en el departamento de talento humano de cualquier organización, es de singular importancia, ya que permite determinar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y en la ejecución de los diferentes procesos al interior de esta área departamental, razón más que suficiente para haber ejecutado el examen de auditoría al departamento de talento

humano de la empresa Medinatural Cía. Ltda., de la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, período 2018, de tal forma que sus resultados permitan a sus directivos mejorar la toma de decisiones empresariales y corregir los problemas existentes en esta área.

## **1.7 Fundamentación teórica**

### **1.7.1 Definición de empresa**

Según García & Casanueva (2014), mencionan que la empresa: “es una entidad que, a través de la utilización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros produce bienes o servicios a cambio de un precio” (p. 17), mientras que, para Lara, A. (2015), la empresa es: “una unidad productiva integrada por un número de personas que se dedica a desarrollar una actividad económica con ánimo de lucro” (p. 15). Por ende, la empresa es una unidad económica conformada por dos o más personas con el fin de obtener lucro y recuperar su inversión, empleando para el efecto recursos económicos, materiales, humanos.

### **1.7.2 Empresa farmacéutica**

Según Pignarre, P., (2005), refiriéndose a las empresas farmacéuticas, menciona que:

Es un sector empresarial dedicado a la fabricación, preparación y comercialización de productos químicos medicinales para el tratamiento y también la prevención de enfermedades. Algunas empresas del sector fabrican productos químicos farmacéuticos a granel y los preparan para su uso médico, mediante métodos conocidos colectivamente como producción secundaria. (p. 45)

Por otro lado, para Mena, F., (2016), establece que:

La empresa farmacéutica es un sector que dedica su actividad de manera exclusiva a la fabricación, distribución, comercialización y preparación de productos químicos farmacéuticos, los cuales se utilizan en el tratamiento de diversas patologías, así como también de la prevención de las mismas. Recuperado de: <https://observatorio.unr.edu.ar/industria-farmaceutica/>.

En conclusión, la industria farmacéutica se basa en la investigación científica para poder desarrollar nuevos productos químicos o naturales que son destinados para el tratamiento de diferentes enfermedades, para lo que emplean una gran cantidad de recursos para investigación y desarrollo.

### **1.7.3 Auditoría**

Santillana, J., (2000), en referencia a la auditoría, menciona que:

Es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles. (p. 17)

Mientras que, para Sánchez, C., (2015), la auditoría es: “un examen posterior y sistemático que realiza un profesional auditor, de todas o parte de las operaciones o actividades de una entidad con el propósito de opinar sobre ellas, o de dictaminar cuando se trate de estados financieros” (p.19).

De acuerdo con lo anterior, se puede inferir que la auditoría es una actividad muy importante dentro de las empresas, ya que permite controlar y evaluar todas las actividades que se realizan en su interior, y además determinar los hallazgos y emitir recomendaciones a los directivos que facilite la correcta toma de decisiones empresariales.

### **1.7.4 Gestión**

Huergo, J., (2017), al hablar de la gestión, menciona que: “es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación” (p. 75); mientras que, para Villamayor, C., (2014), la gestión es: “una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática” (p. 5).

Por lo señalado anteriormente, se puede concluir que la gestión se relaciona con la correcta utilización de los recursos con los que la empresa cuenta para el desarrollo de sus actividades diarias.

### **1.7.5 Clases de la auditoría**

Según Arens, Elder & Beasley (2007), al referirse a las clases de auditoría, mencionan las siguientes:

✓ Auditoría de gestión

Evalúa la eficiencia y eficacia de cualquier parte de los procedimientos y métodos de operación de una organización.

✓ Auditoría de cumplimiento

Se realiza para determinar si la entidad auditada aplica correctamente los procedimientos, reglas o reglamentos específicos.

✓ Auditoría de estados financieros

Determina si los estados financieros en general han sido elaborados de acuerdo con el criterio establecido. (p. 14)

En conclusión, la clasificación de la auditoría depende del área a la cual se vaya a realizar dicho examen, más allá del tamaño de la empresa a la cual se va a practicar este proceso de auditoría; lo importante es que permite determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos, la razonabilidad de los estados financieros y el grado de eficiencia, eficacia y economía en el uso y aplicación de los recursos.

### **1.7.6 Auditoría de Gestión**

Según Blanco, L., (2012), en referencia a la auditoría de gestión, expresa que:

Es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el

punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. (p. 403)

De su lado, Griffith, B., (2018), en referencia a la auditoría de gestión, menciona que:

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o proyecto, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en logro de las metas programadas y el uso de los recursos públicos para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar la responsabilidad ante el público. (p. 14)

En síntesis, la auditoría de gestión es el examen que se realiza dentro de una organización, ya sea pública o privada, con el fin de evaluar los resultados que se obtienen dentro de la misma en la realización de sus operaciones diarias.

#### ***1.7.7 Características de la Auditoría de Gestión***

Según Rodríguez, B., (2013), en referencia a las características de la auditoría de gestión, menciona las siguientes:

- 1** Sistemática.
- 2** Independiente.
- 3** Analiza Resultados.
- 4** Periódica.
- 5** No busca culpables.
- 6** Permite descubrir deficiencias y aspectos a mejorar. (p.6)

Por su parte, Lara, C., (2017), establece las siguientes características de la auditoría de gestión:

- **Permanente:** la auditoría de gestión debe ser continua en el tiempo, contribuyendo de manera eficiente y oportuna a identificar, analizar, evaluar, tratar, comunicar, y monitorear los riesgos del prestador.
- **Estratégica:** enfocada en aspectos que señalen la resolución y otros criterios relevantes de la organización que se identifiquen en el desarrollo de la auditoría.
- **Objetiva:** en el desarrollo de la auditoría se debe asegurar que los hallazgos y conclusiones se fundamenten en evidencia verificable.
- **Confiable:** toda la información presentada y reportada en el examen de auditoría debe ser veraz y exacta con el propósito de minimizar el nivel de riesgo.
- **Diligente:** los requerimientos del órgano de control deben ser atendidos con diligencia y oportunidad.
- **Efectiva:** la auditoría de gestión debe emitir recomendaciones a las conclusiones de las acciones, tanto correctivas, preventivas y de mejora, a ser aplicadas respecto a las situaciones detectadas. (p. 66)

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que la auditoría de gestión busca que los resultados obtenidos conocidos como hallazgos sean verídicos y que sirvan para emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones al gerente de la empresa, esta información obtenida debe ser confiable y veraz de tal manera que sirva de base para la ejecución de futuros exámenes.

### ***1.7.8 Objetivos de la auditoría de gestión***

Fonseca, A., (2014), en relación con los objetivos de la auditoría de gestión, menciona los siguientes:

- Identificar las áreas de reducción de costos, mejoramiento de métodos operativos, e incrementar la rentabilidad con el propósito de apoyar a las necesidades examinadas.
- Determinar si la actividad objeto de la auditoría puede operar con eficiencia, eficacia y economía.

- Establecer el nivel de cumplimiento que la organización y sus integrantes cumplen con las actividades asignadas a los mismos.
- Determinar el nivel de control y evaluación de calidad no solamente de los procesos realizados sino también de los funcionarios de la organización.
- Establecer si los controles gerenciales utilizados en la entidad son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones de la organización. (p. 16)

Por otro lado, Ramos, G., (2016), refiriéndose a los objetivos de la auditoría de gestión, señala los siguientes:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos; y,
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

En síntesis, de acuerdo a los autores citados anteriormente, el objetivo principal de la auditoría de gestión es verificar el uso adecuado de los recursos que dispone la entidad y verificar el cumplimiento de las políticas establecidas con el fin de lograr un mejor rendimiento.

### ***1.7.9 Elementos de la gestión***

Flores, S., (2012), menciona que la auditoría de gestión, evalúa las 5 E's, que son las siguientes:

1. Eficiencia.- es la correcta utilización de los recursos de la empresa.
2. Eficacia.- es el nivel en que se alcanzan los resultados.
3. Economía.- mejor resultado a menor costo.
4. Ética.- cumplimiento de sólidos principios morales y valores fundamentales del ser humano.

5. Ecología.- cuidado del medio ambiente.

Por su lado, Maldonado, M., (2011), al hablar de los elementos de la gestión, establece los siguientes:

1. Eficiencia. – consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.
2. Eficacia. – es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.
3. Economía. – se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.
4. Ética. – parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre.
5. Ecología. – podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales. (p. 16)

Por lo anterior, se puede inferir que los elementos de la gestión, todos apuntan a evaluar una parte o todos los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización, con el fin de informar cuáles son las deficiencias que han sido detectadas y poder emitir recomendaciones acordes a las necesidades. En este sentido, para efectos de esta investigación, se ha considerado evaluar la eficiencia porque nos permite identificar si los recursos asignados al departamento están siendo destinados de manera adecuada en las tareas correspondientes, y, la eficacia, puesto que nos permite determinar si las metas propuestas están siendo alcanzadas de manera satisfactoria.

#### ***1.7.10 Indicadores de gestión***

Moya, D., (2019), al referirse a los indicadores de gestión, menciona que: “un indicador es considerado como una métrica que utiliza un modelo de análisis. Esto no es más que un valor obtenido por un método de medición junto con ciertos criterios de decisión, señala qué hacer”. Recuperado de: <https://www.gestionar-facil.com/tipos-de-indicadores/>.

Por su lado, Maldonado, M., (2011), en referencia a los indicadores de gestión, establece que:

Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es una relación cuantitativa entre dos

cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por si solo no son relevantes, pues solo adquieren importancia cuando se los compara con otros de la misma naturaleza. (p. 39)

Con base en las definiciones anteriores, podemos decir que un indicador debe ser claro y específico, puesto que genera un rendimiento en el campo de gestión que equivale a los resultados obtenidos; estos indicadores se representan de manera cuantitativa de cómo se están llevando los procesos y permite medir su desempeño.

#### ***1.7.11 Tipos de indicadores de gestión***

Moya, D., (2019), establece los siguientes tipos de indicadores:

- 1.** Indicadores de eficiencia. - Este indicador relaciona los recursos invertidos o utilizados con el resultado obtenido.
- 2.** Indicadores de eficacia. - Miden el grado en que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados esperados. Es una comparación entre logros versus metas.
- 3.** Indicadores de cumplimiento. - Se basan en medir la consecución de las tareas o los trabajos.
- 4.** Indicadores de evaluación. - El propósito es analizar el rendimiento que se obtiene de la realización de una tarea, con el fin de detectar puntos de mejora.

En conclusión, los indicadores de gestión son herramientas que permiten evaluar los resultados de la gestión, estos indicadores se elaboran en base a las necesidades de la empresa, la utilización de estos indicadores es muy importante, puesto que reflejan información real y confiable a los usuarios de la información.

#### ***1.7.12 Metodología para la elaboración de indicadores***

Jaramillo, J., (2006), en relación a la metodología para la elaboración de indicadores, establece los siguientes pasos:

##### **1. Establecer objetivos y estrategias.**

Se debe contar con objetivos claros y establecer estrategias que permitan alcanzarlos.

## **2. Identificar factores críticos de éxito.**

Es importante tener identificados los puntos críticos para poder mantenerlos controlados.

## **3. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito.**

Es necesario establecer indicadores que nos permitan hacer el monitoreo antes, durante y después de los procesos.

## **4. Determinar para cada indicador el estado, umbral y rango de gestión.**

Estado. – es el valor actual del indicador.

Umbral. – valor que pretende lograr o mantener.

Rango de gestión. – valores máximos y mínimos que el indicador puede tener.

## **5. Diseñar la medición.**

La frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables y presentación de la información.

## **6. Determinar y asignar recursos.**

Se designa los recursos necesarios para la realización de las mediciones.

## **7. Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión.**

La precisión adecuada de un sistema de indicadores no se logra a la primera, es por eso que se debe ajustar según las necesidades que se presente.

## **8. Estandarización y formalización.**

Es el proceso de especificación completa de los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión.

## **9. Mantener y mejorar continuamente.**

El sistema de indicadores de gestión debe ser revisado con el propósito de que éste vaya acorde con los objetivos, estrategias y procesos de la empresa. (p. 45)

En síntesis, para construir un indicador lo primero que se debe hacer es fijar los objetivos y estrategias empresariales, y determinar qué se debe hacer, elegir qué es lo que se desea medir, cada qué tiempo se va a medir y establecer con qué se debe comparar la información obtenida al implantar los indicadores de gestión.

### ***1.7.13 Fases de la auditoría de gestión***

Franklin, B., (2013), establece las siguientes fases para la elaboración de una auditoría de gestión:

#### ***1.7.13.1 Fase de planeación***

En esta fase se establecen las relaciones entre auditores y la entidad, es el conocimiento global de la empresa por parte del auditor en donde se determina el alcance y objetivos. Se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias, metodologías y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto.

De su lado, la Contraloría General del Estado, (2014), en referencia a las fases de la auditoría de gestión, advierte que:

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables. Dentro de esta primera fase se realizan ciertas tareas como son las siguientes:

#### **➤ Planificación preliminar:**

- 1.** Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- 2.** Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad, sobre:
  - a)** La visión, misión, los objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.
  - b)** La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de producción interesa: Qué y cómo produce; proceso modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción: proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; etc.

- c) La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
  - d) De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. De no disponer la entidad de indicadores y tratándose de una primera auditoría de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la entidad, desarrollarán los indicadores básicos.
  4. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
  5. Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

➤ **Planificación específica**

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información

y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son: a) Inherente (posibilidad de errores e irregularidades); b) De Control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte); c) De Detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos); y, d) Otras clases de riesgo, en sus diferentes áreas u operaciones a las que está expuesta la entidad.

Los resultados obtenidos servirán para: a) Planificar la auditoría de gestión; b) Preparar un informe sobre el control interno.

3. A base de la fase 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un Memorando de Planificación, que contendrá:
4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E’s” (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología), por cada proyecto o actividad a examinarse. El supervisor con el jefe de equipo prepararán programas de auditoría en los que mínimo se incluyan objetivos específicos y procedimientos específicos con la calificación de riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes, aunque también podría incluirse aspectos relativos a las cinco “E’s”, breve descripción del componente, entre otros. (pp. 2 – 3)

#### *1.7.13.2 Fase de ejecución*

La Contraloría General del Estado, (2014), respecto de la fase de ejecución de una auditoría, menciona que:

En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes. (p. 33)

De su lado, Franklin, J., (2007), al hablar de la fase de ejecución de la auditoría, establece que:

Una vez concluida la planeación específica, el auditor está en posibilidad de contemplar toda la información y documentación requerida. El objetivo de esta etapa de ejecución es obtener evidencia suficiente del programa, rubro o área que se analiza, para contar con los elementos suficientes de juicio que permitan al autor determinar el grado de razonabilidad de las situaciones observadas, la veracidad de la documentación y la confiabilidad de los sistemas y registros examinados.

En esta segunda fase se lleva a cabo el proceso de ejecución de la auditoría donde se realiza lo siguiente:

- a) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de:
  - Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.
  - Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializadas, entidades similares, organismos internacionales y otros.
- b) Preparación de los papeles de trabajo, que, junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- c) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
- d) Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones. (p. 5)

#### *1.7.13.3 Fase de comunicación de resultados*

La Contraloría General del Estado, (2014), al hablar de la fase de comunicación de resultados, menciona que:

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

En esta última fase se procede a la comunicación de los resultados obtenidos de la ejecución de la auditoría, esta comunicación se da con el fin de que las recomendaciones sean aplicadas dentro de la empresa para corregir sus errores y mejorar su desempeño, se realiza lo siguiente:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultados; si bien ésta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa. (p. 48)

#### ***1.7.14 Talento Humano***

Alles, M., (2007), en referencia al talento humano, lo define como:

Conjunto de empleados o colaboradores de una organización, sector económico o de una economía completa. Frecuentemente también se utiliza para referirse al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal que la organización necesita para lograr sus objetivos. (p 75).

De su parte, Koulopoulos & Frappaolo, (2001), en referencia al talento humano, mencionan que:

Se define como el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad. Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así, que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. (p. 24)

Con base en las definiciones anteriores, se puede concluir que el talento humano es de vital importancia dentro de las instituciones, ya que es uno de los principales recursos para el funcionamiento de la empresa, son quienes llevan a cabo la ejecución de tareas al interior de cada

puesto de trabajo; e, implementan sus conocimientos y habilidades para desarrollarlas y lograr los objetivos de la empresa.

### ***1.7.15 Gestión de Talento Humano***

Chiavenato, I., (2009), al referirse a la gestión del talento humano, afirma que:

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como: la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variable importantes. (p. 43)

De su parte, Lledo, P., (2011), refiriéndose a la gestión del talento humano, afirma que:

Los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la Gestión del Talento Humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues, al fin las personas son los responsables de ejecutar las actividades, porque los proyectos no se desarrollan por sí solos. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>.

De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que la gestión del talento humano es una actividad relacionada con la correcta supervisión de las actividades que desarrolla el personal dentro de su área de trabajo, ésta es una herramienta muy importante para adoptar medidas de control y lograr el compromiso de los mismos.

### ***1.7.16 Procesos del departamento de talento humano***

Vallejo, L., (2015), al hablar de los procesos del departamento de talento humano, menciona los siguientes:

#### **✓ Incorporar personas**

Los procesos para incorporar personas representan las actividades de ingreso a la organización de los candidatos que tienen características y competencias personales.

✓ **Organizar personas**

Dentro del proceso de organizar y colocar personas, es importante orientarse a realizar un diseño organizacional de desempeño de puestos y su respectiva evaluación del desempeño.

✓ **Recompensar personas**

La palabra recompensa significa retribución, premio y reconocimiento por los servicios de alguien. La recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de retribución, realimentación y reconocimiento por su desempeño en la organización.

✓ **Desarrollar personas**

La capacitación desarrolla personas y, por ende, desarrolla la organización.

✓ **Retener personas**

La administración del talento, además de captar personas idóneas, trata de mantenerlas satisfechas, motivadas a largo plazo dentro de la organización, asegurándoles las condiciones físicas, psicológicas y sociales necesarias.

✓ **Auditar personas**

Es dar seguimiento a las operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes y objetivos de la organización sean ejecutados. (p. 24)

Con base en lo anterior, el área de talento humano mantiene a su cargo varias actividades claves, como es el reclutamiento de personas para ejercer actividades en un puesto vacante, de este proceso depende la calidad de colaboradores que la empresa adquiera, el mismo que dará un aporte significativo a la realización de tareas y al logro de los objetivos de la entidad. Para esto es necesario que el personal sea capacitado periódicamente, vigilar las actividades en cada área de trabajo y ser recompensados económica y moralmente por su buen desempeño, de esta manera el personal se mantendrá motivado para brindar un mejor desempeño.

### ***1.7.17 Control Interno***

Mantilla, S., (2009), en relación al control interno, menciona que:

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinadas que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la

exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas. (p. 6)

Por su parte, Bacallao, M., (2015), con relación al control interno, establece:

El control interno es un instrumento de gestión que se emplea para proporcionar una seguridad razonable de que se cumplan los objetivos establecidos por la entidad, para esto comprende con un plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad que proteja sus recursos, propenda a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoye y mida la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimule la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas. La eficacia de la estructura de control interno, revisión y actualización constante es una responsabilidad de todos los directivos de la entidad. (p. 56)

Con base en las definiciones de los autores citados anteriormente, podemos concluir que el control interno es un proceso que se lleva a cabo a través de la administración de la entidad, para que todo el personal una vez implementado participe de este proceso en cada una de las áreas de la empresa, es decir, es un conjunto de acciones que facilitan al logro de los objetivos de la institución.

### ***1.7.18 Modelo de control interno COSO III***

Medina, L., (2015), con referencia al modelo de control interno Coso III, menciona que:

El Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) lanzó en mayo del 2013 una versión actualizada que permitirá a las empresas desarrollar y mantener efectivos y eficientes sistemas de control interno que ayuden en el proceso de adaptación a los cambios, cumplimiento de los objetivos de la empresa, mitigación de los riesgos a un nivel aceptable y apoyo a la toma de decisiones. Este modelo contiene 5 componentes y 17 principios, los cuales son los siguientes:

#### **1. Entorno de control**

##### **Principios**

- La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

- El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
- La dirección establece con la supervisión del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
- La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización.
- La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

## **2. Evaluación de riesgos**

### **Principios**

- La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
- La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar.
- La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
- La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

## **3. Actividades de control**

### **Principios**

- La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
- La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
- La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos.

#### **4. Información y comunicación**

##### **Principios**

- La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
- La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
- La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

#### **5. Actividades de supervisión – monitoreo**

##### **Principios**

- La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando.
- La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

##### ***1.7.19 Tipos de control***

Sánchez, V., (2010), menciona que existen tres tipos de control, que son los siguientes:

##### **✓ Control preventivo**

Este control es responsabilidad de la gerencia, en donde se incluyen todas las actividades que éstos desarrollan dentro de un plan específico con el fin de que los resultados que se obtienen en la realización de las actividades concuerden con los planificados anteriormente, se debe implementar políticas que le permitan poder ejecutar las tareas establecidas como parte de su labor diaria.

##### **✓ Control concurrente**

Este tipo de control es responsabilidad de los jefes de departamentos o supervisores quienes son las personas encargadas de vigilar las tareas que realizan los trabajadores dentro de cada área,

mediante este control se tiene una supervisión de manera directa con el trabajo y de esta forma el encargado puede establecer medidas correctivas a los errores detectados.

✓ Control posterior

El control posterior es aquel que se realiza luego de que las actividades han sido ejecutadas, es realizada por el personal supervisor o jefes de área, de esta manera se analizan los resultados obtenidos con resultados históricos para poder establecer correcciones respectivas en las actividades que han presentado falencias. (pp. 45 - 46)

En conclusión, el control preventivo, concurrente y posterior, es responsabilidad de la gerencia o la alta dirección, estos tipos de control se realizan con el fin de obtener información de las actividades que se van a realizar, se están desarrollando o se han ejecutado dentro de la empresa, tendiente a evitar, prevenir o corregir fallas en los distintos procesos.

### ***1.7.20 Riesgo de auditoría***

Fowler, E., (2016), respecto de los riesgos de auditoría, menciona que:

Un riesgo es aquel que existe o se puede presentar en todo el proceso de la auditoría, es algo que viene por defecto y es por ello que existe la posibilidad que la información que presenta el auditor puede ser falsa, puesto que no ha considerado los errores que se hayan presentado durante el proceso llevado a cabo de la auditoría. (p. 15)

Por otro lado, Cartaya, M. (2016), al referirse al riesgo de auditoría, menciona que: “un riesgo es una posibilidad en donde los problemas o amenazas pueden convertirse en un riesgo que afecte a las actividades si estas se acumulan, caso contrario por sí solas no representan un peligro.” (p. 30)

De lo citado anteriormente, el riesgo de auditoría puede darse en cualquiera de las fases de la elaboración de la auditoría, está presente en todo momento y estos pueden ser controlados o no, de esta manera este riesgo hace que la información que presenta el auditor puede ser errónea.

### ***1.7.21 Tipos de riesgo***

Torres, G., (2017), establece los siguientes tipos de riesgos:

✓ **Riesgo inherente**

Es aquel que tiene relación directa con el tipo de empresa, es decir en qué actividad económica ésta se desempeña, también con el tamaño de la misma, cuál es su cultura organizacional y qué estilos de comunicación se llevan dentro, este riesgo es ocasionado por la organización y la calidad de los colaboradores.

✓ **Riesgo de control**

Es aquel que tiene relación con los mecanismos de control interno que maneja la empresa, cómo se maneja el ambiente de control, las políticas establecidas para detectar errores y los mecanismos de evaluación que permitan determinar si se están aplicando adecuadamente.

✓ **Riesgo de detección**

Este tipo de riesgo se presenta después que se han aplicado todos los procedimientos en la realización de la auditoría, y es el auditor el responsable puesto que no ha detectado los errores durante la ejecución del trabajo. (p. 34)

Con base en lo anterior, se puede concluir que en todo examen de auditoría existen los riesgos: inherente, de control y de detección, cada uno de estos se presentan en las diferentes fases de la ejecución del trabajo de auditoría, de ahí que el auditor debe tener especial cuidado en no incurrir en cualquiera de estos tipos de riesgos.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Idea a defender

La Auditoría de Gestión al departamento de Talento Humano en la empresa “MEDINATURAL CÍA. LTDA.”, en la Ciudad de Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, permite evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se realizan los procesos dentro de esta área.

#### 2.2 Enfoque de la investigación

Se aplicó el enfoque cualitativo, puesto que la investigación se enfocó en la recolección de información a través de la observación directa y la descripción de los procesos del departamento de talento humano; y, es cuantitativa, porque se aplicaron indicadores de gestión que permitieron medir la eficiencia y eficacia con que se realizan los procesos.

#### 2.3 Nivel de investigación

El nivel de investigación que se aplicó en el presente trabajo investigativo fue el exploratorio y el descriptivo.

##### 2.3.1 *Nivel exploratorio*

La investigación es de nivel exploratorio, puesto que se realizó un diagnóstico de las variables de estudio, las cuales permitieron identificar el problema de la investigación y construir la base científica correspondiente.

##### 2.3.2 *Nivel descriptivo*

Esta investigación, es de carácter descriptivo, porque parte de la observación directa, con la finalidad de describir de manera detallada el objeto de estudio y determinar su relación con la problemática establecida.

## **2.4 Tipo de investigación**

Para efectos de esta investigación, fue necesario hacer uso de los siguientes tipos de investigación:

### **2.4.1 De campo**

Esta investigación fue de campo, porque se recolectó información de la empresa de manera directa con los representantes de la misma y sobre todo con el jefe de la unidad de talento humano, de tal manera que se pudo analizar los diferentes problemas que caracterizan a esta unidad operativa.

### **2.4.2 Documental**

Esta investigación es de carácter documental, ya que permitió la elaboración de la auditoría de gestión al departamento de talento humano de la empresa Medinatural Cía. Ltda., obteniendo información de: libros, documentos, archivos y normativas de la entidad, etc. que permitieron sustentar el desarrollo del trabajo con información real y oportuna.

## **2.5 Métodos de la investigación**

Los métodos de investigación que se utilizaron en la presente investigación, fueron los siguientes:

### **2.5.1 Método deductivo**

Se aplicó el método deductivo, dado que este método va desde la identificación del planteamiento del problema hasta el análisis de la información de manera general, con el fin de establecer conclusiones o soluciones específicas.

### **2.5.2 Método inductivo**

Se aplicó el método inductivo porque se partió del análisis del objeto de estudio y se realizó un análisis comparativo de lo particular a lo general.

## **2.6 Técnicas de la investigación**

Las técnicas de investigación que se aplicaron para la recolección de información en el presente trabajo de investigación, fueron las siguientes:

### **2.6.1 Entrevista**

La entrevista se realizó al jefe de Talento Humano de la empresa “MEDINATURAL CÍA. LTDA.” con el objetivo de conseguir información necesaria y relacionada con la investigación.

### **2.6.2 Observación directa**

Se realizó la observación directa en las instalaciones de la empresa “MEDINATURAL CÍA. LTDA.”, esto permitió realizar una evaluación de la situación en la que se encuentra el departamento de talento humano y determinar cuáles son los problemas latentes al momento.

### **2.6.3 Encuesta**

Esta técnica se utilizó para recopilar información del personal del departamento de talento humano de la empresa Medinatural Cía. Ltda., en lo relacionado a las condiciones de trabajo, infraestructura, equipamiento, ambiente de trabajo, etc.

## **2.7 Instrumentos de investigación**

Dadas las características particulares de la presente investigación, fue necesario aplicar las siguientes técnicas de investigación:

### **2.7.1 Guía de entrevistas**

Las guías de entrevistas se utilizaron para obtener información importante de la empresa que permitieron una fácil aplicación de la propuesta planteada.

### **2.7.2 Papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo sirvieron de base para registrar la información obtenida a través de la observación en el lugar de los hechos, es decir al interior del departamento de talento humano de la empresa Medinatural Cía. Ltda.

### **2.7.3 Cuestionario**

Se elaboró un cuestionario conformado por un conjunto de preguntas respecto a las variables que se midieron y que se aplicó al jefe del departamento de talento humano de la empresa Medinatural Cía. Ltda., a través de la aplicación del método COSO III.

## **2.8 Población y muestra**

La población objeto de estudio para esta investigación, estuvo conformada por todos los trabajadores del departamento de talento humano de la empresa “MEDINATURAL CÍA. LTDA.”, que son en total 5 funcionarios; y, por ser una población pequeña, se trabajó con el total de la misma.

## 2.9 Resultados

Este análisis de resultados se realizó con el fin de interpretar la información arrojada de la encuesta, la misma que fue aplicada al personal del departamento de Talento Humano de la empresa Medinatural Cía. Ltda., incluido su respectiva representación gráfica, la cual permite apreciar de mejor manera su análisis e interpretación.

Para la elaboración de los gráficos, hemos utilizado la hoja de cálculo de Microsoft Excel, puesto que mediante esta herramienta podemos analizar de manera más rápida y efectiva los resultados obtenidos, y, así poder emitir una conclusión de cada uno de los procesos que se desarrollan en el área de talento humano. La representación gráfica de los datos obtenidos se lo realizó a través de la figura circular, la misma que indica las proporciones detalladas de las actividades y a su vez permite medir la eficiencia y eficacia de los procesos

## 2.10 Interpretación de los resultados

A continuación, se presenta las tabulaciones y gráficos de la encuesta realizada a los funcionarios del departamento de Talento Humano, en la empresa Medinatural Cía. Ltda., de la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

### EMPRESA MEDINATURAL CÍA. LTDA.

#### ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

**OBJETIVO:** Determinar el nivel de desempeño en los distintos procesos que se desarrollan dentro del departamento de Talento Humano.

#### 1. ¿Conoce usted el plan estratégico de la empresa (misión, visión, objetivos, etc.)?

**Tabla 1-2:** Conocimiento del plan estratégico

SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Medinatural Cía. Ltda  
Realizado por: Reyes, K., (2019)



**Gráfico 1-2.** Conocimiento del plan estratégico

**Realizado por:** Reyes, K., (2019)

**Análisis:**

De las encuestas realizadas al personal del departamento de Talento Humano, en cuanto al conocimiento de la planificación estratégica de la empresa, obtenemos como resultado que el 100% del personal si conoce el plan estratégico.

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados anteriores, podemos concluir que el plan estratégico ha sido correctamente difundido y socializado por los directivos de la empresa Medinatural Cía. Ltda., entre todo el personal que conforma la organización. Esto permite advertir que todo el personal se encuentra debidamente empoderado hacia donde se dirige la empresa y los objetivos que la orientan.

**2. ¿Tiene usted conocimiento de la estructura organizacional de la empresa?**

**Tabla 2-2:** Estructura organizacional

SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda

**Realizado por:** Reyes, K., (2019)



**Gráfico 2-2.** Estructura organizacional

Realizado por: Reyes, K., (2019)

**Análisis:**

Como resultado a esta pregunta, se obtuvo que el 100% del personal encuestado del departamento de Talento Humano tiene conocimiento de la estructura organizacional de la empresa, conoce las líneas de autoridad definidas y respetan las mismas dentro del departamento, por lo tanto, es notorio que el personal está al tanto de la forma en que se distribuye la empresa.

**Interpretación:**

De acuerdo a lo anterior, se puede concluir que la generalidad del personal de Medinatural Cía. Ltda., conoce la estructura organizacional vigente, más allá de las líneas de autoridad y de responsabilidad definidas, los principales puestos de trabajo y sus respectivas funciones y responsabilidades; y, las líneas de comunicación existentes, lo que permite establecer que el personal está al tanto de la forma en que se distribuye la empresa.

**3. ¿Medinatural Cía. Ltda., cuenta con un manual de funciones para el área de talento humano?**

**Tabla 3-2:** Existencia de manual de funciones

SI	4	80%
NO	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Medinatural Cía. Ltda

Realizado por: Reyes, K., (2019)



**Gráfico 3-2.** Existencia de un manual de funciones

Realizado por: Reyes, K., (2019)

**Análisis:**

De la encuesta realizada, el 80% del personal del departamento de Talento Humano respondió que, si existe un manual de funciones, mientras que el 20% restante considera que no existe un manual para esta área.

**Interpretación:**

De los resultados obtenidos, se puede inferir que la mayor parte del personal de la empresa Medinatural Cía. Ltda., si tiene conocimiento de la existencia de un manual de funciones, y por ende las funciones que le han sido asignadas a su respectivo puesto de trabajo, por lo que podemos decir que el manual de funciones ha sido socializado de manera adecuada entre el personal de esta organización.

**4. ¿Conoce usted si el manual de funciones del departamento de talento humano está actualizado?**

**Tabla 4-2:** Existencia de un manual de funciones actualizado

SI	0	0%
NO	5	100%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Medinatural Cía. Ltda

Realizado por: Reyes, K., (2019)



**Gráfico 4-2.** Existencia del manual de funciones actualizado

Realizado por: Reyes, K., (2019)

**Análisis:**

Mediante la encuesta realizada, podemos observar que el 100% del personal responde que el manual de funciones del departamento de Talento Humano no está actualizado, por lo que el jefe de esta área debe considerar su actualización inmediata para que el personal tenga conocimiento de las tareas que deben realizar.

**Interpretación:**

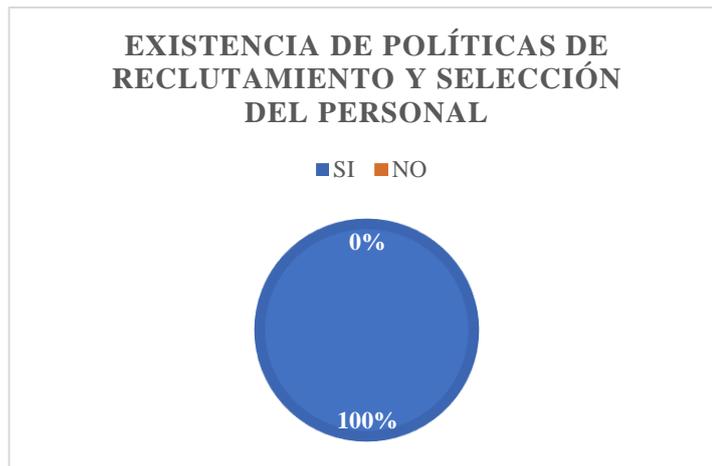
Consultado el personal de Medinatural Cía. Ltda., sobre su conocimiento de la actualización o no del manual de funciones, la totalidad advierte su caducidad, esto permite determinar la necesidad urgente de actualizar este manual, de tal forma que se adapte a las realidades vigentes y a los requerimientos y desafíos que el entorno impone a los diferentes puestos de trabajo.

**5. ¿Sabe usted si el departamento de talento humano cuenta con políticas para el reclutamiento y selección del personal?**

**Tabla 5- 2:** Políticas de reclutamiento y selección del personal

SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Medinatural Cía. Ltda  
Realizado por: Reyes, K., (2019)



**Gráfico 5-2.** Políticas de reclutamiento y selección del personal

Realizado por: Reyes, K., (2019)

**Análisis:**

A través de la encuesta realizada al total de funcionarios del departamento de Talento Humano, se establece que el 100% manifiesta que, si existen políticas internas para reclutar y seleccionar al nuevo personal que va a llenar alguna vacante de la empresa.

**Interpretación:**

De los resultados obtenidos, sobre la existencia de políticas para el reclutamiento y selección del personal, se advierte que la totalidad de funcionarios afirman que si existen políticas para emprender en este proceso, lo que garantiza que el nuevo personal que sea contratado, sea consecuencia de un proceso limpio y sin ningún viso de corrupción.

**6. ¿A su criterio, existe una buena relación y comunicación entre los colaboradores del departamento de talento humano de la empresa Medinatural Cía. Ltda.?**

**Tabla 6-2:** Relación entre colaboradores

SI	4	80%
NO	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Medinatural Cía. Ltda

Realizado por: Reyes, K., (2019)



**Gráfico 6-2.** Relación entre colaboradores

Realizado por: Reyes, K., (2019)

**Análisis:**

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada al personal del departamento de Talento Humano, permiten establecer que el 80% del personal considera que se mantiene una buena relación y comunicación entre todos los colaboradores, mientras que el 20% restante considera que no existe una buena relación.

**Interpretación:**

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que la mayor parte del personal del departamento de talento humano de la empresa Medinatural Cía. Ltda., considera que si existe una buena relación y comunicación dentro de esta área, lo que hace presumir que la mayoría del personal se sienten a gusto dentro de sus puestos de trabajo y esto les permite desarrollar sus actividades sin mayor inconveniente.

**7. ¿Cuenta usted con un espacio adecuado para desarrollar sus actividades diarias?**

**Tabla 7-2:** Existencia de espacio adecuado de trabajo

SI	3	60%
NO	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Medinatural Cía. Ltda

Realizado por: Reyes, K., (2019)



**Gráfico 7-2.** Existencia de espacio adecuado de trabajo

Realizado por: Reyes, K., (2019)

**Análisis:**

El 60% del personal encuestado del departamento de Talento Humano considera que si existe un espacio adecuado para la ejecución de sus tareas diarias, mientras que el 40% restante advierte que no posee un espacio físico adecuado para la ejecución de sus actividades diarias.

**Interpretación:**

Los resultados anteriores, dejan entrever una marcada división de criterios respecto de la existencia de un espacio adecuado para la realización de sus actividades diarias, esto puede incidir en la eficiencia y eficacia con la que el personal ejecuta sus labores cotidianas.

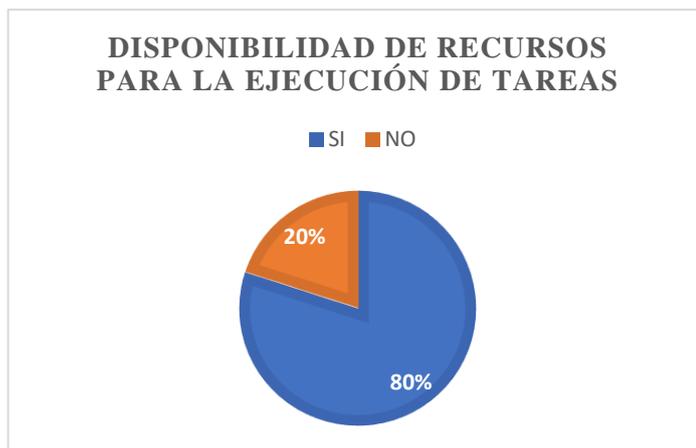
**8. ¿Considera usted que el departamento de talento humano cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de sus tareas?**

**Tabla 8-2:** Disponibilidad de recursos para ejecución de tareas

SI	4	80%
NO	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Medinatural Cía. Ltda

Realizado por: Reyes, K., (2019)



**Gráfico 8-2.** Disponibilidad de recursos para la ejecución de tareas

Realizado por: Reyes, K., (2019)

**Análisis:**

De los resultados obtenidos tras la encuesta aplicada al personal del departamento de Talento Humano, el 80% de ellos confirman que si cuentan con los recursos necesarios para la ejecución de sus tareas, mientras que el 20% restante asegura que no cuentan con materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades.

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados anteriores, se puede concluir que a criterio de la mayoría de los funcionarios del departamento de talento humano, la empresa Medinatural Cía. Ltda., si provee y entrega los recursos suficientes para que el personal desarrolle sus actividades diarias y esto se vea reflejado en su rendimiento cotidiano.

**9. ¿El departamento de talento humano cuenta con el personal necesario para la realización de los distintos procesos?**

**Tabla 9-2:** Existencia de personal suficiente

SI	4	80%
NO	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Medinatural Cía. Ltda

Realizado por: Reyes, K., (2019)



**Gráfico 9-2.** Existencia de personal suficiente

Realizado por: Reyes, K., (2019)

**Análisis:**

El 80% de los colaboradores encuestados del departamento de Talento Humano respondió que, si cuentan con el personal suficiente para cumplir con todas las tareas encomendadas a esta área; por otro lado, el 20% restante del personal mencionó que no se cuenta con el personal necesario.

**Interpretación:**

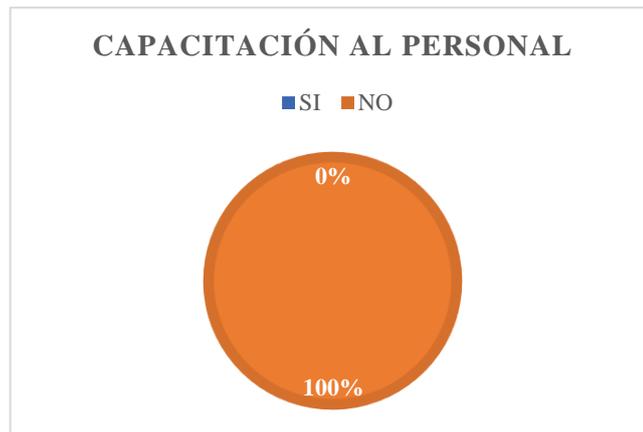
Con base en lo anterior, se puede inferir que a criterio de la mayoría de los colaboradores, el departamento de talento humano cuenta con el personal suficiente para el desarrollo de las actividades diarias, hecho que destaca la preocupación de los directivos de la empresa para dotar del personal adecuado para la ejecución de las distintas actividades cotidianas y no sobrecargar de trabajo a ningún colaborador.

**10. ¿El departamento de talento humano realiza adecuadamente programas de capacitación para el personal?**

**Tabla 10-2:** Capacitación al personal

SI	0	0%
NO	5	100%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Medinatural Cía. Ltda  
Realizado por: Reyes, K., (2019)



**Gráfico 10-2.** Capacitación al personal

Realizado por: Reyes, K., (2019)

**Análisis:**

Mediante la encuesta realizada al personal del departamento de Talento Humano, el 100% respondió que no se realizan programas de capacitación periódicos para el personal administrativo y de ventas, éste solo se da de manera inicial al momento de contratar a los nuevos colaboradores de la empresa.

**Interpretación:**

De acuerdo a lo anterior, se puede advertir que existe cierta falencia de parte de la empresa en capacitar periódicamente a su personal, hecho que puede incidir en la motivación y rendimiento de los colaboradores, ya que no hay la preocupación de la organización para mantenerlos actualizados y debidamente capacitados en la ejecución de sus tareas habituales.

**11. ¿El departamento de talento humano ejecuta evaluaciones periódicas al desempeño del personal de la empresa Medinatural Cía. Ltda.?**

**Tabla 11-2:** Evaluación al desempeño del personal

SI	1	20%
NO	4	80%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Medinatural Cía. Ltda  
Realizado por: Reyes, K., (2019)



**Gráfico 11-2.** Evaluación al desempeño del personal

Realizado por: Reyes, K., (2019)

**Análisis:**

De acuerdo al personal encuestado del departamento de Talento Humano, en cuanto a la evaluación periódica del desempeño del personal de la empresa Medinatural Cía. Ltda., el 20% respondió que si se realiza de manera periódica la evaluación al desempeño de los trabajadores, mientras que el 80% respondió que no se ejecuta de manera periódica la evaluación al personal de la organización.

**Interpretación:**

Los resultados anteriores, permiten establecer otra debilidad de la empresa Medinatural Cía. Ltda., al no realizar evaluaciones periódicas del rendimiento de su personal, hecho que puede incidir en el conformismo y displicencia con que pueden empezar a realizar sus actividades diarias muchos de los colaboradores, lo que puede terminar afectando el rendimiento y rentabilidad de la empresa.

**12. ¿Considera usted que la realización de una Auditoría de Gestión al departamento de Talento Humano permitirá determinar las falencias de esta área y proponer alternativas de mejora?**

**Tabla 12-2:** Realización de la auditoría de gestión

SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Medinatural Cía. Ltda  
Realizado por: Reyes, K., (2019)



**Gráfico 12-2.** Realización de la auditoría de gestión

Realizado por: Reyes, K., (2019)

**Análisis:**

El 100% del personal encuestado del departamento de Talento Humano, considera que la ejecución de la auditoría de gestión a dicha área ayudará a determinar sus falencias y proponer alternativas de mejora a los procesos que se realizan dentro la misma.

**Interpretación:**

En base a los resultados anteriores, se puede concluir que la totalidad de encuestados confían en la ejecución de la auditoría de gestión al departamento de talento humano de la empresa Medinatural Cía. Ltda., puesto que a su criterio permitirá determinar las falencias de esta área y a su vez proponer alternativas de solución, de tal forma que sus procesos se ejecuten bajo parámetros de eficiencia y eficacia, y que esto redunde en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **2.11 Verificación de la idea a defender.**

Con base en los resultados de la encuesta aplicada a los funcionarios del departamento de Talento Humano de la empresa Medinatural Cía. Ltda., se puede establecer que no se ha realizado con anterioridad una Auditoría de Gestión a este departamento, por ende, la ejecución de esta auditoría será de gran ayuda, puesto que permitirá determinar el uso y aplicación de los recursos bajo parámetros de eficiencia y eficacia; y, paralelamente medir el nivel de cumplimiento de los objetivos y procesos departamentales, todo lo cual ratifica la validez de la idea a defender propuesta, es decir que: La Auditoría de Gestión al departamento de Talento Humano de la empresa “MEDINATURAL CÍA. LTDA.”, en la Ciudad de Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, permite evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se realizan los procesos dentro de esta área.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### Tema

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA “MEDINATURAL CÍA. LTDA.”, EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, PERÍODO 2018.

#### Objetivos

##### Objetivo general

- ✓ Realizar la Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano en la empresa “Medinatural Cía. Ltda.”, en la ciudad de Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, período 2018.

##### Objetivos específicos

- ✓ Realizar la visita preliminar a las instalaciones de la empresa con el fin de obtener la información necesaria para la elaboración del trabajo de titulación.
- ✓ Evaluar el control interno mediante la aplicación del COSO III para determinar debilidades o falencias de control.
- ✓ Medir el grado de eficacia y eficiencia de los procesos mediante la implantación de indicadores de gestión.
- ✓ Emitir el informe final con base a la información obtenida en la ejecución de la auditoría, con el objetivo de comunicar los hallazgos.

#### Justificación

En el presente trabajo de titulación sobre la auditoría de gestión al departamento de talento humano, se evaluará el nivel de eficacia y eficiencia de los diferentes procesos que se desarrollan dentro del mismo. Para su elaboración existió un previo diagnóstico de la situación de la empresa

lo cual sirvió de base para realizar la propuesta, se implementó el uso de indicadores de gestión para medir el grado con que se cumplen los objetivos planteados por el departamento.

El desarrollo del trabajo es importante puesto que dará a conocer cuáles son las falencias que se mantienen presentes dentro de la ejecución de tareas, a través de un informe se presentará a la gerencia los hallazgos detectados y permitirá mejorar los niveles de eficacia y eficiencia de los procesos, así como también será una herramienta útil para la correcta toma de decisiones en beneficio de la entidad.

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>AP 1/1</b>
---	---	---------------

## ARCHIVO PERMANENTE



<b>ENTIDAD:</b>	MEDINATURAL CÍA. LTDA.
<b>DIRECCIÓN:</b>	Santo Domingo, calles Galápagos Numero: Lote 8 y Riobamba Manzana 56.
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b>	Auditoria de Gestión
<b>PERÍODO:</b>	2018

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>IAP 1/1</b>
---	---	----------------

### Índice de archivo permanente

Archivo Permanente	<b>AP</b>
Índice de archivo permanente	<b>IAP</b>
Información general de la entidad	<b>IGE</b>
Base legal	<b>BL</b>
Marcas de auditoría	<b>MA</b>

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>IGE 1/5</b>
---	---	----------------

### **Información general de la entidad**

#### ***Antecedentes***

La Cadena Naturista “El Arbolito”, fue fundada el 24 de marzo de 1984 en la ciudad de Piñas, provincia del Oro. Posteriormente en 1993 se trasladó a la ciudad de Santo Domingo, cuya acogida en el mercado le ha permitido a través de los años tener un crecimiento constante y es por ello que el 14 de agosto de 2013 se constituye como una nueva compañía denominada “Medinatural”, según resolución N° 3114; esta compañía se creó con el objetivo de fortalecer la exportación, importación y comercialización de productos farmacéuticos y medicina natural, su número de RUC es 2390015847001.

Esta prestigiosa empresa cuenta con 34 años de experiencia desde su fundación en el mercado de la medicina natural, mantiene 20 puntos de venta, siendo 10 puntos propios y 10 franquiciados, localizados en 12 ciudades del país. Adicionalmente, a través de Medinatural se distribuye a 200 Centros Naturistas en todas las regiones del Ecuador, es decir: Sierra, Costa, Oriente, Región Insular.

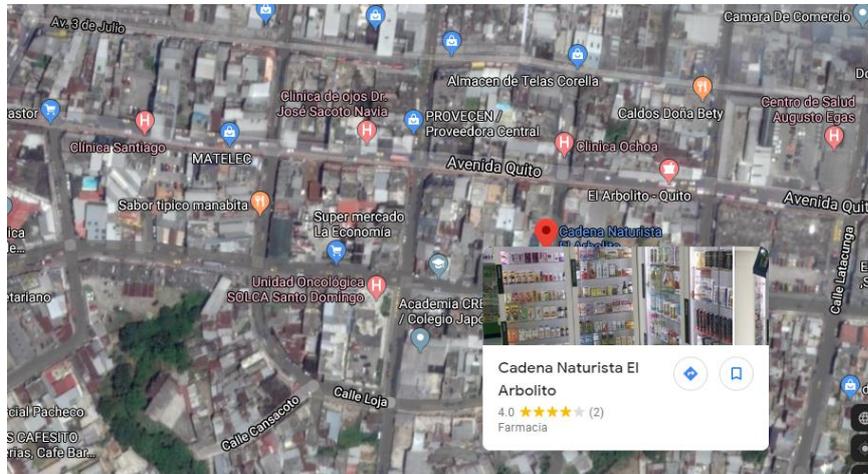
Actualmente la empresa cuenta con 8 departamentos de los cuales el nivel gerencial está integrado por el gerente general, el nivel asesor integrado por el asesor financiero, el nivel operativo integrado por el jefe comercial, jefe de puntos de venta, jefe de logística, jefe administrativo y jefe de tesorería y 30 empleados distribuidos en las áreas antes citadas.

#### ***Ubicación***

La empresa “Medinatural Cía. Ltda.”, se encuentra ubicada en las calles Galápagos y Riobamba, de la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Dentro de la ciudad de Santo Domingo cuenta con 14 puntos de venta donde se comercializan productos farmacéuticos y medicina natural de distintas marcas y procedencia.

A continuación, se detalla la ubicación:

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>



**Figura 1-3.** Ubicación de la empresa

Realizado por: Reyes, K., (2019)

**Misión**

Ofrecemos medicamentos fisioterapéuticos, vitaminas y minerales, suplementos alimenticios y cosmetología natural a nuestros clientes finales y centros naturistas a nivel nacional.

Trabajamos con responsabilidad y honestidad brindando un buen servicio a nuestros clientes. Motivamos y desarrollamos a nuestros colaboradores por medio de buenas condiciones de trabajo, fomentando su crecimiento profesional y personal.

**Visión**

Liderar el mercado nacional de Medicina Natural en el año 2021, ampliando la línea de productos con marcas propias y canales de distribución, para maximizar la rentabilidad de la empresa.

**Objetivos estratégicos**

La empresa se ha planteado los siguientes objetivos estratégicos:

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
<b>J.L.G</b>	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>IGE 3/5</b>
---	---	----------------

- Fortalecer la Gestión Comercial
- ✓ Tener más de 50 puntos de venta tanto propios como franquiciados.
  
- Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios
- ✓ Marcas propias nacionales e importadas.
  
- ✓ Desarrollo de canales comerciales: comercio electrónico y redes de mercadeo.
  
- Mejora de la Estructura Organizacional
- ✓ Implementar el manejo de procesos internos y externos.
- ✓ Implementación de un sistema informático robusto (ERP).
  
- Mejora en los procesos de abastecimiento y despacho (Logística Interna y Externa)
- ✓ Implementación de una planta con buenas prácticas de almacenamiento.

***Valores institucionales***

La empresa se identifica por los siguientes valores:

- **Espíritu de Servicio.** - es el amor, entusiasmo y alegría por servir a los demás. Quien tiene el Don de Servir, valora a los demás, trabaja en equipo, tiene una excelente actitud, realiza todo con alegría y satisfacción, porque ama lo que hace y contagia a los demás con su entusiasmo.
  
- **Humildad.** - Es una virtud moral contraria a la soberbia, que posee el ser humano en reconocer sus debilidades, cualidades y capacidades, y aprovecharlas para obrar en bien de los demás, sin decirlo.
  
- **Responsabilidad.** - Se considera una cualidad y un valor del ser humano. Se trata de una característica positiva de las personas que son capaces de comprometerse y actuar de forma correcta.
  
- **Honestidad.** - Es un valor moral positivo vinculado a la verdad y a la transparencia, y es lo contrario a la mentira, la falsedad y la corrupción.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>IGE 4/5</b>
---	---	----------------

- Justicia. - Es el principio moral de cada persona que decide vivir dando a cada quien lo que le corresponde o pertenece. La justicia como valor busca el bien propio y de la sociedad.

### ***Principios***

- El Sistema es igual a la realidad. - Toda transacción que realiza la empresa primero debe ingresarse en nuestro sistema.
- Un Medinatural sirve y no trabaja.
- Cada colaborador debe amar lo que hace y hacer lo que ama.

### ***Políticas de Talento Humano***

La empresa Medinatural Cía. Ltda., ha establecido políticas para el correcto desarrollo de las actividades y el desempeño de sus colaboradores:

- Reglamento interno.
- Integración del personal.
- Jerarquía empresarial.
- Imagen corporativa.
- Anticipos y préstamos.
- Uso del celular y comunicación personal.
- Horario de trabajo.
- Registro de asistencia.

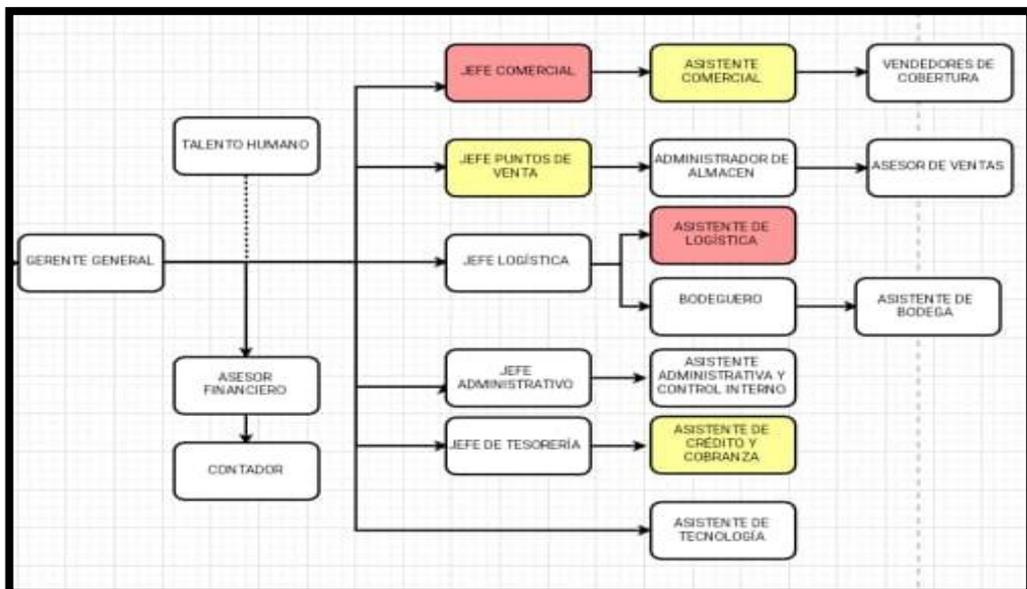
Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>

- Citas médicas.
- Reclutamiento, selección, capacitación e ingreso de vendedores.
- Feriados y vacaciones.
- Uso de uniforme.

### *Organigrama estructural*

La empresa “Medinatural” para su funcionamiento cuenta con la siguiente estructura organizacional que está integrada por los siguientes niveles que se detallan a continuación:

- ✓ Nivel gerencial: integrado por el gerente general.
- ✓ Nivel asesor: integrado por talento humano y asesor financiero.
- ✓ Nivel operativo: integrado por jefe comercial, jefe de puntos de venta, jefe de logística, jefe administrativo y jefe de tesorería.



**Figura 2-3.** Organigrama Estructural

Realizado por: Reyes, K., (2019)

Elaborado por: K.V.R.D	Fecha: 25-11-2019
Revisado por: S.P.J.T J.L.G	Fecha: 25-11-2019

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>BLN 1/16</b>
---	---	-----------------

***Base legal y normativa***

La compañía “Medinatural Cía. Ltda.”, fue creada mediante escritura pública N° 3114 el 14 de agosto del 2013, en la notaria tercera del cantón Santo Domingo e inscrita en el registro mercantil del mismo cantón con repertorio N° 2617 ante el especialista jurídico supervisor, el Dr. Eddy Viteri Garcés, estableciendo un plazo de duración de 50 años desde la fecha de su registro, siendo la junta general de socios quien podrá prorrogar o disminuir dicho plazo, o disolver o liquidar la compañía antes de la fecha de su expiración.

El domicilio de la compañía será la ciudad de Santo Domingo, quedando en calidad de socios los señores: Romero Celi Manuel María con C.I. 1703440634, Romero Loayza Elsa Yajaira con C.I. 0703093294, y Romero Loayza Tyrone Manuel con C.I. 1714708847; el capital suscrito con el que se inició la compañía fue de \$ 800,00, con un total de 800 de participaciones por el valor de \$ 1,00 cada una.

La compañía se gobernará por la junta general de socios quienes tendrán todos los deberes, atribuciones y responsabilidades que está señalado por la ley, se administrará a través de un gerente general quien será elegido por la junta general de socios por un período de cuatro años y no necesariamente será socio de la compañía.

La esencia de la creación de esta compañía consiste en la exportación, importación y comercialización de productos farmacéuticos y medicina natural.

***Disposiciones legales***

La compañía debe registrarse a las siguientes leyes y reglamentos para su adecuado funcionamiento:

- ✓ Ley de compañías y su reglamento.
- ✓ Ley de Producción, Importación, Comercialización y Expendio de Medicamentos, Genéricos de Uso Humano.
- ✓ Reglamento de Juntas Generales de Socios y Accionistas de Compañías.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>BLN 2/16</b>
---	---	-----------------

- ✓ Ley de Seguridad Social.
- ✓ Reglamento de Seguridad y Salud.
- ✓ Código de trabajo.
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno.
- ✓ Reglamento para la Aplicación de la Ley De Régimen Tributario Interno.
- ✓ Reglamentos, normativas y políticas aprobadas por la Junta General de Socios.
- ✓ Código de comercio.
- ✓ Código civil.
- ✓ Las Normas Internacionales de Información Financiera.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>BLN 3/16</b>
---	---	-----------------

**RUC**



## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 2390015847001

**RAZON SOCIAL:** MEDINATURAL CIA. LTDA.

**NOMBRE COMERCIAL:** CENTRO NATURISTA EL ARBOLITO

**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS

**REPRESENTANTE LEGAL:** ROMERO LOAYZA TYRONE MANUEL

**CONTADOR:** LUDENA ESPINOSA MARIA FERNANDA

---

<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	13/12/2013	<b>FEC. CONSTITUCION:</b>	14/08/2013
<b>FEC. INSCRIPCION:</b>	13/12/2013	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>	09/05/2017

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**  
VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS.

---

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**  
Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS Cantón: SANTO DOMINGO Parroquia: SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS Ciudadela: URB. PERALTA Calle: GALAPAGOS Número: LOTE 8 Intersección: RIOBAMBA Manzana: 56  
Referencia ubicación: FRENTE A LAVADORA SPLASH Telefono Trabajo: 022750894 Telefono Trabajo: 022760915 Celular: 0994995612 Email: cadenaarbolito@hotmail.com

**DOMICILIO ESPECIAL:**

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
- \* 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

---

<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al 009	<b>ABIERTOS:</b>	9
<b>JURISDICCION:</b>	ZONA 4) SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	 <b>SRI</b> COD: SC 32902 09 MAY 2017 Usuario: [Firma]	

---

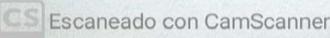
**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**

**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

**Usuario:** PFTP120905 **Lugar de emisión:** SANTO DOMINGO/AV. QUITO **Fecha y hora:** 09/05/2017 12:28:55

Página 1 de 8



**Figura 3-3. RUC 1**

Realizado por: Reyes, K., (2019)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>BLN 4/16</b>
---	---	-----------------



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**SOCIEDADES**

**NUMERO RUC:** 2390015847001  
**RAZON SOCIAL:** MEDINATURAL CIA. LTDA.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>ESTADO:</b> ABIERTO	<b>MATRIZ:</b>	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 14/08/2013
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> CENTRO NATURISTA EL ARBOLITO			<b>FEC. CIERRE:</b>
			<b>FEC. REINICIO:</b>

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
 FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS MEDICINALES.  
 VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS.  
 VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE PERFUMERÍA, COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE USO PERSONAL.  
 VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS.  
 VENTA AL POR MENOR DE PERFUMES Y ARTÍCULOS COSMÉTICOS.  
 ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN Y SERVICIO DE BEBIDAS PARA SU CONSUMO INMEDIATO.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
 Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS Cantón: SANTO DOMINGO Parroquia: SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS Ciudadela: URB. PERALTA Calle: GALAPAGOS Número: LOTE 8 Intersección: RIOBAMBA Referencia: FRENTE A LAVADORA SPLASH Manzana: 56 Teléfono Trabajo: 022750894 Teléfono Trabajo: 022760915 Celular: 0994995612 Email: cadenaarbolito@hotmail.com

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 002	<b>ESTADO:</b> ABIERTO	<b>LOCAL COMERCIAL:</b>	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 13/12/2013
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> CENTRO NATURISTA EL ARBOLITO			<b>FEC. CIERRE:</b>
			<b>FEC. REINICIO:</b>

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
 VENTA AL POR MAYOR PRODUCTOS DE PERFUMERÍA, COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE USO PERSONAL.  
 VENTA AL POR MAYOR PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICINALES.  
 VENTA AL POR MENOR DE PERFUMES Y ARTÍCULOS COSMÉTICOS.  
 ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN Y SERVICIO DE BEBIDAS PARA SU CONSUMO INMEDIATO.  
 VENTA AL POR MENOR PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICINALES.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
 Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS Cantón: SANTO DOMINGO Parroquia: SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS Ciudadela: URB. PERALTA Calle: AV. QUITO Número: LOTE 20 Intersección: RIOBAMBA Referencia: FRENTE A PANADERIA NUPAN Manzana: 53 Teléfono Trabajo: 022754804 Celular: 0994995612 Email: lucana-romero@hotmail.com

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**



Declaramos que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumimos la responsabilidad legal que de ello se deriva (Art. 27 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 8 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).  
**Usuario:** PPTP120805 **Lugar de emisión:** SANTO DOMINGO/AV. QUITO **Fecha y hora:** 09/05/2017 12:28:55

Página 2 de 6

Escaneado con CamScanner

**Figura 4-3. RUC 2**

Realizado por: Reyes, K., (2019)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>BLN 5/16</b>
---	---	-----------------


**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**SOCIEDADES**


**NUMERO RUC:** 2390015847001  
**RAZON SOCIAL:** MEDINATURAL CÍA. LTDA.

---

**No. ESTABLECIMIENTO:** 003    **ESTADO:** ABIERTO    **LOCAL COMERCIAL:** LOCAL COMERCIAL    **FEC. INICIO ACT.:** 13/12/2013  
**NOMBRE COMERCIAL:** CENTRO NATURISTA EL ARBOLITO    **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
 VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE PERFUMERÍA, COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE USO PERSONAL.  
 VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICINALES.  
 ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN Y SERVICIO DE BEBIDAS PARA SU CONSUMO INMEDIATO  
 VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE PERFUMERÍA, COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE USO PERSONAL.  
 VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICINALES.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
 Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS Cantón: SANTO DOMINGO Parroquia: SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS Calle: LOJA Número: S/N Intersección: 3 DE JULIO Referencia: FRENTE COMERCIAL JARDINOR Manzana: 68 Telefono Trabajo: 0227666669 Celular: 0994995612 Email: tyrone\_romero@hotmail.com

---

**No. ESTABLECIMIENTO:** 004    **ESTADO:** ABIERTO    **LOCAL COMERCIAL:** LOCAL COMERCIAL    **FEC. INICIO ACT.:** 13/12/2013  
**NOMBRE COMERCIAL:** CENTRO NATURISTA EL ARBOLITO    **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
 VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE PERFUMERÍA, COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE USO PERSONAL.  
 VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICINALES.  
 ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN Y SERVICIO DE BEBIDAS PARA SU CONSUMO INMEDIATO  
 VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE PERFUMERÍA, COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE USO PERSONAL.  
 VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICINALES.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
 Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS Cantón: SANTO DOMINGO Parroquia: SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS Calle: AV. 29 DE MAYO Número: 649 Intersección: CARIHUAIRAZO Referencia: FRENTE A COMERCIAL GONZALEZ Telefono Trabajo: 022753323 Celular: 0994995612 Email: gerencia@medinatural.com.ec

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

**Usuario:** PFTP120905    **Lugar de emisión:** SANTO DOMINGO/AV. QUITO    **Fecha y hora:** 09/05/2017 12:28:55

Página 3 de 6

Escaneado con CamScanner

**Figura 5-3. RUC 3**

**Realizado por:** Reyes, K., (2019)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
<b>J.L.G</b>	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>BLN 6/16</b>
---	---	-----------------


**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**SOCIEDADES**


**NUMERO RUC:** 2390015847001  
**RAZON SOCIAL:** MEDINATURAL CIA. LTDA.

---

**No. ESTABLECIMIENTO:** 005    **ESTADO:** ABIERTO    **LOCAL:** COMERCIAL    **FEC. INICIO ACT.:** 13/12/2013  
**NOMBRE COMERCIAL:** CENTRO NATURISTA EL ARBOLITO    **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE PERFUMERÍA, COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE USO PERSONAL.  
VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICINALES.  
ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN Y SERVICIO DE BEBIDAS PARA SU CONSUMO INMEDIATO  
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE PERFUMERÍA, COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE USO PERSONAL.  
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICINALES.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS Cantón: SANTO DOMINGO Parroquia: SANTO DOMINGO DE LOS  
COLORADOS Ciudadela: COOP. PADRES DE FAMILIA Calle: AMBATO Número: LOTE 140 Intersección: 29 DE MAYO Referencia:  
DIAGONAL A EL GRANJERITO Manzana: 55 Telefono Trabajo: 022751590 Email: tyrone\_romero@hotmail.com

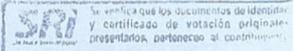
---

**No. ESTABLECIMIENTO:** 006    **ESTADO:** ABIERTO    **LOCAL:** COMERCIAL    **FEC. INICIO ACT.:** 19/06/2015  
**NOMBRE COMERCIAL:** CENTRO NATURISTA EL ARBOLITO    **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE PERFUMERÍA, COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE USO PERSONAL.  
VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICINALES.  
ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN Y SERVICIO DE BEBIDAS PARA SU CONSUMO INMEDIATO  
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE PERFUMERÍA, COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE USO PERSONAL.  
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICINALES.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS Cantón: LA CONCORDIA Parroquia: LA CONCORDIA Calle: PRIMERO DE  
MAYO Número: S/N Intersección: JUAN MONTALVO Referencia: A UNA CUADRA DEL PARQUE CENTRAL Celular: 0979520985  
Email: gerencia@medinatural.com.ec

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**

  
**COD:** SC32904  
**09 MAY 2017**  
**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

*Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).*

**Usuario:** PFTP120905    **Lugar de emisión:** SANTO DOMINGO/AV. QUITO    **Fecha y hora:** 09/05/2017 12:28:55

Página 4 de 6

**Figura 6-3. RUC 4**

Realizado por: Reyes, K., (2019)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
<b>J.L.G</b>	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>BLN 7/16</b>
---	---	-----------------


**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**SOCIEDADES**


**NUMERO RUC:** 2390015847001  
**RAZON SOCIAL:** MEDINATURAL CIA. LTDA.

---

**No. ESTABLECIMIENTO:** 007    **ESTADO:** ABIERTO    **LOCAL:** COMERCIAL    **FEC. INICIO ACT.:** 22/10/2015  
**NOMBRE COMERCIAL:** CENTRO NATURISTA EL ARBOLITO    **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICINALES.  
VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE PERFUMERÍA, COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE USO PERSONAL.  
ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN Y SERVICIO DE BEBIDAS PARA SU CONSUMO INMEDIATO.  
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICINALES.  
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE PERFUMERÍA, COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE USO PERSONAL.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: ALFARO (CHIMBACALLE) Calle: AV. MALDONADO Número: S8-441  
Intersección: CORAZON Referencia: DIAGONAL A CARAVANA FAST FOOD Telefono Trabajo: 023128023

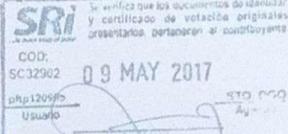
---

**No. ESTABLECIMIENTO:** 008    **ESTADO:** ABIERTO    **LOCAL:** COMERCIAL    **FEC. INICIO ACT.:** 08/12/2016  
**NOMBRE COMERCIAL:** CENTRO NATURISTA EL ARBOLITO    **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS MEDICINALES.  
VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS.  
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS MEDICINALES.  
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS.  
VENTA AL POR MENOR DE PERFUMES Y ARTÍCULOS COSMÉTICOS.  
ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN Y SERVICIO DE BEBIDAS PARA SU CONSUMO INMEDIATO.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: PICHINCHA Cantón: RUMIÑAHUI Parroquia: SANGOLQUI Calle: VENEZUELA Número: 212 Intersección: LEOPOLDO  
MERCADO Referencia: FRENTE A LA FARMACIA SANA SANA Telefono Trabajo: 022751300 Celular: 0982037100

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**



**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**  
*Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).*  
**Usuario:** PFTP120905    **Lugar de emisión:** SANTO DOMINGO/AV. QUITO    **Fecha y hora:** 09/05/2017 12:28:55  
Página 5 de 6

Escaneado con CamScanner

**Figura 7-3. RUC 5**

Realizado por: Reyes, K., (2019)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
<b>J.L.G</b>	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 2018</b>	<b>BLN 8/16</b>
---	---	-----------------



## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 2390015847001

**RAZON SOCIAL:** MEDINATURAL CIA. LTDA.

---

**No. ESTABLECIMIENTO:** 009    **ESTADO:** ABIERTO    **LOCAL COMERCIAL:**    **FEC. INICIO ACT.** 16/03/2017

**NOMBRE COMERCIAL:** CENTRO NATURISTA EL ARBOLITO    **FEC. CIERRE:**    **FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**

VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS MEDICINALES.  
VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS.  
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS.  
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS MEDICINALES.  
ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN Y SERVICIO DE BEBIDAS PARA SU CONSUMO INMEDIATO  
VENTA AL POR MENOR DE PERFUMES Y ARTÍCULOS COSMÉTICOS.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: MANABI Cantón: MANTA Parroquia: MANTA Calle: 13 Número: S/N Intersección: AV. 15 Referencia: DIAGONAL AL PAI  
Celular: 0982037100



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

**Usuario:** PFTP120905    **Lugar de emisión:** SANTO DOMINGO/AV. QUITO    **Fecha y hora:** 09/05/2017 12:28:55

Página 6 de 6

Escaneado con CamScanner

**Figura 8-3. RUC 6**

**Realizado por:** Reyes, K., (2019)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
<b>J.L.G</b>	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 2018</b>	<b>BLN 9/16</b>
---	---	-----------------

**ACTA DE CONSTITUCIÓN**

0000013



SUPERINTENDENCIA  
DE COMPAÑÍAS

RESOLUCION No. **SC.IJ.DJC.Q.13.003114**



**Dr. Eddy Viteri Garcés  
ESPECIALISTA JURIDICO SUPERVISOR**

CONSIDERANDO:

Que se han presentado a este despacho tres testimonios de la escritura pública otorgada ante el Notario **Tercero** del **Cantón SANTO DOMINGO** el **17 de Mayo de 2013**, que contienen la constitución de la compañía **MEDINATURAL CIA. LTDA.**.

Que la Dirección Jurídica de Compañías, mediante Memorando Nro. SC.IJ.DJC.Q.2013.2732 de 20 de junio de 2013, ha emitido informe favorable para su aprobación.

En ejercicio de las atribuciones asignadas mediante Resolución ADM-Q-2012-001 de 29 de agosto de 2012;

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR la constitución de la compañía **MEDINATURAL CIA. LTDA.** y disponer que un extracto de la misma se publique, por una vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER: a) Que el Notario antes nombrado, tome nota al margen de la matriz de la escritura que se aprueba, del contenido de la presente resolución; b) Que el Registrador Mercantil o de la Propiedad a cargo del Registro Mercantil del domicilio principal de la compañía inscriba la referida escritura y esta resolución; y, c) Que dichos funcionarios sienten razón de esas anotaciones; y, d) Cumplido lo anterior, remítase a la Dirección de Registro de Sociedades, la publicación original del extracto publicado en un periódico de amplia circulación en el domicilio principal de la compañía, copia certificada de la escritura pública inscrita en el Registro Mercantil, original de los nombramientos inscritos de los administradores y original del formulario 01A del Registro Unico de Contribuyentes.

Comuníquese.- DADA y firmada en el Distrito Metropolitano de Quito, a 24 de Junio de 2013



**Dr. Eddy Viteri Garcés  
ESPECIALISTA JURIDICO SUPERVISOR**

Exp. Reserva 7509967  
Nro. Trámite 1.2013.1506  
AHP/

**Figura 9-3.** Acta de constitución

Realizado por: Reyes, K., (2019)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
<b>J.L.G</b>	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO 2018</b>	<b>BLN 10/16</b>
---	---	------------------

RAZON.- Para los fines legales consiguientes, **DOY FE:** Que he dado estricto cumplimiento a lo dispuesto por la Superintendencia de Compañías, en el Artículo Segundo, literal a) De la Resolución Número SC.II.DJC.Q.13.003114, de fecha veinte y cuatro de junio del año dos mil trece, que antecede, esto es, he marginado su contenido en la matriz de la escritura de Constitución de la **COMPAÑÍA MEDINATURAL CIA. LTDA.**, celebrada en esta Notaria el día viernes diecisiete de mayo del año dos mil trece.- Santo Domingo, a dieciocho de julio del año dos mil trece.-

  
**Dr. Eugenio Vélez Matute,**  
**NOTARIO TERCERO DEL CANTON**  
**SANTO DOMINGO**



Yadira

**Figura 10-3.** Acta de constitución

Realizado por: Reyes, K., (2019)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>BLN 11/16</b>
---	---	------------------

### NOMBRAMIENTO DEL GERENTE

**COMPAÑÍA MEDINATURAL CIA. LTDA.**

Santo Domingo, 10 de Noviembre del 2017

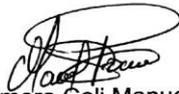
Sr.  
Tyrone Romero Loayza.  
Presente.

De mis consideraciones,

Por resolución de la Junta General Extraordinaria de Socios de la **COMPAÑÍA MEDINATURAL CIA. LTDA.** celebrada el 09 de noviembre del 2017, usted ha sido nombrado para que desempeñe el cargo de **GERENTE GENERAL** de la **COMPAÑÍA MEDINATURAL CIA. LTDA.** al amparo de lo que prevé el art. 18 y 19 de la Constitución de la Compañía es nombrado para cuatro años, por lo tanto usted será quien preside las Juntas Generales de la **COMPAÑÍA MEDINATURAL CIA. LTDA.** con todas las facultades y atribuciones que le confiere la Ley de Sociedades y la Constitución de la República.

La **COMPAÑÍA MEDINATURAL CIA. LTDA.** fue constituida el 17 de Mayo del 2013, en la Notaría Tercera del Cantón Santo Domingo, e inscrita mediante repertorio No.2617, Inscripción 117, de fecha 14 de Agosto del 2013 por el Registro Mercantil del Cantón Santo Domingo.

De usted atentamente,



Romero Celi Manuel Maria.  
SECRETARIO.

Acepto el nombramiento de **GERENTE GENERAL** de la Compañía.

De usted atentamente,



Tyrone Manuel Romero Loayza.  
C.I. 1714708847



**Figura 11-3.** Nombramiento del gerente

Fuente: Medinatural Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
<b>J.L.G</b>	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>BLN 12/16</b>
---	---	------------------



TRÁMITE NÚMERO: 6755
 <small>9093687VVVANG</small>

**REGISTRO MERCANTIL DEL CANTÓN SANTO DOMINGO**  
**RAZÓN DE INSCRIPCIÓN**

RAZÓN DE INSCRIPCIÓN DEL: NOMBRAMIENTO..

NÚMERO DE REPERTORIO:	4836
FECHA DE INSCRIPCIÓN:	28/11/2017
NÚMERO DE INSCRIPCIÓN:	755
REGISTROS:	LIBRO DE NOMBRAMIENTOS

**1. DATOS DEL NOMBRAMIENTO:**

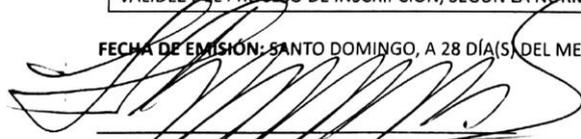
NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	MEDINATURAL CIA.LTDA.
NOMBRES DEL ADMINISTRADOR:	ROMERO LOAYZA TYRONE MANUEL
IDENTIFICACIÓN:	1714708847
CARGO:	GERENTE GENERAL
PERIODO(Años):	CUATRO AÑOS

**2. DATOS ADICIONALES:**

NO APLICA

CUALQUIER ENMENDADURA, ALTERACIÓN O MODIFICACIÓN AL TEXTO DE LA PRESENTE RAZÓN, LA INVALIDA. LOS CAMPOS QUE SE ENCUENTRAN EN BLANCO NO SON NECESARIOS PARA LA VALIDEZ DEL PROCESO DE INSCRIPCIÓN, SEGÚN LA NORMATIVA VIGENTE.

FECHA DE EMISIÓN: SANTO DOMINGO, A 28 DÍA(S) DEL MES DE NOVIEMBRE DE 2017



**LUIS SANTIAGO VELASTEGÚI COELLAR**  
REGISTRADOR MERCANTIL DEL CANTÓN SANTO DOMINGO

DIRECCIÓN DEL REGISTRO: GUAYAQUIL 100 Y RIO BABA



**Figura 12-3.** Registro mercantil

Fuente: Medinatural Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: K.V.R.D	Fecha: 25-11-2019
Revisado por: S.P.J.T	Fecha: 25-11-2019
J.L.G	

**LISTA DE SOCIOS**

C000014

## Registro Mercantil de Santo Domingo

TRÁMITE NÚMERO: 4180

**REGISTRO MERCANTIL DEL CANTÓN: SANTO DOMINGO**  
**RAZÓN DE INSCRIPCIÓN**

EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, QUEDA INSCRITA LA RESOLUCION APROBATORIA, ASI COMO LA ESCRITURA Y/O PROTOCOLIZACION QUE SE PRESENTÓ EN ESTE REGISTRO, CUYO DETALLE SE MUESTRA A CONTINUACIÓN:

**1. RAZÓN DE INSCRIPCIÓN DEL: CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍA RESPONSABILIDAD LIMITADA**

NÚMERO DE REPERTORIO:	2617
FECHA DE INSCRIPCIÓN:	14/08/2013
NÚMERO DE INSCRIPCIÓN	117
REGISTRO:	LIBRO DE REGISTRO MERCANTIL

**2. DATOS DE LOS INTERVINIENTES:**

Identificación	Nombres	Cantón de Domicilio	Calidad en que comparece	Estado Civil
1703440634	ROMERO CELI MANUEL MARIA	Santo Domingo	SOCIO	Divorciado
0703093294	ROMERO LOAYZA ELSA YAJAIRA	Santo Domingo	SOCIO	Casado
1714708847	ROMERO LOAYZA TYRONE MANUEL	Santo Domingo	SOCIO	Soltero

**3. DATOS DEL ACTO O CONTRATO:**

NATURALEZA DEL ACTO O CONTRATO:	CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍA RESPONSABILIDAD LIMITADA
FECHA ESCRITURA:	17/05/2013
NOTARÍA:	NOTARÍA TERCERA
CANTÓN:	NO APLICA
Nº. RESOLUCIÓN:	RESOLUCIÓN: SC.IJ.DJC.Q.13.003114
AUTORIDAD QUE APRUEBA:	ESPECIALISTA JURÍDICO SUPERVISOR
NOMBRE AUTORIDAD QUE EMITE LA RESOLUCIÓN:	DR. EDDY VITERI GARCÉS
PLAZO:	CINCUENTA AÑOS
NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	MEDINATURAL CIA. LTDA
DOMICILIO DE LA COMPAÑÍA:	SANTO DOMINGO

**4. DATOS CAPITAL/CUANTÍA:**

Capital	Valor
Cuántia	800,00

Página 1 de 2

Nº . 010598

**Figura 13-3. Lista de socios**

Fuente: Medinatural Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>BLN 14/16</b>
---	---	------------------

**5. DATOS ADICIONALES:**

NO APLICA

CUALQUIER ENMENDADURA, ALTERACIÓN O MODIFICACIÓN AL TEXTO DE LA PRESENTE RAZÓN, LA INVALIDA. LOS CAMPOS QUE SE ENCUENTRAN EN BLANCO NO SON NECESARIOS PARA LA VALIDEZ DEL PROCESO DE INSCRIPCIÓN, SEGÚN LA NORMATIVA VIGENTE.

FECHA DE EMISIÓN: SANTO DOMINGO, A 14 DÍA(S) DEL MES DE AGOSTO DE 2013

JUAN CARLOS BEDOYA ORE (REGISTRADOR ENCARGADO)  
 REGISTRADOR MERCANTIL SANTO DOMINGO

DIRECCIÓN DEL REGISTRO: GUAYAQUIL, BOO Y RIO BABA



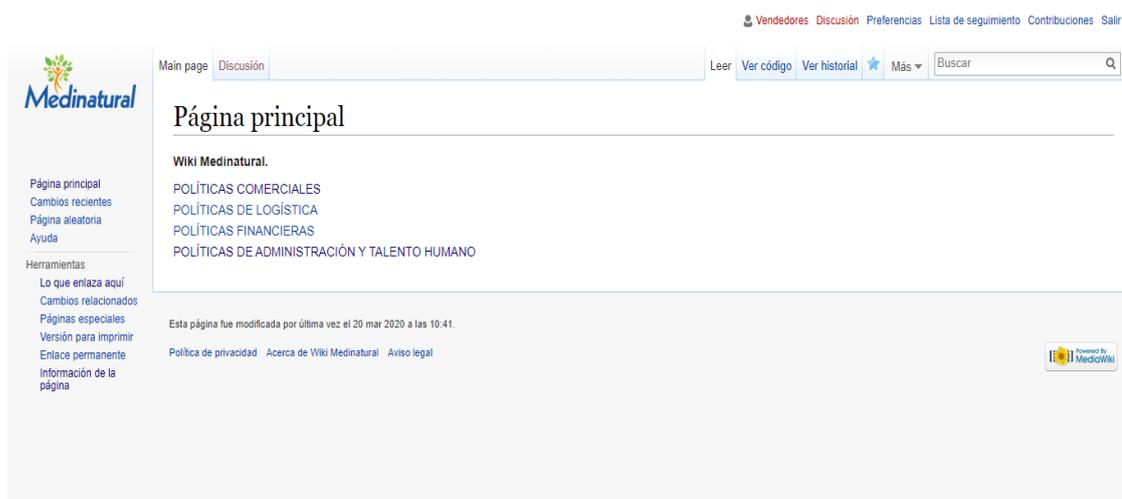
**Figura 14-3.** Lista de socios

Fuente: Medinatural Cía. Ltda. (2019)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
<b>J.L.G</b>	

### WIKI EMPRESARIAL

El wiki empresarial es una herramienta virtual que se utiliza dentro de la empresa, en la cual los trabajadores pueden ingresar con usuario y código de acceso y les brinda información de las políticas departamentales administrativas; dentro de este instructivo se encuentra la modalidad de la ejecución de tareas, comportamiento del personal, reglamento interno de trabajo, forma de presentación de informes, entre otras actividades.



**Figura 15-3. Wiki empresarial**

Realizado por: Reyes, K., (2019)



**Figura 16-3. Wiki Empresarial**

Realizado por: Reyes, K., (2019)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>BLN 16/16</b>
---	---	------------------

### MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El personal está capacitado en cada una de las áreas de trabajo.	No cuenta con manuales y políticas empresariales correctamente organizadas.
La empresa posee la tecnología adecuada en sus procesos.	No posee transporte propio para distribuir sus productos.
Posee suficiente capital de trabajo para llevar a cabo sus operaciones en corto plazo.	Organigrama estructural mal distribuido.
Experiencia del negocio.	Falta de programas de capacitación al personal administrativo.
Portafolio de marcas propias.	Falta de seguimiento a las actividades del personal.
Numerosos puntos de venta a nivel nacional.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Actual tendencia al consumo de medicina natural.	Existen productos sustitutos como la medicina alopática y la acupuntura.
Financiamiento bancario estable.	El crecimiento desacelerado del PIB genera que la economía entre en una etapa de recesión.
El crecimiento de la población favorece a la empresa por el incremento de su mercado objetivo.	Monto inicial elevado para emprender este tipo de negocio.
La innovación tecnológica permite mejorar los procesos de la empresa.	El grado de rivalidad entre los competidores es significativo.
Incremento de enfermedades.	Las entidades gubernamentales aprobaron permisos a las farmacias para poder vender medicina natural.

**Figura 17-3.** Matriz FODA

Realizado por: Reyes, K., (2019)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>MA 1/1</b>
---	---	---------------

### MARCAS DE AUDITORÍA

**Tabla 1-3:** Marcas de auditoría

MARCA	SIGNIFICADO
<b>££</b>	Hallazgos
<b>§</b>	Comparado con documento
<b>Σ</b>	Sumatoria
<b>*</b>	Observado
<b>√</b>	Revisado
<b>D</b>	Debilidad

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.  
Realizado por: Reyes, K., (2019)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>25-11-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>AC 1/1</b>
---	---	---------------

## ARCHIVO CORRIENTE



<b>ENTIDAD:</b>	MEDINATURAL CÍA. LTDA.
<b>DIRECCIÓN:</b>	Santo Domingo, calles Galápagos Numero: Lote 8 y Riobamba Manzana 56.
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b>	Auditoria de Gestión
<b>PERÍODO:</b>	2018

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>29-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>29-11-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>IAC 1/1</b>
---	---	----------------

### Índice de archivo corriente

Archivo Corriente	<b>AC</b>
Programa de auditoría	<b>PA</b>
Carta de presentación	<b>CP</b>
Visita preliminar	<b>VP</b>
Entrevista al jefe de talento humano	<b>EJTH</b>
Carta de inicio de auditoría	<b>CIA</b>
Plan de auditoría	<b>PA</b>
FODA	<b>FODA</b>
Matriz correlación	<b>MC</b>
Matriz de prioridades	<b>MP</b>
Perfil estratégico de aspectos internos	<b>PEAI</b>
Perfil estratégico de aspectos externos	<b>PEAE</b>
Informe de la planificación preliminar	<b>IPP</b>

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>29-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>29-11-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>PA 1/1</b>
---	---	---------------

## PROGRAMA DE AUDITORÍA

# FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

<b>OBJETIVO:</b>				
Obtener un conocimiento preliminar de cómo se están realizando los procesos dentro del departamento de talento humano de la empresa "Medinatural".				
N°	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	RESP.	FECHA
1	Realice la carta de presentación	<b>CP</b>	KVRD	02-12-2019
2	Realice la visita preliminar	<b>VP</b>	KVRD	10-12-2019
3	Elabore la entrevista al jefe del departamento de talento humano	<b>EJTH</b>	KVRD	13-12-2019
4	Redacte la carta de inicio de la auditoría	<b>CIA</b>	KVRD	13-12-2019
5	Ejecute el plan de auditoría	<b>PA</b>	KVRD	16-12-2019
6	Realice la matriz FODA	<b>MF</b>	KVRD	29-12-2019
7	Realice la matriz de correlación	<b>MC</b>	KVRD	31-01-2020
8	Elabore la matriz de prioridades	<b>MP</b>	KVRD	03-02-2020
9	Elabore el perfil estratégico de los aspectos internos	<b>PEAI</b>	KVRD	05-02-2020
10	Elabore el perfil estratégico de los aspectos externos	<b>PEAE</b>	KVRD	05-02-2020
11	Redacte el informe de la planificación preliminar	<b>IPP</b>	KVRD	07-02-2020

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>29-11-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>29-11-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>CP 1/1</b>
---	---	---------------

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Santo Domingo, 02 de diciembre de 2019

Magister:

Tyrone Romero

**GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA “MEDINATURAL CÍA. LTDA.”**

Presente. -

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de quienes conformamos la Firma Auditora “REYES Y ASOCIADOS”, deseándole éxitos en las actividades a usted encomendadas y a la vez comunicarle que será un placer para nosotros poner a su disposición nuestros servicios profesionales para realizar la AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA “MEDINATURAL CÍA. LTDA.”, período 2018, con la finalidad de poder determinar el grado de eficiencia y eficacia de los procesos que se llevan a cabo dentro de su empresa.

Se ha planificado iniciar la actividad el 13 de diciembre del 2019 y finalizará el 14 de mayo del 2020, realizando una visita preliminar a las instalaciones de la entidad a fin de obtener un diagnóstico previo, conocer su constitución y estructura organizacional; la auditoría será ejecutada por el siguiente equipo de trabajo:

- Supervisora: Dra. Sandra Patricia Jácome Tamayo,
- Auditor operativo: Ing. Javier Lenín Gaibor,
- Auditora junior: Egda. Karla Vanessa Reyes Domínguez.

De la misma manera solicitamos comedidamente se nos facilite los documentos necesarios para la correcta realización del trabajo propuesto, tales como:

- Información general de la entidad

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>02-12-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>02-12-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>CP 2/2</b>
---	---	---------------

- Bases legales
- Normativa de la empresa
- FODA
- Y otros que se consideren pertinentes.

Seguros de contar con su valiosa colaboración, me despido de usted.

Atentamente,

---

Dra. Sandra Patricia Jácome Tamayo  
**SUPERVISORA**

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>02-12-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>02-12-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>VP 1/2</b>
---	---	---------------

### NARRATIVA DE LA VISITA PRELIMINAR

El día martes 10 de diciembre del 2019, previa cita con el gerente y jefe del departamento de talento humano, siendo las 10:00 se realizó la visita a las instalaciones de la empresa “Medinatural Cía. Ltda.”, en colaboración con la Msc. Estefanía Ojeda, jefe de talento humano, donde se pudo establecer ciertos puntos a tratar para el desarrollo de la presente investigación.

Las instalaciones en donde funciona únicamente el área administrativa de la empresa se encuentran ubicadas en el cuarto piso del edificio Rabad, calles Av. Quito y Galápagos, en la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, el cual es arrendado, donde el personal administrativo mantiene una correcta distribución de oficinas para el desempeño de las actividades diarias.

El departamento de talento humano cuenta con una oficina en donde se encuentran distribuidos la jefe del departamento, la secretaria y los auxiliares de personal, quienes son los encargados de mantener la documentación debidamente ordenada y archivada en cuanto a reglamentos, normas, leyes, contratos de personal, roles de pago, etc. Para el desempeño de sus actividades Medinatural Cía. Ltda., cuenta con los equipos necesarios como son: computadoras, impresora láser y de tinta continua, teléfono convencional, celular y fax.

El espacio físico para el desarrollo de las funciones en este departamento es pequeño dado el número de personas que laboran ahí, por tal motivo no hay una buena distribución y no permite un buen ambiente de trabajo; en cuanto a los archivos, se evidenció que mantienen un correcto orden y mucho cuidado al momento de guardar los documentos.

En lo que respecta al personal de ventas, éste se encuentra distribuido en los locales que mantiene la empresa a nivel de la ciudad y provincia, es por esta razón que el personal administrativo y de ventas no laboran en el mismo edificio.

Por otro lado, se solicitó la información necesaria sobre la planificación estratégica de la empresa y particularmente los enunciados de: misión, visión, valores corporativos, políticas, la base legal a la que se rige, la información básica e histórica de la empresa, el reglamento interno, los manuales de funciones y procesos y el organigrama estructural de la empresa.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>10-12-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>10-12-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>VP 2/2</b>
---	---	---------------

Sobre el manual de funciones me indicaron que, si cuentan con un manual, pero no está actualizado, y en cuanto al organigrama estructural, estaban haciendo modificaciones, por lo que me ofrecieron entregar en días posteriores a la visita.

Se pudo evidenciar, asimismo, que la principal actividad de la empresa es la comercialización y venta al por mayor y menor de productos farmacéuticos y medicina natural a nivel nacional.

Siendo las 12:00 finalizó la reunión con la jefe del departamento de talento humano y se fijó los puntos importantes para iniciar con la auditoría en mención, como son:

- Planificación estratégica.
- Estructura organizacional.
- Normativa legal que la rige.
- Estructura interna del departamento de talento humano.
- Manual de control interno.
- Políticas del departamento de talento humano.
- Las funciones y responsabilidades del departamento de talento humano.
- Procesos que se ejecutan dentro de este departamento para el reclutamiento y selección del personal.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>10-12-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>10-12-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>EJTH 1/2</b>
---	---	-----------------

### ENTREVISTA A LA JEFE DE TALENTO HUMANO

**Objetivo:**

Compilar la información esencial de la empresa Medinatural, para obtener un diagnóstico general de cómo está la situación de la organización.

<b>Entrevistado:</b>	Msc. Estefanía Ojeda
<b>Cargo:</b>	Jefe de Talento Humano
<b>Fecha:</b>	13-12-2019

**1. ¿A qué se dedica principalmente la empresa?**

La empresa se dedica a la importación, exportación y comercialización de productos farmacéuticos y medicina natural.

**2. ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico?**

Si, la empresa cuenta y hace conocer al personal la visión, misión y valores.

**3. ¿El departamento cuenta con un manual de funciones y procedimientos?**

Existe un manual de funciones para el área de ventas, y otro para el personal administrativo, pero no se encuentran actualizados. \*

**4. ¿Existe un procedimiento establecido para la contratación del personal?**

Si, se lleva un procedimiento establecido con cronograma que dura una semana.

**5. ¿Se informa al personal las labores que deben desempeñar en sus respectivos puestos de trabajo?**

Se comunica las actividades a desarrollar, pero el personal siempre presenta problemas al ejecutar su trabajo durante los primeros meses. \*

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>13-12-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>13-12-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>EJTH 2/2</b>
---	---	-----------------

**6. ¿Existen políticas dentro del departamento de talento humano para el control de las actividades del personal?**

Si, se mantienen políticas para el control del personal.

**7. ¿Cuenta la empresa con un plan anual de capacitación al personal?**

Se da una capacitación inicial únicamente al personal de ventas, más no al personal administrativo. \*

**8. ¿Se lleva un control de las asistencias del personal?**

Solo el personal administrativo marca su entrada y salida en el reloj biométrico, mientras que para el personal de ventas solo se lleva un registro manual y no hay un control adecuado. ££

**9. ¿Considera que el ambiente de trabajo en el departamento de talento humano es idóneo?**

Si, el personal mantiene una buena relación y se realizan programas de integración dentro de las oficinas.

**10. ¿Se ha practicado anteriormente una Auditoria de Gestión en la empresa?**

No, nunca se ha realizado una auditoría. \*

**11. ¿La empresa otorga incentivos ya sean económicos, sociales o simbólicos como premio al buen desempeño del personal?**

Aún no se han establecido modalidades de pagos económicos. \*

**12. ¿Qué tipo de planes de motivación otorga la empresa al personal para lograr retenerlo?**

Para retener al personal, la empresa cuenta con un programa de integración de todo el personal que se realiza una vez al mes en una hostería donde pueden ir con su familia si así lo desean, el gasto del personal es por cuenta de la empresa. Además, se celebran cumpleaños una vez al mes, donde se organiza un almuerzo con todos los involucrados y de esta forma el personal se siente a gusto.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>13-12-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>13-12-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>CI 1/1</b>
---	---	---------------

**CARTA DE INICIO DE LA AUDITORÍA**

Santo Domingo, 13 de diciembre del 2019

Magister:

Tyrone Romero

**GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA “MEDINATURAL CÍA. LTDA.”**

Presente. -

De mis consideraciones:

Reciba un cordial saludo, a la vez que comunico que el día 13 de diciembre del 2019 se dará inicio a la ejecución de la Auditoría de Gestión al departamento de talento humano de la empresa que usted dirige, por el período comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre del 2018.

Aprovecho la oportunidad para solicitar se brinde toda la información y colaboración necesaria de su equipo de trabajo para que la Srta. egresada pueda desarrollar su investigación sin ningún inconveniente y lograr los objetivos planteados.

En la seguridad de merecer favorable atención, anticipo mis agradecimientos

Atentamente,

---

Dra. Sandra Patricia Jácome Tamayo

**SUPERVISORA**

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>13-12-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>13-12-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>PA 1/3</b>
---	---	---------------

### PLAN DE AUDITORÍA

Santo Domingo, 16 de diciembre del 2019

Magister:

Tyrone Romero

**GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA “MEDINATURAL CÍA. LTDA.”**

Presente. –

Señor gerente:

En respuesta a su requerimiento para la prestación de servicios profesionales de auditoría, me es satisfactorio presentarle el plan de trabajo sobre la ejecución de la AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA “MEDINATURAL CÍA. LTDA.”, DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, PERÍODO 2018., la misma que ha sido preparada tomando en cuenta todos los aspectos necesarios para su realización. Con la implementación de esta propuesta, se busca determinar el uso y aplicación de los recursos empresariales, así como el nivel de cumplimiento de los objetivos oportunamente planteados.

- **Motivo de la Auditoría.**

- ✓ Evaluar el grado de eficiencia y eficacia de los procesos que se desarrollan dentro del departamento de talento humano.
- ✓ Emitir el informe correspondiente.
- ✓ Emitir conclusiones y recomendaciones a los hallazgos detectados.

- **Alcance de la auditoría.**

Dentro del alcance de esta auditoría se prevé evaluar la gestión de los procesos que se desarrollan dentro del departamento de Talento Humano de la empresa “Medinatural Cía. Ltda.”, período 2018.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>16-12-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>16-12-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>PA 2/3</b>
---	---	---------------

- **Equipo de trabajo.**

- ✓ Supervisora: Dra. Sandra Patricia Jácome Tamayo,
- ✓ Auditor operativo: Ing. Javier Lenín Gaibor,
- ✓ Auditora junior: Egda. Karla Vanessa Reyes Domínguez.

- **Enfoque de la auditoría**

La presente auditoría tiene como objetivo evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos que se ejecutan dentro del área de talento humano dentro del período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2018.

- **Recursos materiales**

**Tabla 2-3: Recursos Materiales**

CANT.	DESCRIPCION	PARCIAL	TOTAL
4	Archivadores	\$ 2,50	\$ 10,00
3	Resmas de papel	\$ 3,00	\$ 9,00
2	Esferos azules	\$ 0,30	\$ 0,60
2	Esferos rojos	\$ 0,30	\$ 0,60
2	Paquetes de separadores	\$ 1,10	\$ 2,20
3	Carpetas	\$ 0,50	\$ 1,50
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 23,90</b>

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.  
Realizado por: Reyes, K., (2019)

- **Recursos tecnológicos**

- ✓ Computadora
- ✓ Calculadora
- ✓ Teléfono
- ✓ Flash Memory

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>16-12-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>16-12-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>PA 3/3</b>
---	---	---------------

➤ **Objetivos de la auditoría**

**Objetivo general**

Evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos del departamento de talento humano, mediante la aplicación de indicadores de gestión con el propósito de medir la eficiencia y eficacia de dichos procesos.

**Objetivos específicos**

- ✓ Diagnosticar al departamento de talento humano a través de la evaluación de la matriz FODA.
- ✓ Evaluar el sistema de control interno mediante la aplicación de cuestionarios tendiente a la determinación de áreas críticas.
- ✓ Valorar la eficiencia y eficacia de los procesos del departamento de talento humano a través de la implementación de indicadores de gestión.
- ✓ Formular conclusiones y recomendaciones.
- ✓ Emitir el informe final de auditoría.

Atentamente,

---

Dra. Sandra Patricia Jácome Tamayo  
**SUPERVISORA**

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>16-12-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>16-12-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>FODA 1/1</b>
---	---	-----------------

### MATRIZ FODA

La matriz FODA al ser un instrumento de evaluación, nos ha permitido determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con los que cuenta el departamento de talento humano de la empresa “Medinatural Cía. Ltda.”, para el desarrollo de sus actividades diarias; simultáneamente, nos ha permitido determinar la situación actual de la misma e identificar las posibles mejoras a implementar. A continuación, se detalla la matriz FODA del departamento de talento humano de la entidad:

**Tabla 3-3:** Matriz FODA del departamento de Talento Humano

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal altamente capacitado	Falta de un plan anual de capacitación al personal administrativo.
Trabajo en equipo	Falta de control a las actividades que realiza el personal
Suficiente capital de trabajo dentro del departamento	No cuenta con un manual de funciones actualizado
Buen ambiente de trabajo	Infraestructura inadecuada
Liderazgo del jefe de talento humano	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Disponibilidad en el mercado de tecnología de punta para mejorar los procesos.	Crisis económica.
Mercado no cubierto por la competencia.	Incremento de competidores en el mercado.
Disponibilidad de una gran variedad de líneas de crédito en el sistema financiero.	Trabas legales para iniciar el negocio.
Posibilidad de convenios con otras empresas.	Falta de cultura en la población sobre el consumo de medicina natural.

**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda.  
**Realizado por:** Reyes, K., (2019)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>29-12-2019</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>29-12-2019</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>MC 1/2</b>
---	---	---------------

### MATRIZ DE CORRELACIÓN

**Tabla 4-3:** Matriz de correlación

<b>FORTALEZAS</b> <hr style="border: none; border-top: 1px solid black;"/> <b>OPORTUNIDADES</b>		F1	F2	F3	F4	F5	TOTAL
		Personal altamente capacitado.	Trabajo en equipo.	Suficiente capital de trabajo dentro del departamento.	Buen ambiente de trabajo.	Liderazgo del jefe de talento humano.	
<b>O1</b>	Disponibilidad en el mercado de tecnología de punta para mejorar los procesos.	5	3	5	3	1	<b>17</b>
<b>O2</b>	Mercado no cubierto por la competencia.	5	3	3	1	3	<b>15</b>
<b>O3</b>	Disponibilidad de una gran variedad de líneas de crédito en el sistema financiero.	3	1	1	1	3	<b>9</b>
<b>O4</b>	Posibilidad de convenios con otras empresas.	3	3	1	1	5	<b>13</b>
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>Σ 54</b>

**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda.  
**Realizado por:** Reyes, K., (2020)

Con base al análisis realizado del FODA de la compañía, se evalúa la relación que existe entre las variables de las fortalezas y oportunidades, en donde si existe una relación directa se califica con 5, si existe una relación media se califica con 3 y si no existe relación se califica con 1.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>31-01-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>31-01-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>MC 2/2</b>
---	---	---------------

### MATRIZ DE CORRELACIÓN

**Tabla 4-3:** Matriz de correlación

<b>FORTALEZAS</b> <hr style="border: none; border-top: 1px solid black;"/> <b>OPORTUNIDADES</b>		F1	F2	F3	F4	F5	TOTAL
		Personal altamente capacitado.	Trabajo en equipo.	Suficiente capital de trabajo dentro del departamento.	Buen ambiente de trabajo.	Liderazgo del jefe de talento humano.	
<b>O1</b>	Disponibilidad en el mercado de tecnología de punta para mejorar los procesos.	5	3	5	3	1	<b>17</b>
<b>O2</b>	Mercado no cubierto por la competencia.	5	3	3	1	3	<b>15</b>
<b>O3</b>	Disponibilidad de una gran variedad de líneas de crédito en el sistema financiero.	3	1	1	1	3	<b>9</b>
<b>O4</b>	Posibilidad de convenios con otras empresas.	3	3	1	1	5	<b>13</b>
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>Σ 54</b>

**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda.  
**Realizado por:** Reyes, K., (2020)

Con base al análisis realizado del FODA de la compañía, se evalúa la relación que existe entre las variables de las fortalezas y oportunidades, en donde si existe una relación directa se califica con 5, si existe una relación media se califica con 3 y si no existe relación se califica con 1.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>31-01-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>31-01-2020</b>
<b>J.L.G</b>	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>MP 1/1</b>
---	---	---------------

### MATRIZ DE PRIORIDADES

**Tabla 6-3:** Matriz de Prioridades

VARIABLES INTERNAS		
Σ	CÓD.	FORTALEZAS
16	F1	Personal altamente capacitado
12	F5	Liderazgo del jefe de talento humano
10	F2	Trabajo en equipo
10	F3	Suficiente capital de trabajo dentro del departamento
6	F4	Buen ambiente de trabajo

DEBILIDADES		
Σ	CÓD.	DEBILIDADES
16	D1	Falta de un plan anual de capacitación al personal administrativo.
10	D4	Infraestructura inadecuada
6	D2	Falta de control a las actividades que realiza el personal
4	D3	No cuenta con un manual de funciones actualizado

VARIABLES EXTERNAS		
Σ	CÓD.	OPORTUNIDADES
17	O1	Disponibilidad en el mercado de tecnología de punta para mejorar los procesos
15	O2	Mercado no cubierto por la competencia.
13	O4	Posibilidad de convenios con otras empresas.
9	O3	Disponibilidad de una gran variedad de líneas de crédito en el sistema financiero.

AMENAZAS		
Σ	CÓD.	AMENAZAS
14	A3	Trabas legales para iniciar el negocio
10	A1	Crisis económica
6	A2	Incremento de competidores en el mercado
6	A4	Falta de cultura en la población sobre el consumo de medicina natural.

**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda

**Realizado por:** Reyes, K., (2020)

La matriz de prioridades nos permite colocar de manera cronológica y determinada cada una de las variables del FODA, con la finalidad de poner mayor énfasis en los puntos críticos, así como se busca aumentar las fortalezas aprovechando las oportunidades y disminuir las debilidades contrarrestando las amenazas.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>03-02-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>03-02-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>PEAI 1/1</b>
---	---	-----------------

**PERFIL ESTRATÉGICO (ASPECTOS INTERNOS)**

**Tabla 7-3:** Perfil estratégico aspectos internos

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN/IMPACTO				
		DEBILIDAD		EQUILIBRIO	FORTALEZA	
		GRAN DEBILIDAD 1	DEBILIDAD 2		FORTALEZA 4	GRAN FORTALEZA 5
D1	Falta de un plan anual de capacitación al personal administrativo.	●				
D4	Infraestructura inadecuada.		●			
D2	Falta de control a las actividades que realiza el personal.	●				
D3	No cuenta con un manual de funciones actualizado.	●				
F1	Personal altamente capacitado.					●
F5	Liderazgo del jefe de talento humano.					●
F2	Trabajo en equipo.				●	
F3	Suficiente capital de trabajo dentro del departamento.					●
F4	Buen ambiente de trabajo.				●	
<b>TOTAL Σ</b>		<b>3</b>	<b>1</b>		<b>2</b>	<b>3</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>33,33%</b>	<b>11,11%</b>		<b>22,22%</b>	<b>33,33%</b>

Fuente: Medinatural Cía. Ltda  
Realizado por: Reyes, K., (2020)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>05-02-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>05-02-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>PEAE 1/1</b>
---	---	-----------------

**PERFIL ESTRATÉGICO (ASPECTOS EXTERNOS)**

**Tabla 8-3:** Perfil estratégico aspectos externos

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN/IMPACTO				
		AMENAZA		EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	
		GRAN AMENAZA 1	AMENAZA 2		OPORTUNIDAD 4	GRAN OPORTUNIDAD 5
A3	Trabas legales para iniciar el negocio.	●				
A1	Crisis económica.	●				
A2	Incremento de competidores en el mercado.		●			
A4	Falta de cultura en la población sobre el consumo de medicina natural.		●			
O1	Disponibilidad en el mercado de tecnología de punta para mejorar los procesos.				●	
O2	Mercado no cubierto por la competencia.					●
O4	Posibilidad de convenios con otras empresas.				●	
O3	Disponibilidad de una gran variedad de líneas de crédito en el sistema financiero.					●
<b>TOTAL Σ</b>		<b>2</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>2</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>25,00%</b>	<b>25,00%</b>		<b>25,00%</b>	<b>25,00%</b>

Fuente: Medinatural Cía. Ltda  
Realizado por: Reyes, K., (2020)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>05-02-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>05-02-2020</b>
<b>J.L.G</b>	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>IPP 1/2</b>
---	---	----------------

**INFORME DE LA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

Santo Domingo, 07 de febrero del 2020

Magister:

Tyrone Romero

**GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA “MEDINATURAL CÍA. LTDA.”**

Presente. -

De mis consideraciones:

Una vez finalizada la primera fase de la planificación preliminar de la auditoría de gestión al departamento de talento humano de la empresa “Medinatural Cía. Ltda.”, se obtuvo la información necesaria para tener un conocimiento general de cómo está funcionando el departamento de Talento Humano, el cual una vez analizado sus antecedentes, la estructura organizacional, la normativa legal que la regula, el FODA y otros aspectos importantes, se procedió a emitir el siguiente informe con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

**DEBILIDAD 1: Falta de un plan anual de capacitación al personal administrativo.**

El departamento de talento humano ha establecido programas de capacitación al personal de ventas, pero no ha considerado programas de capacitación para el área administrativa, lo que ha incidido para que el personal no cumpla eficazmente su trabajo.

**RECOMENDACIÓN 1:**

Se recomienda al gerente de la empresa incluir al personal del área administrativa en los programas de capacitación que planifique este departamento, de tal manera que ellos también tengan bien claro cuáles son las funciones que deben cumplir en su puesto de trabajo para el beneficio de la empresa.

**DEBILIDAD 2: Infraestructura inadecuada.**

El departamento de talento humano cuenta con un espacio reducido para el desarrollo de las actividades del personal que labora dentro de esta área.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>07-02-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>07-02-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>IPP 2/2</b>
---	---	----------------

**RECOMENDACIÓN 2:**

Se recomienda al gerente reorganizar las áreas físicas de cada departamento según la necesidad y número de personal.

**DEBILIDAD 3: Falta de control a las actividades que realiza el personal de la empresa Medinatural.**

El departamento de talento humano no cuenta con programas de supervisión y control de las actividades que realiza el personal, únicamente se guía a través de la documentación recibida por parte de los empleados, la cual puede ser fácilmente manipulada y alterada.

**RECOMENDACIÓN 3:**

Se recomienda al jefe del departamento de talento humano realizar visitas sorpresa a los diferentes puestos de trabajo, sobre todo al personal de ventas, puesto que son ellos quienes están fuera de las instalaciones de la empresa y no se tiene un registro de las actividades que realizan o si cumplen con los horarios establecidos de trabajo.

**DEBILIDAD 4: El departamento de talento humano no cuenta con un manual de funciones actualizado.**

El departamento de talento humano no cuenta con un manual de funciones actualizado para todos los puestos de trabajo y sus funciones no están correctamente distribuidas entre el personal.

**RECOMENDACIÓN 4:**

Se recomienda al jefe de talento humano, actualizar el manual de funciones, en el cual se delimiten claramente las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo y éstos puedan contribuir al logro de los objetivos de la compañía; de la misma manera se debe reasignar las funciones en relación a la actividad que cumple cada departamento y así evitar errores administrativos.

Atentamente,

---

Egda. Karla Vanessa Reyes Domínguez

**AUDITORA JUNIOR**

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>07-02-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>07-02-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>PA 1/1</b>
---	---	---------------

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

## FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

<b>OBJETIVO:</b> Evaluar el sistema de control interno del departamento de Talento Humano de la empresa Medinatural Cía. Ltda., con el fin de determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.				
N°	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	RESP.	FECHA
1	Elabore el memorando de planificación	<b>MP</b>	KVRD	17-02-2020
2	Aplique el cuestionario de control interno y verifique la evidencia de las respuestas obtenidas.	<b>ECI</b>	KVRD	06-03-2020
3	Realice la ponderación general de confianza y riesgo	<b>PGCR</b>	KVRD	10-03-2020
4	Redacte el informe del control interno	<b>ICI</b>	KVRD	13-03-2020

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>17-02-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>17-02-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>MP 1/3</b>
---	---	---------------

## MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

### Fecha.

Febrero 17 del 2020

### Antecedentes.

Según la información obtenida de la dirección de la empresa, esta no cuenta con auditorías anteriormente ejecutadas.

### Motivo de la auditoría.

La presente auditoría se realizará con el fin de:

- ✓ Evaluar el grado de eficiencia y eficacia de los procesos del departamento de talento humano.
- ✓ Emitir conclusiones y recomendaciones.

### Objetivo General.

Evaluar el logro de los objetivos del departamento de talento humano, mediante la aplicación de indicadores de gestión con el propósito de medir el nivel de: eficiencia y eficacia de los distintos procesos.

### Objetivos Específicos.

- ✓ Evaluar el grado de eficiencia y eficacia de los procesos del departamento de talento humano.
- ✓ Aplicar indicadores de gestión para medir el nivel de desempeño de las actividades.
- ✓ Emitir el informe final de auditoría.

### Alcance de la auditoría.

Evaluar la gestión de los procesos que se desarrollan dentro del departamento de Talento Humano de la empresa “Medinatural Cía. Ltda.”, del período 2018.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>17-02-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>17-02-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>MP 2/3</b>
---	---	---------------

**Base legal que la rige.**

- ✓ Ley de compañías y su reglamento
- ✓ Ley de Producción, Importación, Comercialización y Expendio de Medicamentos Genéricos de Uso Humano.
- ✓ Reglamento de Juntas Generales de Socios y Accionistas de Compañías.
- ✓ Ley de Seguridad Social.
- ✓ Reglamento de Seguridad y Salud.
- ✓ Código de trabajo.
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno.
- ✓ Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.
- ✓ Reglamentos, normativas y políticas aprobadas por la Junta General de Socios.
- ✓ Código de comercio.
- ✓ Código civil.
- ✓ Las Normas Internacionales de Información Financiera.

**Visión.**

Liderar el mercado nacional de Medicina Natural en el año 2021, ampliando la línea de productos con marcas propias y canales de distribución, para maximizar la rentabilidad de la empresa.

**Misión.**

Ofrecemos medicamentos fisioterapéuticos, vitaminas y minerales, suplementos alimenticios y cosmetología natural a nuestros clientes finales y centros naturistas a nivel nacional.

Trabajamos con responsabilidad y honestidad brindando un buen servicio a nuestros clientes. Motivamos y desarrollamos a nuestros colaboradores por medio de buenas condiciones de trabajo, fomentando su crecimiento profesional y personal.

**Valores institucionales.**

- ✓ Espíritu de Servicio
- ✓ Humildad.
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Honestidad.
- ✓ Justicia

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>17-02-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>17-02-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>MP 3/3</b>
---	---	---------------

**Autoridades y funcionarios principales de la institución.**

**Tabla 9-3:** Funcionarios de la institución

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
ROMERO LOAYZA TYRONE MANUEL	Gerente General
OJEDA CANGO ESTEFANIA LILIBETH	Jefe de Talento Humano
AGUILAR AGUILAR CAROLINA ESTEFANIA	Jefe Financiero
ROMERO LOAYZA TYRONE MANUEL	Jefe comercial
ZAMBRANO PIN JAIME ANDRES	Jefe de puntos de venta
VECHEREL LEONES LUIS FERNANDO	Jefe de logística
RIVERA AGUILAR LAURA LILIANA	Jefe administrativo
SOLORZANO FLORES GISSELA JOHANNA	Jefe de tesorería.

Fuente: Medinatural Cía. Ltda  
Realizado por: Reyes, K., (2020)

**Plazo estimado para el desarrollo de las distintas fases de la Auditoría de Gestión.**

**Tabla 10-3:** Plazo estimado para el desarrollo de la auditoría

<b>FASE I</b>	Conocimiento preliminar	3 semanas
<b>FASE II</b>	Evaluación del control interno	4 semanas
<b>FASE III</b>	Aplicación de indicadores de gestión y determinación de hallazgos	4 semanas
<b>FASE IV</b>	Comunicación de resultados	2 semanas

Fuente: Medinatural Cía. Ltda  
Realizado por: Reyes, K., (2020)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>17-02-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>17-02-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>ECI 1/13</b>
---	---	-----------------

## EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

**Tabla 11-3:** Entorno de control

ENTORNO DE CONTROL						
1. Integridad y valores éticos						
N°	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	REF	OBSERVACIÓN
1	¿La empresa ha establecido un código de ética?		X			<b>D1</b> Inexistencia de un código de ética.
2	¿Los funcionarios cumplen con las normas de conducta señaladas en el reglamento interno de trabajo?	X				§ Las normas de conducta se encuentran establecidas en el reglamento interno de trabajo en su artículo 33.
3	¿El departamento de talento humano sanciona al personal que incumple con las normas de conducta establecidas en el reglamento interno de trabajo?	X				§Las sanciones se encuentran establecidas en el reglamento interno de trabajo en su artículo 36.
4	¿El gerente muestra interés por la práctica de la integridad y valores éticos del personal?	X				§ Enunciados existentes en el reglamento interno de trabajo y Wiki empresarial.
5	¿El personal que se integra a la empresa recibe una inducción sobre integridad y valores éticos por parte del departamento de talento humano?	X				§La mecánica de inducción sobre integridad y valores éticos al nuevo personal contratado se encuentra establecido en el reglamento interno de trabajo.
2. Responsabilidad de supervisión						
6	¿El departamento de talento humano ha establecido un perfil de requisitos acorde a las necesidades de los puestos vacantes?	X				§ El perfil de requisitos está establecido en los descriptivos de cargos.
7	¿El jefe de talento humano evalúa el conocimiento del personal antes de contratarlos?	X				§ Las distintas formas de evaluación del conocimiento previo a la contratación del personal, se encuentra señalado en el Wiki empresarial.
8	¿Existe una persona responsable dentro del departamento de talento humano que controle las tareas del personal?	X				§Funciones establecidas en los descriptivos de cargos.
9	¿La junta directiva mantiene supervisión periódica del sistema de control interno?		X			<b>D2</b> No se cumple con la supervisión del control interno.
10	¿Se han establecido funciones y responsabilidades específicas para el personal del departamento de talento humano?	X				§Las funciones se encuentran estipuladas en el Wiki empresarial.
11	¿Los manuales de funciones y procedimientos son actualizados de manera periódica?		X			<b>D3</b> No se han actualizado los manuales de funciones y procedimientos.
3. Estructura, autoridad y responsabilidad						
12	¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?	X				§El organigrama estructural está establecido en la planificación estratégica.
13	¿El organigrama estructural está elaborado acorde a las necesidades de la empresa?	X				§ El organigrama estructural es acorde al descriptivo de cargos.

Continúa Tabla 11-3

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>06-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>06-03-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>ECI 2/13</b>
---	---	-----------------

14	¿El personal del departamento de talento humano tiene conocimiento de la existencia del organigrama estructural?	X				§El organigrama estructural consta en la planificación estratégica.
15	¿Se encuentran definidas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa?	X				§Líneas de autoridad y responsabilidad contempladas en la planificación estratégica.

#### 4. Compromiso para contratar personal competente

16	¿El departamento de talento humano define políticas para la selección, vinculación, remuneración y evaluación del personal?	X				§Políticas existentes en el manual de procedimientos.
17	¿El departamento de talento humano evalúa la formación académica y la experiencia laboral presentada por el candidato antes de su selección?	X				§Manuales de procedimientos.
18	¿El departamento de talento humano dispone de documentación de respaldo que garantice la evaluación a los colaboradores de la empresa?		X			<b>D4</b> No existe documentación de respaldo.

#### 5. Definir responsabilidades

19	¿Dentro del departamento de talento humano existe un plan anual de capacitación para los funcionarios?		X			<b>D5</b> El personal administrativo no es capacitado por la compañía, excepto al momento de su contratación.
20	¿Los bonos por el buen desempeño están ligados al cumplimiento de metas establecidas?	X				§Los planes de premios e incentivos se encuentran determinados en el reglamento interno de trabajo.
<b>TOTAL Σ</b>		<b>√ 15</b>	<b>√ 5</b>			

Fuente: Medinatural Cía. Ltda

Realizado por: Reyes, K., (2020)

§ Comparado con documento

Σ Sumatoria

√ Verificado

D Debilidad

RESPUESTAS	
CONFIANZA (SI)	15
RIESGO (NO)	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

#### NIVEL DE CONFIANZA

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{15}{20} * 100\%$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 0.75 * 100\%$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \mathbf{75\%}$$

#### NIVEL DE RIESGO

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - \text{NIVEL DE CONFIANZA}$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - 75\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = \mathbf{25\%}$$

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>06-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>06-03-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>ECI 3/13</b>
---	---	-----------------

**Tabla 12-3:** Nivel de confianza y riesgo 1

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.  
Realizado por: Reyes, K., (2020)



**Gráfico 1-3.** Entorno de control

Realizado por: Reyes, K., (2020)

**Análisis:**

Realizados el análisis del primer componente entorno de control, se ha determinado un nivel de confianza del 75% y un nivel de riesgo del 25%, considerado un rango moderado, tanto para el nivel de confianza como para el riesgo, pudiendo concluir que la falta de un código de ética y la no socialización del mismo afecta el desarrollo de las actividades del personal, más allá de la existencia del manual de funciones desactualizado; en este contexto, la falta de capacitación al personal en todos sus niveles es un factor que el gerente debe considerar para aplicar medidas correctivas y así obtener mejores resultados que contribuyan al logro de los objetivos empresariales.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>06-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>06-03-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>ECI 4/13</b>
---	---	-----------------

**Tabla 13-3:** Evaluación de riesgos

EVALUACIÓN DE RIESGOS						
6. Especifica objetivos relevantes						
Nº	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	REF	OBSERVACIÓN
1	¿El departamento de talento humano cuenta con objetivos tácticos?	X				§ Se encuentra establecido en la planeación estratégica.
2	¿Los objetivos tácticos del departamento de talento humano se encuentran alineados con el plan estratégico de la empresa?	X				§ Planeación Estratégica
3	¿Los objetivos tácticos del departamento de talento humano contribuyen al logro de los objetivos de la empresa?	X				§ Planeación Estratégica
7. Identifica y analiza los riesgos						
4	¿Cuenta el departamento de talento humano con un plan de gestión de riesgos?	X				Señalado en el Plan de Seguridad y Salud Ocupacional.
5	¿Se aplican indicadores de gestión para medir el riesgo dentro del departamento de talento humano?		X			<b>D6</b> Inexistencia de indicadores de gestión para medir el riesgo.
6	¿Se ha diseñado planes de alertas para futuros riesgos que afecten el desarrollo de las operaciones dentro del departamento de talento humano?		X			<b>D7</b> No cuenta con planes de alertas para detectar riesgos futuros
8. Analiza cambios importantes						
7	¿Cuenta la empresa con proveedores alternos que le permitan continuar con sus programas de capacitación en caso de incumplimiento con el proveedor original?	X				§ Establecido en el Wiki empresarial.
8	¿El área de talento humano cuenta con un sistema de formación para los nuevos empleados sobre el funcionamiento del control interno existente?	X				§ Manual de procedimientos.
<b>TOTAL Σ</b>		<b>√6</b>	<b>√2</b>			

Fuente: Medinatural Cía. Ltda

Realizado por: Reyes, K., (2020)

§ Comparado con documento

Σ Sumatoria

√ Verificado

D Debilidad

RESPUESTAS	
CONFIANZA (SI)	6
RIESGO (NO)	2
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>

### NIVEL DE CONFIANZA

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{6}{8} * 100\%$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 0.75 * 100\% = \mathbf{75\%}$$

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>07-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>07-03-2020</b>
<b>J.L.G</b>	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>ECI 5/13</b>
---	---	-----------------

NIVEL DE RIESGO = 100%-NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL DE RIESGO =100% - 75%

NIVEL DE RIESGO = **25%**

**Tabla 14-3:** Nivel de confianza y riesgo 2

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.  
Realizado por: Reyes, K., (2020)



**Gráfico 13-3.** Evaluación de riesgo

Realizado por: Reyes, K., (2020)

**Análisis:**

Analizado el segundo componente del control interno relativo a la evaluación de riesgos, se determinó un nivel de confianza del 75% y un nivel de riesgo del 25%, considerado un nivel de confianza moderado y un nivel de riesgo moderado, resultado de la inexistencia de indicadores de gestión para medir el nivel de riesgo en las tareas ejecutadas, complementado por la falta de planes de acción para prevenir riesgos, lo que conlleva a que no se cumplan las actividades en un 100%.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>07-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>07-03-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>ECI 6/13</b>
---	---	-----------------

**Tabla 15-3:** Actividades de control

ACTIVIDADES DE CONTROL						
10. Define y desarrolla actividades de control						
Nº	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	REF	OBSERVACIÓN
1	¿Se han establecido dentro del departamento de talento humano matrices de control de riesgos en el proceso de selección del personal?		X			<b>D8</b> No cuenta con matrices para prevenir, ni controlar el riesgo al seleccionar al personal.
2	¿Se han identificado actividades de control que prevengan y detecten falencias en los procesos del departamento de talento humano?	X				§ Las actividades de supervisión y control se encuentran estipuladas en el reglamento interno de trabajo.
3	¿El departamento de talento humano cuenta con acciones correctivas al identificar errores en la ejecución de las actividades?	X				§ Existencia de acciones preventivas y correctivas contempladas en el reglamento interno de trabajo.
11. Identifica y analiza los riesgos sobre la tecnología						
4	¿En el departamento de talento humano se controla el uso de los equipos o sistemas informáticos a través de políticas?	X				§ Políticas internas disponibles en el Wiki empresarial.
5	¿Mantiene el departamento de talento humano un sistema de respaldo físico de la información generada?		X			<b>D9</b> No realiza respaldo físico de la documentación.
6	¿El departamento de talento humano cuenta con las debidas seguridades para el acceso a la documentación individual de los empleados?	X				§ Señalado en el reglamento interno de trabajo.
12. Actividades de control						
7	¿Se han implementado políticas dentro del departamento de talento humano para que los colaboradores pueden despejar sus inquietudes?	X				§ Las políticas se encuentran establecidas en el Wiki empresarial.
8	¿El personal del departamento de talento humano tiene conocimiento de las políticas departamentales?	X				§ Las políticas se encuentran en el Wiki empresarial.
9	¿En el departamento de talento humano se mantiene respaldo digital de la realización de las actividades de control?	X				§ Las evidencias de las actividades de control se respaldan en Google Drive.
10	¿El área de talento humano aplica pruebas de conocimiento previo a la contratación de nuevos funcionarios para un puesto vacante?	X				§ Estipulado en el reglamento de reclutamiento y selección del personal.
<b>TOTAL Σ</b>		<b>√ 8</b>	<b>√ 2</b>			

Fuente: Medinatural Cía. Ltda

Realizado por: Reyes, K., (2020)

§ Comparado con documento

Σ Sumatoria

√ Verificado

D Debilidad

RESPUESTAS	
CONFIANZA (SI)	8
RIESGO (NO)	2
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>07-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>07-03-2020</b>
<b>J.L.G</b>	

### NIVEL DE CONFIANZA

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{8}{10} * 100\%$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 80\%$$

### NIVEL DE RIESGO

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - \text{NIVEL DE CONFIANZA}$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - 80\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 20\%$$

**Tabla 13-3:** Nivel de confianza y riesgo 3

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.  
Realizado por: Reyes, K., (2020)



**Gráfico 3-3.** Actividades de control

Realizado por: Reyes, K., (2020)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>07-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>07-03-2020</b>
<b>J.L.G</b>	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>ECI 8/13</b>
---	---	-----------------

### Análisis:

Los resultados obtenidos del tercer componente actividades de control, permitieron determinar un nivel de confianza del 80%, considerado alto; y, un nivel de riesgo del 20%, considerado bajo. A pesar de tener un riesgo bajo se evidencia que existe falta de matrices de control de riesgos para seleccionar al personal y además no se mantiene un sistema de respaldo digital en la nube de la información del personal, por lo que es necesario que el jefe de talento humano aplique medidas para solucionar y prevenir niveles altos de riesgo en sus procesos.

**Tabla 17-3:** Información y comunicación

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
<b>13. Uso de información relevante</b>						
Nº	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	REF	OBSERVACIÓN
1	¿El jefe del departamento de talento humano ha definido un cronograma para la entrega de reportes?		X			<b>D10</b> No ha establecido un cronograma para la entrega de reportes.
2	¿Se mantiene organizada y clasificada la información generada por el departamento de talento humano?	X				§ Se respalda la información en el Google Drive.
3	¿Se restringe el acceso a la información generada según el cargo dentro del área de talento humano?	X				§ De acuerdo a lo establecido en el reglamento interno de la empresa.
<b>14. Comunicación de información de manera interna</b>						
4	¿Existe una adecuada comunicación entre los colaboradores del departamento de talento humano?	X				§ Acorde a lo establecido en el Wiki empresarial existente.
5	¿El personal tiene una idea clara sobre el comportamiento que deben adoptar en sus puestos de trabajo?	X				§ Señalado en el reglamento interno de trabajo.
6	¿Se han implementado políticas en cuanto a la confidencialidad de la información dentro del departamento de talento humano?	X				§ Según lo establecido en el Reglamento interno de trabajo.
<b>15. Comunicación de información de manera externa</b>						
7	¿Se establecen procedimientos para el manejo de comunicación con entes externos al departamento de talento humano?	X				§ De acuerdo a lo estipulado en el Reglamento interno de trabajo.
8	¿Se mantiene una adecuada comunicación con terceros?	X				§ Según lo regulado en el Wiki empresarial existente.
<b>TOTAL Σ</b>		√7	√1			

Fuente: Medinatural Cía. Ltda

Realizado por: Reyes, K., (2020)

§ Comparado con documento

Σ Sumatoria

√ Verificado

D Debilidad

RESPUESTAS	
CONFIANZA (SI)	7
RIESGO (NO)	1
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>07-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>07-03-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>ECI 9/13</b>
---	---	-----------------

**NIVEL DE CONFIANZA**

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{7}{8} * 100\%$$

NIVEL DE CONFIANZA = **87,50%**

**NIVEL DE RIESGO**

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - \text{NIVEL DE CONFIANZA}$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - 80\%$$

NIVEL DE RIESGO = **12,50%**

**Tabla 18-3:** Nivel de riesgo y confianza 4

NIVEL DE CONFIANZA		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>SCI NO CONFIABLE</b>	<b>SCI CONFIABLE</b>	<b>SCI EFECTIVO</b>
<b>SUSTANTIVAS</b>	<b>MIXTAS</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.  
Realizado por: Reyes, K., (2020)



**Gráfico 4-3.** Información y comunicación

Realizado por: Reyes, K., (2020)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>07-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>07-03-2020</b>
<b>J.L.G</b>	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>ECI 10/13</b>
---	---	------------------

**Análisis:**

Una vez analizado el cuarto componente información y comunicación, se pudo determinar un nivel de confianza del 87,50%, considerado alto; y, un nivel de riesgo del 12,50%, considerado bajo. A pesar de tener un riesgo bajo, la carencia de un cronograma donde se establezcan fechas para entregar reportes de las actividades realizadas bajo el control del jefe de talento humano, puede a futuro incrementar el nivel de riesgo puesto que no existe una correcta comunicación sobre el cumplimiento de tareas por parte del personal, por lo que se recomienda al gerente coordinar con los jefes de cada área una fecha específica para la entrega de reportes y que ésta sea socializada y difundida entre todo el personal.

**Tabla 19-3:** Actividades de control

ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN - MONITOREO						
<b>16. Evaluaciones continuas o independientes</b>						
N°	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	REF	OBSERVACIÓN
1	¿Cuenta la empresa con una junta directiva debidamente establecida?		X			<b>D11</b> La empresa no cuenta con una junta directiva debidamente establecida, ya que apenas tiene 3 accionistas.
2	¿Existe un sistema de control interno a nivel empresarial?	X				§ Conforme a lo señalado en el manual de control interno.
3	¿La gerencia realiza evaluaciones de los distintos procesos en conjunto con el jefe del departamento de talento humano?	X				§ De acuerdo a lo establecido en el manual de funciones.
<b>17. Comunicación de información de manera interna</b>						
4	¿La dirección de la empresa es informada periódicamente de los resultados de las evaluaciones realizadas por el área de talento humano?	X				§ Se evidencia en la elaboración de los informes de talento humano.
5	¿El departamento de talento humano implementa planes para corregir y mejorar los resultados obtenidos?	X				§ De acuerdo a lo señalado en el manual de funciones.
6	¿Existe evidencias y respaldos de la implementación de los planes de acción?	X				§ Se respalda en el Google Drive.
<b>TOTAL Σ</b>		<b>√5</b>	<b>√1</b>			

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

Realizado por: Reyes, K., (2020)

§ Comparado con documento

Σ Sumatoria

√ Verificado

D Debilidad

RESPUESTAS	
CONFIANZA (SI)	5
RIESGO (NO)	1
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>07-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>07-03-2020</b>
<b>J.L.G</b>	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>ECI 11/13</b>
---	---	------------------

**NIVEL DE CONFIANZA**

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{5}{6} * 100\%$$

NIVEL DE CONFIANZA = **83,33%**

**NIVEL DE RIESGO**

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - \text{NIVEL DE CONFIANZA}$$

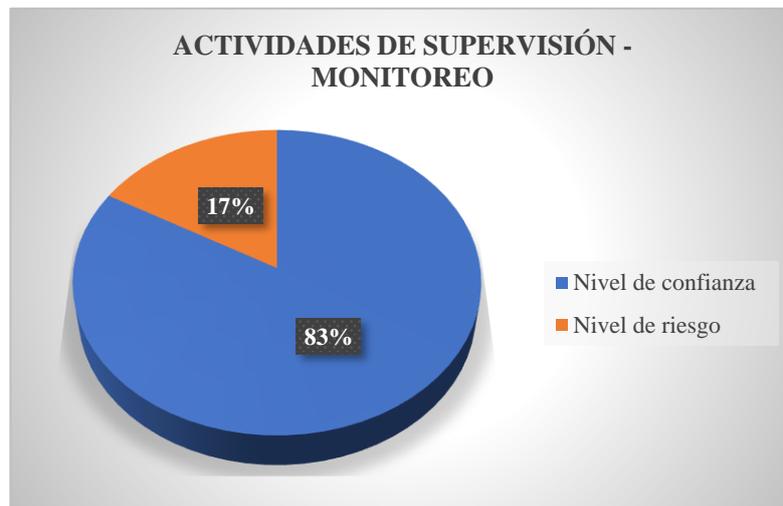
$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - 83,33\%$$

NIVEL DE RIESGO = **16,67%**

**Tabla 2014-3:** Nivel de riesgo y confianza 5

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.  
Realizado por: Reyes, K., (2020)



**Gráfico 5-3.** Actividades de supervisión-monitoreo

Realizado por: Reyes, K., (2020)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>07-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>07-03-2020</b>
<b>J.L.G</b>	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>ECI 12/13</b>
---	---	------------------

**Análisis:**

Los resultados obtenidos tras la aplicación de los cuestionarios, en lo correspondiente al último componente actividades de supervisión – monitoreo, permiten determinar un nivel de confianza del 83,33%, considerado alto; y, un nivel de riesgo del 16,67%, considerado bajo. A pesar de que existe un riesgo bajo, las relaciones personales dentro de la junta de accionistas pueden a futuro presentar problemas que conlleven al fracaso en la toma de decisiones e incrementar el nivel riesgo empresarial.

**PONDERACIÓN GENERAL DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO**

**Tabla 21-3:** Ponderación global

N°	COMPONENTES	CONFIANZA	RIESGO
1	Entorno de control	75,00	25,00
2	Evaluación de riesgos	75,00	25,00
3	Actividades de control	80,00	20,00
4	Información y comunicación	87,50	12,50
5	Actividades de supervisión - monitoreo	83,33	16,67
<b>TOTAL Σ</b>		<b>√ 80,17%</b>	<b>√ 19,83%</b>

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

Realizado por: Reyes, K., (2020)

Σ Sumatoria

√ Verificado

**NIVEL DE CONFIANZA**

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{400,83}{5} * 100\%$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 0.8017 * 100\%$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \mathbf{80,17\%}$$

**NIVEL DE RIESGO**

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - \text{NIVEL DE CONFIANZA}$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - 80,17\%$$

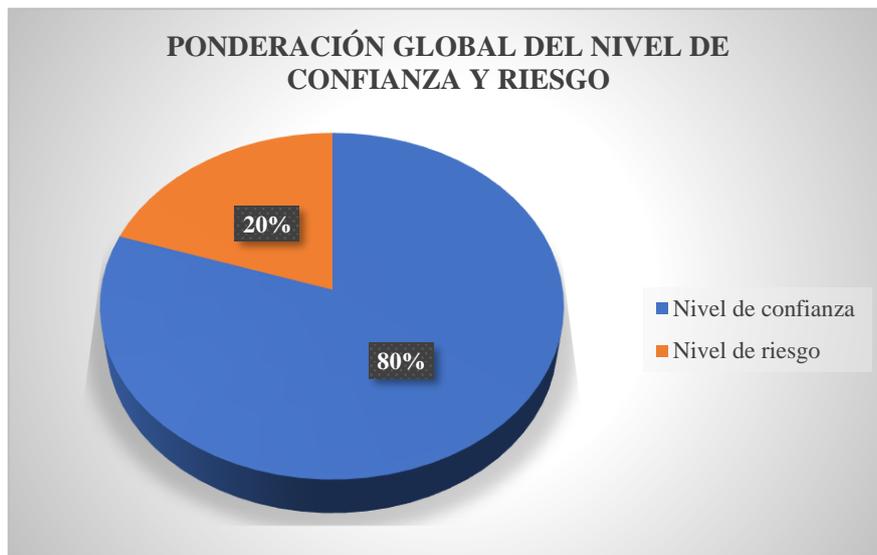
$$\text{NIVEL DE RIESGO} = \mathbf{19,83\%}$$

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>10-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>10-03-2020</b>

**Tabla 22-3:** Nivel de confianza y riesgo 6

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.  
Realizado por: Reyes, K., (2020)



**Gráfico 6-3.** Ponderación global del nivel de confianza y riesgo

Realizado por: Reyes, K., (2020)

**Análisis:**

A nivel general del sistema de control interno y una vez tabulada la información, se puede determinar un nivel de confianza del 80,17%, considerado alto; y, un nivel de riesgo del 19,83%, considerado bajo, dejando como conclusión que la compañía ha tenido un manejo adecuado de las actividades de control, la valoración al riesgo, la comunicación y el seguimiento de actividades; cabe recalcar que se debe mejorar el control de todas las actividades departamentales y empresariales a fin de lograr un óptimo desempeño del control interno.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>10-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>10-03-2020</b>
<b>J.L.G</b>	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>ICI 1/4</b>
---	---	----------------

## INFORME DE CONTROL INTERNO

Santo Domingo, 13 de marzo del 2020

Magister:

Tyrone Romero

**GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA “MEDINATURAL CÍA. LTDA.”**

Presente. -

De mis consideraciones:

Con un atento y cordial saludo, me dirijo a usted para informarle que, como parte de nuestro trabajo de auditoría de gestión al departamento de talento humano, se ha procedido a efectuar la evaluación al sistema de control interno a través de la aplicación del método COSO III con sus diferentes componentes y principios, para lo cual se ha elaborado el respectivo cuestionario, que ha permitido obtener una ponderación global con un nivel de confianza del 80,17%, considerado alto; y, un nivel de riesgo del 19,83%, considerado bajo.

Con base en estos resultados, se ha procedido a emitir el siguiente informe de auditoría en el cual se establecen los principales hallazgos con sus respectivas conclusiones y recomendaciones, documento que bien puede servir para mejorar las actividades, fortalecer el sistema de control interno de la entidad y contrarrestar los errores cometidos anteriormente:

**D1: Inexistencia de un código de ética**

**Conclusión:** La empresa no cuenta con un código de ética que le permita establecer líneas de conducta o comportamiento para el personal, los mismos que deben estar relacionados con los valores éticos y morales de cada integrante de la organización.

**Recomendación:** Se recomienda al gerente elaborar un código de ética institucional en el que se plasme el interés de la organización por la integridad y valores éticos del personal, así como también establezca el comportamiento que deben adoptar los trabajadores en cada uno de sus puestos y las sanciones respectivas en caso de incumplimiento.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>13-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>13-03-2020</b>
<b>J.L.G</b>	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>ICI 2/4</b>
---	---	----------------

**D2: No se cumple con una supervisión periódica de la efectividad del control interno.**

**Conclusión:** La junta de socios de la compañía no realiza una supervisión periódica de la eficiencia del sistema de control interno existente dentro de la empresa, lo que a su vez no le ha permitido aplicar los controles necesarios a las actividades de cada área.

**Recomendación:** Se recomienda al gerente de Medinatural Cía. Ltda., desarrollar una supervisión y monitoreo trimestral al sistema de control interno de la entidad, esto le va a permitir lograr una mejor ejecución de los procesos que se llevan a cabo dentro del departamento de talento humano y de esta forma obtener resultados favorables para la entidad.

**D3: No se ha actualizado el manual de funciones.**

**Conclusión:** El departamento de talento humano no cuenta con un manual de funciones desactualizado y para ciertas áreas de trabajo no ha sido elaborado el descriptivo de puestos.

**Recomendación:** Se recomienda al gerente que diseñe y elabore un descriptivo de puestos para los departamentos que lo carecen, y adicionalmente proceder a la actualización del manual de funciones existente, de tal forma que cada uno de los integrantes de la empresa puedan conocer cuáles son las funciones y responsabilidades que deben realizar en su respectiva área de trabajo.

**D4: No existe documentación de respaldo de las evaluaciones periódicas al personal.**

**Conclusión:** Las evaluaciones que son realizadas al personal por parte del departamento de talento humano para medir su rendimiento, no cuentan con un respaldo físico que le permita a futuro comparar resultados.

**Recomendación:** Se recomienda al jefe de talento humano sacar copias o escanear las evaluaciones realizadas al personal, a fin de contar con un respaldo físico de que se están cumpliendo con las medidas de seguridad para resguardar la información obtenida, ante posibles eventualidades.

**D5: El personal administrativo no es capacitado periódicamente.**

**Conclusión:** No se ha establecido un cronograma de capacitación orientado a todo el personal de la empresa, solo es capacitado el personal de ventas al momento del ingreso a la organización.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>13-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>13-03-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>ICI 3/4</b>
---	---	----------------

**Recomendación:** Se recomienda al señor gerente asignar los recursos necesarios para crear programas de capacitación que involucre a todo el personal de la organización, puesto que, tanto el personal administrativo como de ventas, son esenciales para el desarrollo de las actividades de la entidad.

**D6: Inexistencia de indicadores de gestión para medir el riesgo.**

**Conclusión:** El departamento de talento humano no cuenta con indicadores de gestión que le permitan medir el nivel de riesgo de las actividades y procesos que se realizan dentro, ni de otras áreas.

**Recomendación:** Se recomienda al jefe de talento humano establecer indicadores que le permitan medir el desempeño de las actividades del personal a su cargo y determinar si se están cumpliendo los objetivos departamentales planteados.

**D7: No cuenta con planes de alertas para detectar riesgos futuros.**

**Conclusión:** El departamento de talento humano no ha diseñado un plan de prevención y mitigación de riesgos, que le permita detectar posibles riesgos que puedan presentar los procesos.

**Recomendación:** Se recomienda al jefe del departamento de talento humano diseñar un plan de prevención y mitigación de riesgos, para cada uno de los procesos que se realizan en su interior y así poder detectar cualquier hecho que obstaculice el correcto desempeño de las tareas.

**D8: El departamento de talento humano no cuenta con una matriz para prevenir y controlar el riesgo al contratar personal.**

**Conclusión:** El departamento de talento humano no ha implementado una matriz que permita controlar el riesgo de seleccionar personal inadecuado para la entidad.

**Recomendación:** Se recomienda al jefe de talento humano elaborar e implementar matrices de evaluación que faciliten al reclutador clasificar la información de los aspirantes a determinado cargo y realizar una selección más rápida e idónea acorde a las competencias y exigencias establecidas para dicho puesto de trabajo.

**D9: El departamento de talento humano no realiza respaldo digital de la documentación.**

**Conclusión:** No existe un respaldo digital de la documentación que se maneja en el programa en el área de talento humano de la empresa.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>13-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>13-03-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>ICI 4/4</b>
---	---	----------------

**Recomendación:** Se recomienda al jefe del departamento de talento humano sacar un respaldo en la nube o en un servidor ubicado fuera de la empresa de toda la información digital generada por el departamento de talento humano.

**D10: El departamento de talento humano no ha establecido un cronograma para la entrega de informes de la gestión de sus colaboradores a la alta dirección.**

**Conclusión:** El jefe del departamento de talento humano no ha establecido un cronograma para la entrega de informes de la gestión de sus colaboradores a la dirección de la compañía.

**Recomendación:** Se al jefe del departamento de talento humano establecer un cronograma para la entrega de los respectivos informes de sus actividades y de esa manera poder evaluar si el personal está cumpliendo con los objetivos planteados.

**D11: La empresa no cuenta con una junta directiva debidamente establecida.**

**Conclusión:** La compañía no cuenta con una junta directiva debidamente conformada, lo que genera conflictos personales entre los socios.

**Recomendación:** Se recomienda al gerente que se conforme la junta directiva de la compañía con el número de socios existentes o en su defecto sugerir el incremento del número de accionistas de la compañía y que éstos sean externos a la misma, lo que permitiría evitar conflictos familiares entre los socios.

Particular que comunico para los fines legales pertinentes.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
 Egda. Karla Vanessa Reyes Domínguez  
**AUDITORA JUNIOR**

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>13-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>13-03-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>PA 1/1</b>
---	---	---------------

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**FASE III: EJECUCIÓN**

<b>OBJETIVO:</b> Evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos que se desarrollan dentro del departamento de talento humano de la empresa Medinatural Cía. Ltda.				
N°	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	RESP.	FECHA
1	Desarrolle el manual de indicadores de gestión.	<b>MEIG</b>	KVRD	16-03-2020
2	Elabore y aplique los indicadores de gestión.	<b>EAIG</b>	KVRD	17-03-2020
3	Realice las hojas de hallazgos.	<b>HH</b>	KVRD	20-03-2020

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>16-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>16-03-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>MEIG 1/4</b>
---	---	-----------------

## MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN

El uso y aplicación de los indicadores de gestión son muy importantes dentro una empresa, puesto que éstos ayudan a medir los resultados de cada proceso que se desarrolla dentro de la organización y en cada una de sus áreas; una vez que los procesos se convierten en medibles, éstos se pueden controlar y ayudan a determinar los puntos críticos de la actividad empresarial, simultáneamente se puede establecer acciones correctivas para obtener mejores resultados, motivo por el cual se ha realizado la siguiente propuesta de un manual de indicadores de gestión que le permitan al departamento de talento humano aplicar y medir los resultados de sus procesos, además de tener una guía para elaborar nuevos indicadores según sus necesidades, finalmente este manual servirá como base para las demás áreas de la empresa.

Para su realización se deben seguir los siguientes pasos:

### 1. Establecer objetivos

La empresa debe plantearse objetivos claros, alcanzables, concisos y medibles, para ello debe establecer estrategias que le permitan alcanzar dichos objetivos; estos objetivos deben ser evaluados a través de indicadores de gestión los que permiten medir su grado de cumplimiento y comparar sus resultados.

### 2. Identificar factores críticos de éxito.

Estos factores críticos de éxito son claves para garantizar el correcto desarrollo de los procedimientos dentro de la empresa, deben estar bien estructurados y ejecutados para obtener buenos resultados y que permitan lograr los objetivos de la entidad.

### 3. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito.

Es necesario establecer indicadores que nos permitan realizar un monitoreo antes, durante y después de los procesos, estos indicadores serán de eficacia, eficiencia, cumplimiento y evaluación. Además, podrán añadirse otros indicadores según se presenten las necesidades al interior del departamento de talento humano o cualquier otra área que desee implementarlos.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>MEIG 2/4</b>
---	---	-----------------

**4. Determinar para cada indicador el estado, umbral y rango de gestión.**

Es importante determinar en cada indicador, lo siguiente:

- ✓ Estado. – es el valor actual del indicador.
- ✓ Umbral. – valor que pretende lograr o mantener (Máximo 100% de cumplimiento).
- ✓ Rango de gestión. – valores máximos y mínimos que el indicador puede tener.

**5. Diseñar la medición.**

En este paso se debe determinar las fuentes de información, la frecuencia de medición, presentación de la información y asignación de responsables. Esta información es necesaria y muy importante para determinar que los cálculos de los indicadores sean correctos y cualquier persona pueda realizar su seguimiento de manera sencilla.

**6. Elaboración de un indicador**

Los indicadores de gestión o de desempeño se elaboran de acuerdo a las necesidades que presente la empresa en cada una de sus áreas, en este caso el departamento de talento humano, ya sea para medir el índice de crecimiento, la rentabilidad, la productividad o la capacidad instalada, etc.

**7. Partes de un indicador**

Para la elaboración de un indicador se sugiere seguir la siguiente estructura, de tal manera que permita elaborar de manera ordenada los indicadores que se va a utilizar para medir el resultado de cada uno de los procesos existentes al interior del departamento de talento humano:

- Primero se empieza con la agregación + preposición. Ejemplo:

Cantidad de.....

Porcentaje de.....

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>MEIG 3/4</b>
---	---	-----------------

- Luego se añade la variable. Ejemplo:

Empleados.....

Colaboradores....

- Posteriormente se añade el verbo en participio pasado. Ejemplo:

Capacitados....

Instaladas.....

- Finalmente se añade el complemento circunstancial. Ejemplo:

De la empresa ABC, período 2018.

*“Cantidad de empleados capacitados en la empresa XYZ, en el año 2018.”*

## 8. Contenido de la ficha técnica

La ficha técnica es una matriz que contiene de manera detallada las características de cada proceso, y ésta debe contener los siguientes datos:

- ✓ Nombre del indicador. – es establecido inicialmente en relación al objetivo y la necesidad a medir.
- ✓ Estándar y rango. – lo que se desea cumplir o abastecer.
- ✓ Periodicidad. – es la frecuencia con que se aplicará el indicador, puede ser mensual, semestral o anual.
- ✓ Cálculo. – se refiere a la fórmula que se va aplicar.
- ✓ Unidad de medida. – es el resultado numérico que quiere obtener del indicador.
- ✓ Resultados. – se obtiene del indicador de gestión como resultado de comparación de la fórmula antes aplicada, este resultado puede ser favorable o desfavorable.

## 9. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión a ser utilizados para medir el grado de cumplimiento de los objetivos, serán los siguientes:

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>MEIG 4/4</b>
---	---	-----------------

- ✓ Indicadores de eficiencia. - relaciona los recursos invertidos o utilizados con el resultado obtenido.
- ✓ Indicadores de eficacia. - miden el grado de las actividades planificadas y los resultados esperados.
- ✓ Indicadores de cumplimiento. - mide la consecución de las tareas o de los trabajos.
- ✓ Indicadores de evaluación. - analiza el rendimiento de la realización de una tarea.

### 10. Objetivos departamentales

Cada departamento de la empresa debe establecer sus propios objetivos, éstos deben ser claros, precisos, cuantificables y medibles; para esto, cada departamento requiere crear e implementar estrategias que permitan la consecución de los objetivos. Los departamentos de la empresa son los siguientes:

- ✓ Gerencia general.
- ✓ Departamento de talento humano.
- ✓ Departamento financiero.
- ✓ Departamento de comercial.
- ✓ Departamento de puntos de ventas.
- ✓ Departamento de logística.
- ✓ Departamento administrativo.
- ✓ Departamento tesorería.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>EAIG 1/12</b>
---	---	------------------

**ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA MEDINATURAL CÍA. LTDA., PERÍODO 2018.**

En base a la metodología expresada anteriormente en el manual de indicadores de gestión, se propone aplicar los siguientes indicadores para evaluar los procesos del departamento de talento humano y monitorear su cumplimiento:

**1. Proceso de incorporación de nuevo talento humano a la entidad.**

**Objetivo 1.1:** Diseñar un programa para contratación de personal de ventas y otro para administración.

**Tabla 23-3:** Indicador de eficacia en contratación de personal

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DE EFICACIA PARA CONTRATACIÓN DE NUEVOS ASPIRANTES					
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Número de programas para contratación de personal en el año 2018.	100% Rango + - 50%	Trimestral	Número de programas para contratar nuevos aspirantes ejecutados <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Total de programas para contratar nuevos aspirantes  $(2 / 2 * 100\%) = 100\%$	Porcentaje %	El departamento de talento humano se ha planteado diseñar un programa para contratar personal del área administrativa y otro para el área de ventas; aplicando el indicador se obtiene un total del 100%, lo que da como resultado un cumplimiento sobresaliente del umbral.

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

Realizado por: Reyes, K., (2020)

**Tabla 24-3:** Umbral indicador 1

Rangos de gestión	Cumplimiento del umbral
Sobresaliente	100% del umbral
Satisfactorio	50% del umbral
Mínimo	0% del umbral

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

Realizado por: Reyes, K., (2020)

➤ **Fuente de información:**

La información se obtuvo de los informes realizados por el técnico de selección del personal en el departamento de talento humano, en el período 2018.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>EAIG 2/12</b>
---	---	------------------

➤ **Frecuencia de medición:**

Se debe realizar una verificación del cumplimiento del indicador con una frecuencia de medición trimestral para monitorear sus resultados, de tal forma que permita a sus directivos mejorar la toma de decisiones.

➤ **Asignación de responsables:**

El responsable de realizar la medición del indicador será el jefe del departamento de talento humano.

**Objetivo 1.2:** Verificar que los contratos de trabajo del personal estén legalizados en el Ministerio de Trabajo.

**Tabla 25-3:** Indicador de cumplimiento de contratos del personal

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS DEL PERSONAL					
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Cantidad de contratos legalizados, año 2018.	100% Rango + - 40%	Semestral	$\frac{\text{Cantidad de contratos legalizados}}{\text{Total de personal contratado}} \times 100\%$ $(30 / 30 * 100\%) = 100\%$	Porcentaje %	Los contratos legalizados coinciden en su totalidad con el personal contratado, aplicando el indicador se obtiene un cumplimiento del 100% del umbral, considerado sobresaliente.

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.  
Realizado por: Reyes, K., (2020)

**Tabla 26-3:** Umbral indicador 2

Rangos de gestión	Cumplimiento del umbral
Sobresaliente	100% del umbral
Satisfactorio	80% del umbral
Aceptable	60% del umbral
Mínimo	40% del umbral

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.  
Realizado por: Reyes, K., (2020)

➤ **Fuente de información:**

La información se obtuvo de los informes realizados por el analista de relaciones laborales y nómina del personal en el departamento de talento humano, en el período 2018.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>EAIG 3/12</b>
---	---	------------------

➤ **Frecuencia de medición:**

Se debe realizar una verificación del indicador con una frecuencia de medición semestral para monitorear sus resultados, de tal forma que permita a sus directivos mejorar la toma de decisiones.

➤ **Asignación de responsables:**

La persona responsable de medir los resultados del indicador será el jefe del departamento de talento humano.

## 2. Proceso de organización del personal de la empresa

**Objetivo 2.1:** Evaluar el nivel del desempeño del personal.

**Tabla 27-3:** Indicador de evaluación del desempeño del personal

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DE EFICACIA SOBRE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL					
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Número de empleados evaluados, en el período 2018.	100% Rango + - 50%	Trimestral	$\frac{\text{Número de empleados evaluados}}{\text{Total de empleados}} \times 100\%$ $(30 / 30 * 100\%) = 100\%$	Porcentaje %	El número de empleados evaluados fueron 30 en total, es decir todo el personal de la empresa, aplicando el indicador se obtiene un 100% del cumplimiento máximo del umbral.

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.  
Realizado por: Reyes, K., (2020)

**Tabla 28-3:** Umbral indicador 3

Rangos de gestión	Cumplimiento del umbral
Máximo	100% del umbral
Sobresaliente	90% del umbral
Satisfactorio	80% del umbral
Aceptable	70% del umbral
Mínimo	50% del umbral

Fuente: Jaramillo, J (2006)  
Elaborado por: Karla Vanessa Reyes Domínguez

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>EAIG 4/12</b>
---	---	------------------

➤ **Fuente de información:**

La información se obtuvo de los reportes desarrollados por el analista del departamento de talento humano, que para el caso del presente estudio corresponde al período 2018.

➤ **Frecuencia de medición:**

La verificación del cumplimiento del indicador se debe realizar de forma trimestral, de tal manera que la información de sus resultados sirva a los directivos para la toma de decisiones a tiempo.

➤ **Asignación de responsables:**

El jefe de talento humano será la persona encargada de medir los resultados del indicador.

### 3. Proceso de recompensar personas.

**Objetivo 3.1:** Diseñar actividades de integración para el personal de la empresa Medinatural, con un costo de \$2.000.

**Tabla 29-3:** Indicador de eficiencia en actividades de integración

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DE EFICIENCIA EN ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN PARA EL PERSONAL					
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Cantidad de presupuesto asignado a actividades de integración para el personal, en el año 2018.	100% Rango + - 75%	Anual	Cantidad de presupuesto ejecutado <hr/> Total de presupuesto asignado  $(2000 / 2000 * 100\%) = 100\%$	Porcentaje %	Se obtiene un resultado del 100%, dando un cumplimiento máximo del umbral en cuanto a la ejecución del presupuesto para actividades de integración del personal.

**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda.

**Realizado por:** Reyes, K., (2020)

**Tabla 30-3:** Umbral indicador 4

Rangos de gestión	Cumplimiento del umbral
Máximo	100% del umbral
Sobresaliente	90% del umbral
Satisfactorio	85% del umbral
Aceptable	80% del umbral
Mínimo	75% del umbral

**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda.

**Realizado por:** Reyes, K., (2020)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>EAIG 5/12</b>
---	---	------------------

➤ **Fuente de información:**

La información se obtuvo de los reportes realizados por la secretaria del departamento de talento humano y la asistente de contabilidad, en el período 2018.

➤ **Frecuencia de medición:**

Se debe realizar una verificación de los resultados del indicador con una frecuencia de medición anual, de tal forma que sus directivos puedan tomar decisiones oportunas.

➤ **Asignación de responsables:**

El responsable de realizar la medición del indicador será el jefe del departamento de talento humano y el contador.

**Objetivo: 3.2:** Diseñar actividades de integración para el personal de la empresa Medinatural.

**Tabla 31-3:** Indicador de eficacia en actividades de integración

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DE EFICACIA EN ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN PARA EL PERSONAL					
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Número de actividades de integración planificadas para el personal, en el año 2018.	100% Rango + - 75%	Mensual	$\frac{\text{Número de actividades de integración realizadas}}{\text{Total de actividades de integración planificadas}}$ $(12 / 12 * 100\%) = 100\%$	Porcentaje %	Una vez aplicado el indicador se obtiene un resultado del 100%, obteniendo un cumplimiento máximo del umbral en cuanto a la realización de actividades de integración para el personal de la empresa.

**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda.

**Realizado por:** Reyes, K., (2020)

**Tabla 32-3:** Umbral indicador 5

Rangos de gestión	Cumplimiento del umbral
Máximo	100% del umbral
Sobresaliente	90% del umbral
Satisfactorio	85% del umbral
Aceptable	80% del umbral
Mínimo	75% del umbral

**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda.

**Realizado por:** Reyes, K., (2020)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>EAIG 6/12</b>
---	---	------------------

➤ **Fuente de información:**

La información se obtuvo de los reportes realizados por la secretaria del departamento de talento humano, en el período 2018.

➤ **Frecuencia de medición:**

Se debe realizar una verificación de los resultados del indicador con una frecuencia de medición mensual, de tal forma que sus directivos puedan tomar decisiones oportunas.

➤ **Asignación de responsables:**

El responsable de realizar la medición del indicador será el jefe del departamento de talento humano.

**4. Proceso de desarrollar personas.**

**Objetivo 4.1:** Realizar 4 programas de capacitación al año con un costo de \$2.000.

**Tabla 33-3:** Indicador de eficacia en programas de capacitación

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DE EFICACIA EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN					
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Cantidad de programas de capacitación realizados para el personal, en el año 2018.	100% Rango + - 25%	Semestral	$\frac{\text{Cantidad de programas de capacitación realizados}}{\text{Cantidad de programas de capacitación proyectados}} \times 100\% = 50\%$ <p style="text-align: right;">££</p>	Porcentaje %	Aplicando el indicador se obtiene un 50%, comparando lo obtenido con lo esperado da como resultado una brecha del 50% que es considerada aceptable para la entidad.

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

Realizado por: Reyes, K., (2020)

££ Hallazgo

**Tabla 34-3:** Umbral indicador 6

Rangos de gestión	Cumplimiento del umbral
Máximo	100% del umbral
Satisfactorio	75% del umbral
Aceptable	50% del umbral
Mínimo	25% del umbral

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

Realizado por: Reyes, K., (2020)

Elaborado por: K.V.R.D	Fecha: 17-03-2020
Revisado por: S.P.J.T	Fecha: 17-03-2020
J.L.G	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>EAIG 7/12</b>
---	---	------------------

➤ **Fuente de información:**

La información se obtuvo de los informes realizados por el analista del departamento de talento humano, en el período 2018.

➤ **Frecuencia de medición:**

La verificación del cumplimiento del indicador se debe realizar de manera semestral, de tal forma que los directivos puedan tomar decisiones a tiempo.

➤ **Asignación de responsables:**

El jefe del departamento de talento humano será el responsable de medir el indicador en el tiempo establecido.

**Objetivo 4.2:** Asignar presupuesto a los programas de capacitación.

**Tabla 3515-3:** Indicador de eficiencia en programas de capacitación

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DE EFICIENCIA EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN					
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Cantidad de presupuesto asignado a los programas de capacitación, en el año 2018.	100% Rango + - 25%	Anual	Cantidad de presupuesto ejecutado de los programas de capacitación al personal <hr/> Cantidad de presupuesto destinado en programas de capacitación $(1000,00 / 2000,00 * 100\%) = 50\%$	Porcentaje %	La cantidad de presupuesto asignado a los programas de capacitación ha sido ejecutado en un 50% del presupuesto asignado, cumpliendo solo la capacitación al personal de ventas, considerando una brecha desfavorable al comparar lo obtenido con lo esperado.

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

Realizado por: Reyes, K., (2020)

££ Hallazgo

**Tabla 36-3:** Umbral indicador 7

Rangos de gestión	Cumplimiento del umbral
Máximo	100% del umbral
Satisfactorio	75% del umbral
Aceptable	50% del umbral
Mínimo	25% del umbral

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

Realizado por: Reyes, K., (2020)

Elaborado por: K.V.R.D	Fecha: 17-03-2020
Revisado por: S.P.J.T J.L.G	Fecha: 17-03-2020

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>EAIG 8/12</b>
---	---	------------------

➤ **Fuente de información:**

La información se obtuvo del presupuesto realizado por el contador del departamento de contabilidad, en el período 2018.

➤ **Frecuencia de medición:**

Se debe verificar el cumplimiento del indicador de eficiencia de forma anual, de manera que la información arrojada sea utilizada por los directivos y tomar decisiones correctas.

➤ **Asignación de responsables:**

El jefe de talento humano y el contador serán los encargados de realizar la medición de los resultados del indicador.

## 5. Proceso de retener personas

**Objetivo 5.1:** Desarrollar 3 proyectos de crecimiento y motivación profesional.

**Tabla 37-3:** Indicador de eficacia en proyectos de crecimiento profesional

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DE EFICACIA EN PROYECTOS DE CRECIMIENTO Y MOTIVACIÓN PROFESIONAL					
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Cantidad de proyectos desarrollados para el personal, en el año 2018.	100% Rango + - 10%	Anual	$\frac{\text{Cantidad de proyectos ejecutados}}{\text{Cantidad de proyectos planificados}} \times 100\%$ $(2 / 3 * 100\%) = 66,67\%$	Porcentaje %	La cantidad de proyectos de crecimiento y motivación profesional han sido ejecutados en un 66,67% que se encuentra en un nivel aceptable y satisfactorio aplicando el indicador, puesto que un proyecto no se ejecutó.

**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda.

**Realizado por:** Reyes, K., (2020)

££ Hallazgo

**Tabla 38-3:** Umbral indicador 8

Rangos de gestión	Cumplimiento del umbral
Máximo	100% del umbral
Satisfactorio	70% del umbral
Aceptable	40% del umbral
Mínimo	10% del umbral

**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda.

**Realizado por:** Reyes, K., (2020)

Elaborado por: K.V.R.D	Fecha: 17-03-2020
Revisado por: S.P.J.T J.L.G	Fecha: 17-03-2020

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>EAIG 9/12</b>
---	---	------------------

➤ **Fuente de información:**

La información se obtuvo de la planificación realizada por el analista de relaciones laborales y nómina del departamento de talento humano, en el período 2018.

➤ **Frecuencia de medición:**

Realizar una verificación de cumplimiento del indicador de forma anual, de tal manera que los resultados sirvan para la toma de decisiones.

➤ **Asignación de responsables:**

El jefe de talento humano será el encargado de realizar la respectiva medición del indicador.

**Objetivo 5.2:** Inscribir al personal en los proyectos de crecimiento y motivación profesional.

**Tabla 39-3:** Indicador de eficacia en el involucramiento del personal en los proyectos de motivación profesional

<b>FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DE EFICACIA EN EL INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL EN LOS PROYECTOS DE CRECIMIENTO Y MOTIVACIÓN PROFESIONAL</b>					
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>ESTANDAR O RANGO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>
Cantidad de trabajadores inscritos en los proyectos de crecimiento y motivación profesional, en el año 2018.	100% Rango + - 10%	Semestral	$\frac{\text{Cantidad de trabajadores inscritos}}{\text{Total de trabajadores}}$ $(18 / 30 * 100\%) = 60\% \text{ \textbf{££}}$	Porcentaje %	La cantidad de trabajadores que participaron en los proyectos de crecimiento y motivación profesional han sido en total 18 lo que representa el 60% del personal, dando como resultado un cumplimiento del umbral entre un nivel aceptable y satisfactorio.

**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda.

**Realizado por:** Reyes, K., (2020)

**££** Hallazgo

**Tabla 40-3:** Umbral indicador 9

<b>Rangos de gestión</b>	<b>Cumplimiento del umbral</b>
Máximo	100% del umbral
Satisfactorio	70% del umbral
Aceptable	40% del umbral
Mínimo	10% del umbral

**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda.

**Realizado por:** Reyes, K., (2020)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>EAIG 10/12</b>
---	---	-------------------

➤ **Fuente de información:**

La información se obtuvo de los informes realizados por el analista de relaciones laborales y nómina del departamento de talento humano, en el período 2018.

➤ **Frecuencia de medición:**

Realizar una verificación del cumplimiento del indicador de forma semestral, de manera que la información obtenida sea utilizada para establecer acciones preventivas y correctivas.

➤ **Asignación de responsables:**

El jefe departamental será el encargado de realizar la respectiva medición del indicador.

**6. Proceso de auditar personas.**

**Objetivo 6.1:** Cumplir en un 90% los objetivos planteados por el departamento de talento humano.

**Tabla 41-3:** Indicador de eficacia en el logro de objetivos

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DE EFICACIA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO					
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Número de objetivos alcanzados en el departamento de talento humano, en el año 2018.	90% Rango + - 70%	Mensual	Número de objetivos alcanzados <hr/> Total de objetivos planteados $(7/8 * 100\%) = 87,50\%$	Porcentaje %	Dentro de los objetivos planteados por el departamento de talento humano, el personal ha cumplido un 87,50% de los mismos, demostrando su compromiso con la entidad, se ha obtenido un cumplimiento del umbral entre sobresaliente y máximo, según lo esperado que es cumplir en un 90% los objetivos.

**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda.  
**Realizado por:** Reyes, K., (2020)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>
<b>J.L.G</b>	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>EAIG 11/12</b>
---	---	-------------------

**Tabla 42-3:** Umbral indicador 9

Rangos de gestión	Cumplimiento del umbral
Máximo	90% del umbral
Sobresaliente	85% del umbral
Satisfactorio	80% del umbral
Aceptable	75% del umbral
Mínimo	70% del umbral

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

Realizado por: Reyes, K., (2020)

➤ **Fuente de información:**

La información se obtuvo de los reportes realizados por el jefe departamental de talento humano, en el período 2018.

➤ **Frecuencia de medición:**

Es recomendable realizar una verificación del cumplimiento del indicador de manera mensual y que sus directivos puedan tomar decisiones a tiempo.

➤ **Asignación de responsables:**

El jefe de talento humano será el responsable realizar la medición de los resultados del indicador.

**Objetivo 6.2** Controlar el horario de ingreso y salida del personal de administración y ventas a través de registros físicos.

**Tabla 43-3:** Indicador de evaluación de la jornada de trabajo

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DE EVALUACIÓN DE LA JORNADA DE TRABAJO					
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Número de empleados que llegan atrasados a su puesto de trabajo en el año 2018.	100% Rango + - 50%	Mensual	$\frac{\text{Número de empleados que llegan atrasados}}{\text{Total de empleados}} \times 100\% =$ $(17/30 * 100\%) = 56,67\% \text{ ££}$	Porcentaje %	El número de empleados que llegan atrasados a sus puestos de trabajo son 17, que aplicando el indicador da como resultado un 56,67%, se puede observar un cumplimiento del umbral comprendido entre mínimo e inaceptable.

Fuente: Medinatural Cía. Ltda.

Realizado por: Reyes, K., (2020)

Elaborado por: K.V.R.D	Fecha: 17-03-2020
Revisado por: S.P.J.T J.L.G	Fecha: 17-03-2020

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>EAIG 12/12</b>
---	---	-------------------

**Tabla 44-3:** Umbral indicador 10

Rangos de gestión	Cumplimiento del umbral
Sobresaliente	100% del umbral
Satisfactorio	80% del umbral
Aceptable	70% del umbral
Mínimo	60% del umbral
Inaceptable	50% del umbral

**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda.

**Realizado por:** Reyes, K., (2020)

➤ **Fuente de información:**

La información se obtuvo de los informes realizados por el analista del departamento de talento humano, en el período 2018.

➤ **Frecuencia de medición:**

Realizar una verificación mensual del cumplimiento del indicador, de tal forma que la información obtenida sea utilizada para aplicar acciones correctivas.

➤ **Asignación de responsables:**

El jefe del departamento de talento humano será la persona responsable de medir los resultados del indicador.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>17-03-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>HH 1/5</b>
---	---	---------------

### HOJA DE HALLAZGOS

**Tabla 45-3: Hallazgo 1**

<b>HALLAZGO 1</b>	
<b>Falta de eficacia para el desarrollo de programas de capacitación al personal.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	No se han desarrollado programas de capacitación orientados al personal de la empresa Medinatural Cía. Ltda., por falta de planificación y de tiempo; al aplicar el indicador se obtuvo un resultado del 50% de eficacia, considerada una brecha desfavorable.
<b>CRITERIO</b>	El manual de indicadores de gestión señala que el porcentaje máximo para el cumplimiento del umbral del indicador deberá ser del 100% o al menos para ser satisfactorio deberá cumplir el 75%.
<b>CAUSA</b>	La falta planificación y de tiempo por parte del departamento de talento humano para el desarrollo de programas de capacitación.
<b>EFECTO</b>	Esto ha provocado que los vendedores no estén debidamente capacitados para cubrir con las necesidades de sus puestos de trabajo, de manera que se evidencia la falta de conocimiento en los distintos tratamientos de enfermedades y técnica de venta, generando inseguridad y reclamos en los consumidores.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda al jefe de talento humano planificar y dedicar tiempo para desarrollar programas de capacitación de manera semestral orientados a todo el personal de acuerdo con las necesidades de cada departamento.

**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda.

**Realizado por:** Reyes, K., (2020)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>20-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>20-03-2020</b>
<b>J.L.G</b>	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>HH 2/5</b>
---	---	---------------

**Tabla 46-3: Hallazgo 2**

<b>HALLAZGO 2</b> <b>Falta de eficiencia del presupuesto para el desarrollo de programas de capacitación al personal.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	No se han desarrollado programas de capacitación al personal por falta de utilización del presupuesto asignado para capacitación. Al aplicar este indicador se obtuvo un resultado del 50% de eficiencia, lo que es considerado una brecha desfavorable.
<b>CRITERIO</b>	El manual de indicadores de gestión señala que el porcentaje máximo para el cumplimiento del indicador deberá ser del 100% o al menos para ser satisfactorio deberá cumplir el 75%.
<b>CAUSA</b>	El no haber ejecutado los programas de capacitación, ha provocado que no se utilice el presupuesto asignado para estos programas.
<b>EFECTO</b>	Los trabajadores no han sido capacitados periódicamente en lo referente al desarrollo de sus funciones en cuanto a técnicas de venta y tratamientos de enfermedades; además, se evidencia el desperdicio de recursos disponibles.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda al jefe de talento humano utilizar todo el presupuesto asignado anualmente para el desarrollo de los programas de capacitación planificados.

**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda.  
**Realizado por:** Reyes, K., (2020)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>20-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>20-03-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>HH 3/5</b>
---	---	---------------

**Tabla 47-3: Hallazgo 3**

<b>HALLAZGO 3</b>	<b>Falta de eficacia en el desarrollo de proyectos de crecimiento y motivación profesional.</b>
<b>CONDICIÓN</b>	El departamento de talento humano ha desarrollado programas de crecimiento y motivación profesional: proyecto 1 (Tener mi casa o terreno propio), proyecto 2 (Tener mi auto propio), proyecto 3 (Tener mi negocio propio); para garantizar que el personal se mantenga satisfecho, conforme y seguro al interior de su puesto de trabajo. Al aplicar este indicador se obtuvo como resultado un 66,67% de eficacia, considerado una brecha desfavorable en comparación con el porcentaje óptimo, que es el 100%.
<b>CRITERIO</b>	El manual de “Wiki Medinatural” señala en el inciso 8, literal 4 de políticas de administración y talento humano, el desarrollo de proyectos de crecimiento y motivación profesional, con el fin de construir un mejor porvenir para los colaboradores de la compañía.
<b>CAUSA</b>	Las diferentes barreras legales y económicas para el desarrollo del proyecto de crecimiento y motivación profesional (Tener mi casa o terreno propio), ha provocado que no se ejecute este proyecto para el personal.
<b>EFECTO</b>	El jefe del departamento de talento humano no ha podido ejecutar este proyecto, generando que los colaboradores se sientan desmotivados por no ser beneficiarios de este programa de crecimiento profesional y personal.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda al jefe de talento humano buscar una mejor asesoría en cuanto a información sobre los trámites legales pertinentes y mejores ofertas de inmobiliarias, de tal forma que se pueda acceder a la mejor propuesta para beneficio de los colaboradores.

**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda.

**Realizado por:** Reyes, K., (2020)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>20-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>20-03-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>HH 4/5</b>
---	---	---------------

**Tabla 48-3: Hallazgo 4**

<b>HALLAZGO 4</b> <b>Falta de eficacia en la aceptación de los de proyectos de crecimiento y motivación profesional por parte de los trabajadores.</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	<p>El departamento de talento humano ha desarrollado programas de crecimiento y motivación profesional. Al aplicar este indicador se obtuvo como resultado un 60% de eficacia, considerado una brecha desfavorable en comparación con el porcentaje óptimo, que es el 100%.</p>
<b>CRITERIO</b>	<p>El manual de “Wiki Medinatural” señala en el inciso 8, literal 4 de políticas de administración y talento humano, el desarrollo de proyectos de crecimiento y motivación profesional, con el fin de construir un mejor porvenir para los colaboradores de la compañía.</p>
<b>CAUSA</b>	<p>Los trabajadores no están debidamente asesorados por el encargado de la ejecución de los proyectos, que en este caso es el jefe de talento humano, en cuanto a los requisitos y trámites pertinentes que deben cumplir para acceder a los mismos.</p>
<b>EFECTO</b>	<p>Los colaboradores de la empresa que no pueden acceder a los distintos proyectos que les podría beneficiar para su crecimiento profesional y motivación personal, de tal manera que se sientan motivados y empoderados con la compañía; además, logrando mantener la fidelización de los trabajadores para beneficio de la empresa.</p>
<b>RECOMENDACIÓN</b>	<p>Se recomienda al jefe de talento humano dar una mejor asesoría a los colaboradores de la empresa en cuanto a información sobre los proyectos planificados, requisitos, trámites pertinentes, de tal forma que se pueda garantizar la participación de todos los empleados en cada uno de los proyectos.</p>

**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda.  
**Realizado por:** Reyes, K., (2020)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>20-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>20-03-2020</b>
<b>J.L.G</b>	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>HH 5/5</b>
---	---	---------------

**Tabla 49-3: Hallazgo 5**

<b>HALLAZGO 5</b>	<b>Falta de evaluación sobre el control de los horarios de ingreso y salida del trabajo.</b>
<b>CONDICIÓN</b>	Aplicando el indicador para evaluar al personal que llega atrasado a su puesto de trabajo, se obtiene un resultado del 56,67% que es considerado un cumplimiento del umbral comprendido entre mínimo e inaceptable. Puesto que la mayoría de los colaboradores del área de ventas y administrativos llegan tarde.
<b>CRITERIO</b>	<p>El manual Wiki Empresarial señala en su numeral 4, sobre el incumplimiento de trabajo que: los atrasados no debidamente justificados, serán sancionados con el bono o comisión según corresponda y establece cuatro tipos de infracciones al personal de ventas:</p> <p>A (0 – 5 minutos) 10% “llamado de atención”  B (6 – 10 minutos) 20% “leve”  C (11 – 20 minutos) 50% “grave”  D (Mayor a 21 minutos) 100% “muy grave”</p> <p>Por otro lado, el Reglamento Interno de Trabajo en el artículo 10 señala que: “los trabajadores deberán estar puntualmente en sus puestos de trabajo, listos para iniciar sus labores a la hora indicada. Cualquier tiempo adicional que no fuere debidamente justificado al jefe inmediato, será considerado como falta leve y sujeto a una amonestación escrita.”; además, en el artículo 11 señala que: “Las faltas reiteradas de puntualidad, por más de tres ocasiones, establecidas en los correspondientes registros de control, dentro de un mismo mes de labor, serán consideradas como prueba en la solicitud de Visto Bueno ante la autoridad competente”.</p>
<b>CAUSA</b>	El personal de ventas en su mayoría llegan atrasados a los locales, esto se debe a la falta de aplicación severa de llamados de atención o sanciones respectivas; y, a la falta de control de los registros de ingreso y salida que manejan los colaboradores.
<b>EFEECTO</b>	Los colaboradores serán sancionados por infringir con el reglamento interno de trabajo y el manual de políticas Wiki Empresarial, según sea el tipo de infracción y posteriormente podrán ser separados de la compañía.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda al jefe de talento humano integrar un sistema de control de horarios de ingreso y salida para el personal de ventas en los locales a través de reloj biométrico; y, además verificar que se cumpla de manera estricta con las sanciones correspondientes.

**Fuente:** Medinatural Cía. Ltda.

**Realizado por:** Reyes, K., (2020)

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>20-03-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>20-03-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>PA 1/1</b>
---	---	---------------

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

## FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

<b>OBJETIVO:</b> Emitir las conclusiones y recomendaciones mediante la elaboración del informe final de la auditoría de gestión al departamento de talento humano de la empresa Medinatural Cía. Ltda.				
N°	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	RESP.	FECHA
1	Redacte el oficio de convocatoria para lectura del informe final de auditoría.	<b>CIFA</b>	KVRD	20-04-2020
2	Redacte el oficio de notificación de finalización de la auditoría de gestión.	<b>NFAG</b>	KVRD	22-04-2020
3	Elabore el informe final de auditoría de gestión.	<b>IFAG</b>	KVRD	22-04-2020

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>20-04-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>20-04-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>CIFA 1/1</b>
---	---	-----------------

**CONVOCATORIA PARA LA LECTURA DEL INFORME FINAL DE AUDITORÍA.**

Santo Domingo, 20 de abril del 2020

Magister:

Tyrone Romero

**GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA “MEDINATURAL CÍA. LTDA.”**

Presente. -

De mis consideraciones:

Por medio de la presente, nuestro equipo de auditoría convoca al jefe de talento humano y al gerente general de la empresa para la lectura del informe final de la auditoría de gestión practicada al departamento de talento humano de la empresa Medinatural Cía. Ltda., realizada al período 2018, con el objetivo de analizar, evaluar y medir la eficiencia y eficacia de los procesos y determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos que se desarrollan dentro del área de talento humano.

A continuación, se detalla los resultados obtenidos de la ejecución de la auditoría y las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Egda. Karla Vanessa Reyes Domínguez

**AUDITORA JUNIOR**

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>20-04-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>20-04-2020</b>
<b>J.L.G</b>	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>NEAG 1/1</b>
---	---	-----------------

**NOTIFICACIÓN DE FINALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Santo Domingo, 22 de abril del 2020

Magister:

Tyrone Romero

**GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA “MEDINATURAL CÍA. LTDA.”**

Presente. -

De mis consideraciones:

Una vez finalizada la auditoría de gestión al departamento de talento humano de la empresa Medinatural Cía. Ltda., de la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, en el período 2018, realizada con el fin de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan los procesos y determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos que se desarrollan dentro del área de talento humano, debo informar lo siguiente:

Para realizar la evaluación de la gestión se utilizó información propia de la empresa, de ahí que el presente informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones que fueron emitidos para que los usuarios de la información las adopten y puedan mejorar la realización de los procesos en beneficio de la empresa.

Atentamente,

---

Egda. Karla Vanessa Reyes Domínguez

**AUDITORA JUNIOR**

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>
<b>J.L.G</b>	

**INFORME DE LA  
AUDITORÍA DE  
GESTIÓN EN EL  
DEPARTAMENTO DE  
TALENTO HUMANO DE  
LA EMPRESA  
“MEDINATURAL CÍA.  
LTDA”, PERÍODO 2018.**

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>IFA 1/14</b>
---	---	-----------------

### ANTECEDENTES

La Cadena Naturista “El Arbolito”, fue fundada el 24 de marzo de 1984 en la ciudad de Piñas, el Oro. Posteriormente en 1993 se trasladó a la ciudad de Santo Domingo, cuya acogida en el mercado le ha permitido a través de los años tener un crecimiento constante y es por ello que el 14 de agosto de 2013 se constituye como una nueva compañía denominada “Medinatural” según resolución N° 3114, esta compañía se creó con el objetivo de fortalecer la exportación, importación y comercialización de productos farmacéuticos y medicina natural, su número de RUC es 2390015847001.

Esta prestigiosa empresa cuenta con 34 años de experiencia desde su fundación en el mercado de la medicina natural, mantiene 20 puntos de venta, siendo 10 puntos propios y 10 franquiciados, localizados en 12 ciudades del país. Adicional, a través de Medinatural se distribuye a 200 Centros Naturistas en todas las regiones del Ecuador: Sierra, Costa, Oriente, Región Insular.

Actualmente la empresa cuenta con 30 empleados, en su estructura orgánica tiene 8 departamentos de los cuales el nivel gerencial está integrado por el gerente general, el nivel asesor integrado por el asesor financiero, el nivel operativo integrado por el jefe comercial, jefe de puntos de venta, jefe de logística, jefe administrativo y jefe de tesorería.

#### **Misión**

Ofrecemos medicamentos fisioterapéuticos, vitaminas y minerales, suplementos alimenticios y cosmetología natural a nuestros clientes finales y centros naturistas a nivel nacional.

Trabajamos con responsabilidad y honestidad brindando un buen servicio a nuestros clientes. Motivamos y desarrollamos a nuestros colaboradores por medio de buenas condiciones de trabajo, fomentando su crecimiento profesional y personal.

#### **Visión**

Liderar el mercado nacional de Medicina Natural en el año 2021, ampliando la línea de productos con marcas propias y canales de distribución, para maximizar la rentabilidad de la empresa.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>IFA 2/14</b>
---	---	-----------------

### **Base legal**

La compañía “Medinatural Cia. Ltda.”, fue creada mediante escritura pública N° 3114 el 14 de agosto del 2013, en la notaria tercera del cantón Santo Domingo e inscrita en el registro mercantil del mismo cantón con número de repertorio N° 2617 ante el especialista jurídico supervisor el Dr. Eddy Viteri Garcés, estableciendo un plazo de duración de 50 años desde la fecha de su registro, la junta general de socios podrá prorrogar o disminuir dicho plazo, o disolver o liquidar la compañía antes de la fecha de su expiración.

El domicilio de la compañía será la ciudad de Santo Domingo, quedando en calidad de socios los señores Romero Celi Manuel María con C.I. 1703440634, Romero Loayza Elsa Yajaira con C.I. 0703093294, y Romero Loayza Tyrone Manuel con C.I. 1714708847, el capital suscrito con el que se inició la compañía fue de 800,00 dólares americanos, con un total de 800 de participaciones por el valor de 1,00 cada una.

La compañía se gobernará por la junta general de socios quienes tendrán todos los deberes, atribuciones y responsabilidades que está señalado por la ley, se administrará a través de un gerente general quien será elegido por la junta general de socios por un periodo de cuatro años y no necesariamente será socio de la compañía.

### **Principales disposiciones legales**

La compañía debe regirse a las siguientes leyes y reglamentos para su adecuado funcionamiento:

- ✓ Ley de compañías y su reglamento.
- ✓ Ley de Producción, Importación, Comercialización y Expendio de Medicamentos, Genéricos de Uso Humano.
- ✓ Reglamento de Juntas Generales de Socios y Accionistas de Compañías.
- ✓ Ley de Seguridad Social.
- ✓ Reglamento de Seguridad y Salud.
- ✓ Código de trabajo.
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno.
- ✓ Reglamento para la Aplicación de la Ley De Régimen Tributario Interno.
- ✓ Reglamentos, normativas y políticas aprobadas por la Junta General de Socios.
- ✓ Código de comercio.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>
<b>J.L.G</b>	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>IFA 3/14</b>
---	---	-----------------

- ✓ Código civil.
- ✓ Las Normas Internacionales de Información Financiera.

### ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

En el análisis de la matriz FODA del departamento de talento humano, de la empresa Medinatural Cía. Ltda., realizada a través de la elaboración de matrices de correlación, de prioridades y matrices de aspectos internos y externos, se determinaron las siguientes debilidades:

**DEBILIDAD 1: Falta de un plan anual de capacitación al personal administrativo.**

El departamento de talento humano ha establecido programas de capacitación al personal de ventas, pero no ha considerado programas de capacitación para el área administrativa, lo que ha incidido para que el personal no cumpla eficazmente su trabajo.

**RECOMENDACIÓN 1:**

Se recomienda al gerente de la empresa incluir al personal del área administrativa en los programas de capacitación que planifique este departamento, de tal manera que ellos también tengan bien claro cuáles son las funciones que deben cumplir en su puesto de trabajo para el beneficio de la empresa.

**DEBILIDAD 2: Infraestructura inadecuada.**

El departamento de talento humano cuenta con un espacio reducido para el desarrollo de las actividades del personal que labora dentro de esta área.

**RECOMENDACIÓN 2:**

Se recomienda al gerente reorganizar las áreas físicas de cada departamento según la necesidad y número de personal.

**DEBILIDAD 3: Falta de control a las actividades que realiza el personal de la empresa Medinatural.**

El departamento de talento humano no cuenta con programas de supervisión y control de las actividades que realiza el personal, únicamente se guía a través de la documentación recibida por parte de los empleados, la cual puede ser fácilmente manipulada y alterada.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>IFA 4/14</b>
---	---	-----------------

**RECOMENDACIÓN 3:**

Se recomienda al jefe del departamento de talento humano realizar visitas sorpresa a los diferentes puestos de trabajo, sobre todo al personal de ventas, puesto que son ellos quienes están fuera de las instalaciones de la empresa y no se tiene un registro de las actividades que realizan o si cumplen con los horarios establecidos de trabajo.

**DEBILIDAD 4: El departamento de talento humano no cuenta con un manual de funciones actualizado.**

El departamento de talento humano no cuenta con un manual de funciones actualizado para todos los puestos de trabajo y sus funciones no están correctamente distribuidas entre el personal.

**RECOMENDACIÓN 4:**

Se recomienda al jefe de talento humano, actualizar el manual de funciones, en el cual se delimiten claramente las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo y éstos puedan contribuir al logro de los objetivos de la compañía; de la misma manera se debe reasignar las funciones en relación a la actividad que cumple cada departamento y así evitar errores administrativos.

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

En la evaluación del control interno, que fue realizada a través de la aplicación de cuestionarios en base al método COSO III a los integrantes del departamento de talento humano, de la empresa Medinatural Cía. Ltda., se determinaron las siguientes debilidades de control:

**D1: Inexistencia de un código de ética**

**Conclusión:** La empresa no cuenta con un código de ética que le permita establecer líneas de conducta o comportamiento para el personal, los mismos que deben estar relacionados con los valores éticos y morales de cada integrante de la organización.

**Recomendación:** Se recomienda al gerente elaborar un código de ética institucional en el que se plasme el interés de la organización por la integridad y valores éticos del personal, así como también

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>IFA 5/14</b>
---	---	-----------------

establezca el comportamiento que deben adoptar los trabajadores en cada uno de sus puestos y las sanciones respectivas en caso de incumplimiento.

**D2: No se cumple con una supervisión periódica de la efectividad del control interno.**

**Conclusión:** La junta de socios de la compañía no realiza una supervisión periódica de la eficiencia del sistema de control interno existente dentro de la empresa, lo que a su vez no le ha permitido aplicar los controles necesarios a las actividades de cada área.

**Recomendación:** Se recomienda al gerente de Medinatural Cía. Ltda., desarrollar una supervisión y monitoreo trimestral al sistema de control interno de la entidad, esto le va a permitir lograr una mejor ejecución de los procesos que se llevan a cabo dentro del departamento de talento humano y de esta forma obtener resultados favorables para la entidad.

**D3: No se ha actualizado el manual de funciones.**

**Conclusión:** El departamento de talento humano cuenta con un manual de funciones desactualizado y para ciertas áreas de trabajo no ha sido elaborado el descriptivo de puestos.

**Recomendación:** Se recomienda al gerente que diseñe y elabore un descriptivo de puestos para los departamentos que lo carecen, y adicionalmente proceder a la actualización del manual de funciones existente, de tal forma que cada uno de los integrantes de la empresa puedan conocer cuáles son las funciones y responsabilidades que deben realizar en su respectiva área de trabajo.

**D4: No existe documentación de respaldo de las evaluaciones periódicas al personal.**

**Conclusión:** Las evaluaciones que son realizadas al personal por parte del departamento de talento humano para medir su rendimiento, no cuentan con un respaldo físico que le permita a futuro comparar resultados.

**Recomendación:** Se recomienda al jefe de talento humano sacar copias o escanear las evaluaciones realizadas al personal, a fin de contar con un respaldo físico de que se están cumpliendo con las medidas de seguridad para resguardar la información obtenida, ante posibles eventualidades.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>IFA 6/14</b>
---	---	-----------------

**D5: El personal administrativo no es capacitado periódicamente.**

**Conclusión:** No se ha establecido un cronograma de capacitación orientado a todo el personal de la empresa, solo es capacitado el personal de ventas al momento del ingreso a la organización.

**Recomendación:** Se recomienda al señor gerente asignar los recursos necesarios para crear programas de capacitación que involucre a todo el personal de la organización, puesto que, tanto el personal administrativo como de ventas, son esenciales para el desarrollo de las actividades de la entidad.

**D6: Inexistencia de indicadores de gestión para medir el riesgo.**

**Conclusión:** El departamento de talento humano no cuenta con indicadores de gestión que le permitan medir el nivel de riesgo de las actividades y procesos que se realizan, ni de otras áreas.

**Recomendación:** Se recomienda al jefe de talento humano establecer indicadores que le permitan medir el desempeño de las actividades del personal a su cargo y determinar si se están cumpliendo los objetivos departamentales planteados.

**D7: No cuenta con planes de alertas para detectar riesgos futuros.**

**Conclusión:** El departamento de talento humano no ha diseñado un plan de prevención y mitigación de riesgos, que le permita detectar posibles riesgos que puedan presentar los procesos.

**Recomendación:** Se recomienda al jefe del departamento de talento humano diseñar un plan de prevención y mitigación de riesgos, para cada uno de los procesos que se realizan en su interior y así poder detectar cualquier hecho que obstaculice el correcto desempeño de las tareas.

**D8: El departamento de talento humano no cuenta con una matriz para prevenir y controlar el riesgo al contratar personal.**

**Conclusión:** El departamento de talento humano no ha implementado una matriz que permita controlar el riesgo de seleccionar personal inadecuado para la entidad.

**Recomendación:** Se recomienda al jefe de talento humano elaborar e implementar matrices de evaluación que faciliten al reclutador clasificar la información de los aspirantes a determinado cargo

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>
<b>J.L.G</b>	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>IFA 7/14</b>
---	---	-----------------

y realizar una selección más rápida e idónea acorde a las competencias y exigencias establecidas para dicho puesto de trabajo.

**D9: El departamento de talento humano no realiza respaldo digital de la documentación.**

**Conclusión:** No existe un respaldo digital de la documentación que se maneja en el programa en el área de talento humano de la empresa.

**Recomendación:** Se recomienda al jefe del departamento de talento humano sacar un respaldo en la nube o en un servidor ubicado fuera de la empresa de toda la información digital generada por el departamento de talento humano.

**D10: El departamento de talento humano no ha establecido un cronograma para la entrega de informes de la gestión de sus colaboradores a la alta dirección.**

**Conclusión:** El jefe del departamento de talento humano no ha establecido un cronograma para la entrega de informes de la gestión de sus colaboradores a la dirección de la compañía.

**Recomendación:** Se al jefe del departamento de talento humano establecer un cronograma para la entrega de los respectivos informes de sus actividades y de esa manera poder evaluar si el personal está cumpliendo con los objetivos planteados.

**D11: La empresa no cuenta con una junta directiva debidamente establecida.**

**Conclusión:** La compañía no cuenta con una junta directiva debidamente conformada, lo que genera conflictos personales entre los socios.

**Recomendación:** Se recomienda al gerente que se conforme la junta directiva de la compañía con el número de socios existentes o en su defecto sugerir el incremento del número de accionistas de la compañía y que éstos sean externos a la misma, lo que permitiría evitar conflictos familiares entre los socios.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>IFA 8/14</b>
---	---	-----------------

**APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO  
DE TALENTO HUMANO**

Se establece los resultados de los indicadores de gestión aplicados, que se detallan a continuación:

**1. INDICADOR DE EFICACIA PARA CONTRATACIÓN DE NUEVOS ASPIRANTES**

$$\frac{\text{Número de programas para contratar nuevos aspirantes ejecutados}}{\text{Total de programas para contratar nuevos aspirantes}}$$

$$(2 / 2 * 100\%) = 100\%$$

**Análisis:**

El departamento de talento humano se ha planteado diseñar un programa para contratar personal del área administrativa y otro para el área de ventas; aplicando el indicador se obtiene un total del 100%, lo que da como resultado un cumplimiento sobresaliente del umbral.

**2. INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS DEL PERSONAL**

$$\frac{\text{Cantidad de contratos legalizados}}{\text{Total de personal contratado}}$$

$$(30 / 30 * 100\%) = 100\%$$

**Análisis:**

Los contratos legalizados dentro del departamento de talento humano coinciden en su totalidad con el personal contratado, aplicando el indicador se obtiene un cumplimiento del 100% del umbral, considerado sobresaliente.

**3. INDICADOR DE EFICACIA SOBRE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

$$\frac{\text{Número de empleados evaluados}}{\text{Total de empleados}}$$

$$(30 / 30 * 100\%) = 100\%$$

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>IFA 9/14</b>
---	---	-----------------

**Análisis:**

El número de empleados evaluados por el departamento de talento humano fueron 30 en total, es decir todo el personal de la empresa, se obtiene un 100% del cumplimiento máximo del umbral.

**4. INDICADOR DE EFICIENCIA EN ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN PARA EL PERSONAL**

$$\frac{\text{Cantidad de presupuesto ejecutado}}{\text{Total de presupuesto asignado}}$$

$$(2000 / 2000 * 100\%) = 100\%$$

**Análisis:**

Una vez aplicado el indicador se obtiene un resultado del 100%, un cumplimiento máximo del umbral en cuanto a la ejecución del presupuesto para actividades de integración para el personal de la empresa.

**5. INDICADOR DE EFICACIA EN ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN PARA EL PERSONAL**

$$\frac{\text{Número de actividades de integración realizadas}}{\text{Total de actividades de integración planificadas}}$$

$$(12 / 12 * 100\%) = 100\%$$

**Análisis:**

Una vez aplicado el indicador se obtiene un resultado del 100%, obteniendo un cumplimiento máximo del umbral en cuanto a la realización de actividades de integración para el personal de la empresa.

**6. INDICADOR DE EFICACIA EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

$$\frac{\text{Cantidad de programas de capacitación realizados}}{\text{Cantidad de programas de capacitación proyectados}}$$

$$(2 / 4 * 100\%) = 50 \%$$

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>
<b>J.L.G</b>	

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>IFA 10/14</b>
---	---	------------------

**Análisis:**

El departamento de talento humano se planteó la realización de 4 programas de capacitación al personal, aplicando el indicador se obtiene un 50%, comparando lo obtenido con lo esperado da como resultado una brecha del 50% que es considerada aceptable para la entidad

**7. INDICADOR DE EFICIENCIA EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

Cantidad de presupuesto ejecutado de los programas de capacitación al personal  
 Cantidad de presupuesto destinado en programas de capacitación

$$(1000,00 / 2000,00 * 100\%) = 50\%$$

**Análisis:**

La cantidad de presupuesto asignado para los programas de capacitación ha sido ejecutados en un 50% del presupuesto asignado, cumpliendo solo la capacitación al personal de ventas y dejando de lado al personal administrativo, se considera una brecha desfavorable del 50% al comparar lo obtenido con lo esperado.

**8. INDICADOR DE EFICACIA EN PROYECTOS DE CRECIMIENTO Y MOTIVACIÓN PROFESIONAL**

Cantidad de proyectos ejecutados  
 Cantidad de proyectos planificados

$$(2 / 3 * 100\%) = 66,67\%$$

**Análisis:**

La cantidad de proyectos de crecimiento y motivación profesional han sido ejecutados en un 66,67% que se encuentra en un nivel aceptable y satisfactorio aplicando el indicador, puesto que un proyecto no se ejecutó.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>IFA 11/14</b>
---	---	------------------

**9. INDICADOR DE EFICACIA EN EL INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL EN LOS PROYECTOS DE CRECIMIENTO Y MOTIVACIÓN PROFESIONAL**

Cantidad de trabajadores inscritos  
 Total de trabajadores

$$(18 / 30 * 100\%) = 60\%$$

**Análisis:**

La cantidad de trabajadores que participaron en los proyectos de crecimiento y motivación profesional han sido en total 18 lo que representa el 60% del personal, dando como resultado un cumplimiento del umbral entre un nivel aceptable y satisfactorio.

**10. INDICADOR DE EFICACIA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

Número de objetivos alcanzados  
 Total de objetivos planteados

$$(7 / 8 * 100\%) = 87,50\%$$

**Análisis:**

Dentro de los objetivos planteados por el departamento de talento humano, el personal ha cumplido un 87,50% de los mismos, demostrando su compromiso con la entidad, se ha obtenido un cumplimiento del umbral entre sobresaliente y máximo, según lo esperado que es cumplir en un 90% los objetivos.

**11. INDICADOR DE EVALUACIÓN DE LA JORNADA DE TRABAJO**

Número de empleados que llegan atrasados  
 Total de empleados

$$(17 / 30 * 100\%) = 56,67\%$$

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>IFA 12/14</b>
---	---	------------------

**Análisis:**

El número de empleados que llegan atrasados a sus puestos de trabajo son 17, que aplicando el indicador da como resultado un 56,67%, se puede observar un cumplimiento del umbral comprendido entre aceptable y mínimo.

**HALLAZGOS DE LA APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

Finalmente, una vez aplicado los indicadores de gestión, se detalla los respectivos hallazgos que a continuación se exponen:

**1. Falta de eficacia para el desarrollo de programas de capacitación al personal.**

**Conclusión**

No se han desarrollado programas de capacitación orientados al personal de la empresa Medinatural Cía. Ltda., por falta de planificación y de tiempo por parte del departamento de talento humano; esto ha generado que el personal de ventas no se encuentre totalmente apto para cubrir las necesidades del puesto.

**Recomendación**

Se recomienda al jefe de talento humano planificar y dedicar tiempo para el desarrollo de los programas de capacitación de manera semestral, orientados a todo el personal de acuerdo con las necesidades de cada departamento. De tal manera que el personal esté totalmente familiarizado con los distintos tratamientos de enfermedades y técnicas de venta para atender a los clientes.

**2. Falta de eficiencia del presupuesto para el desarrollo de programas de capacitación al personal.**

**Conclusión**

No se han desarrollado programas de capacitación al personal por falta de utilización del presupuesto asignado para capacitación. Los trabajadores no han sido capacitados periódicamente en lo referente al desarrollo de sus funciones en cuanto a técnicas de venta y tratamientos de enfermedades; además, se evidencia el desperdicio de recursos disponibles.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>IFA 13/14</b>
---	---	------------------

### **Recomendación**

Se recomienda al jefe de talento humano utilizar todo el presupuesto asignado anualmente para el desarrollo de los programas de capacitación planificados; y, así de esta manera evitar el desperdicio de recursos disponibles.

### **3. Falta de eficacia en el desarrollo de proyectos de crecimiento y motivación profesional.**

### **Conclusión**

El departamento de talento humano ha planificado distintos proyectos de motivación profesional: proyecto 1 (Tener mi casa o terreno propio), proyecto 2 (Tener mi auto propio), proyecto 3 (Tener mi negocio propio); para garantizar que el personal se mantenga motivado, conforme y seguro dentro de la empresa. De los cuales el proyecto 1 no se ejecutó por las distintas barreras legales y económicas existentes para su desarrollo, generando que el personal no acceda y se sienta desmotivado por no ser beneficiario de este importante proyecto.

### **Recomendación**

Se recomienda al jefe de talento humano buscar una mejor asesoría en cuanto a información sobre los trámites legales pertinentes y mejores ofertas de inmobiliarias, de tal forma que se pueda acceder a la mejor propuesta para beneficio de los colaboradores.

### **4. Falta de eficacia en el involucramiento del personal en los proyectos de crecimiento y motivación profesional.**

### **Conclusión**

De los distintos proyectos de crecimiento y motivación profesional creados para garantizar que el personal se mantenga satisfecho, conforme y seguro al interior de la empresa. Al aplicar este indicador se obtuvo como resultado un 60% de eficacia en la aceptación de dichos proyectos por parte de los colaboradores, puesto que no están debidamente asesorados con los trámites que deben realizar y los requisitos que deben cumplir para acceder a los mismos.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>

	<b>MEDINATURAL CÍA. LTDA.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PERÍODO 2018</b>	<b>IFA 14/14</b>
---	---	------------------

### **Recomendación**

Se recomienda al jefe de talento humano brindar una mejor asesoría a los colaboradores de la empresa en cuanto a información sobre los proyectos planificados, cuáles son los requisitos que deben cumplir, en que tiempo pueden registrarse, quienes pueden acceder, etc., de tal forma que se pueda garantizar la participación de todos los empleados en cada uno de los proyectos, logrando mantener la fidelización del personal hacia la empresa y el compromiso en la ejecución de sus tareas.

### **5. Falta de evaluación sobre el control de los horarios de ingreso y salida del trabajo del personal.**

### **Conclusión**

La falta de control de los registros sobre los horarios de ingreso y salida del personal de ventas de manera periódica y la falta de aplicación severa de llamados de atención o sanciones respectivas, ha generado que el personal llegue atrasado a sus puestos de trabajo, esto para la empresa es considerado inaceptable, ya que más de la mitad del personal llega tarde e incumple con lo establecido en el manual Wiki Empresarial y con el reglamento interno de trabajo.

### **Recomendación**

Se recomienda al jefe de talento humano integrar un sistema de control de horarios de ingreso y salida para el personal de ventas en los locales a través de reloj biométrico; y, además verificar que se cumpla de manera estricta con las sanciones correspondientes.

Elaborado por: <b>K.V.R.D</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>
Revisado por: <b>S.P.J.T</b> <b>J.L.G</b>	Fecha: <b>22-04-2020</b>

## CONCLUSIONES

- La utilización de diferentes fuentes bibliográficas ha permitido recabar información necesaria para la construcción del marco teórico, la misma que ha sido de gran importancia para el desarrollo de la Auditoría de Gestión en el departamento de Talento Humano de la empresa Medinatural Cía. Ltda., período 2018, puesto que mediante una serie de conceptos y definiciones de autores y tratadistas especializados en el tema, han permitido destacar la importancia de esta auditoría, planificar las fases que se deben aplicar para su ejecución y la obtención e interpretación de los resultados fruto de su realización.
  
- Las técnicas e instrumentos de investigación utilizadas como: la entrevista, la observación directa, la encuesta y los cuestionarios de control interno aplicados en el desarrollo de la auditoría de gestión al departamento de Talento Humano de Medinatural Cía. Ltda., permitieron detectar una serie de falencias en el manejo del sistema de control interno al interior de esta importante área empresarial, lo que comprueba que mientras más métodos e instrumentos de investigación se utilicen, más reales y objetivos serán los resultados.
  
- Con la ejecución de la auditoría de gestión al departamento de Talento Humano de la empresa Medinatural Cía. Ltda., se evidenció que: no existe actualización del manual de funciones, no tienen una correcta distribución de espacio físico para la ejecución de sus tareas, no se han desarrollado programas de capacitación al personal, no se evalúa al personal de manera periódica, no existe un manual de indicadores de gestión; y, no se dispone de un control de los horarios de ingreso y salida del personal de ventas, factores que han repercutido en el desarrollo eficaz de las actividades del área de Talento Humano.

## RECOMENDACIONES

- Para futuros exámenes de auditoría, será recomendable sustentar el desarrollo de los mismos en fuentes primarias (observaciones directas, entrevistas y encuestas); y, fuentes secundarias (libros, investigaciones especializadas, archivos, legislación vigente, etc.), de tal forma que permita una adecuada sustentación y fundamentación y que sus resultados sean útiles para la toma de decisiones.
  
- En el desarrollo de nuevas auditorías a la empresa Medinatural Cía. Ltda., del tipo que fueren, se sugiere aplicar la mayor cantidad de métodos, técnicas y herramientas de investigación, de tal manera que permitan recopilar información consistente, pertinente, suficiente y relevante sobre el manejo del control interno a nivel empresarial, lo que va a permitir obtener resultados reales y objetivos; y, determinar la verdadera situación en la que se debate la organización.
  
- Se recomienda ejecutar exámenes de auditoría periódicos al desempeño del personal de la empresa Medinatural Cía. Ltda., además emprender programas de capacitación orientados al personal administrativo y de ventas, así como también, aplicar indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia y eficacia de los procesos, y determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos departamentales y empresariales, todo en el afán de que la empresa pueda mejorar el desarrollo de sus actividades y esto se revierta en beneficio de sus integrantes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, B. (2012). "Procesos de gestión del talento humano y su articulación con la estrategia organizacional: caso empresas farmacéuticas productos naturales". *Mercados y Negocios: Revista de Investigación y Análisis*, 13(26), 147-164. Recuperado el Octubre de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6149967>
- Alles, M. (2007). *Auditoría: Un enfoque práctico*. Madrid: McGraw Hill.
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007). *Auditoría un enfoque integral*. México: Pearson Education.
- Bacallao, M. (2015). *Control interno*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009a/mbh3.htm>
- Blanco, L. (2012). *Auditoría Integral Normas y Procedimientos*. Bogotá: ECOE ediciones.
- Cartaya, M. (2016). *Riesgo de Auditoría*. Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ven\\_ries\\_aud\\_2014.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_ries_aud_2014.pdf)
- CEPAL. (09 de Febrero de 2018). *Mrgestionhumana*. Obtenido de <http://mrgestionhumana.com/2018/02/09/gestionar-el-talento-humano-eficientemente-en-el-sector-quimico-farmaceutico-un-reto-y-oportunidad/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Contraloría General del Estado. (2014). *Control interno*. Obtenido de [https://www.aguaquito.gob.ec/sites/default/files/documentos/normas\\_de\\_control\\_interno\\_de\\_la\\_contraloria\\_general\\_del\\_estado.pdf](https://www.aguaquito.gob.ec/sites/default/files/documentos/normas_de_control_interno_de_la_contraloria_general_del_estado.pdf)
- Enríquez, C. (15 de Julio de 2015). *Pymes en América Latina*. Quito. Obtenido de <http://m.revistalideres.ec/articulo/lideres/america-latina-cifras-empresas-pymes>
- Flores, S. (2012). *Elementos de la gestión. Las 5 ís*. Obtenido de [https://es.slideshare.net/alquimista\\_\\_fb/a-gestion](https://es.slideshare.net/alquimista__fb/a-gestion)
- Fonseca, A. (2014). *Auditoría de gestión - papeles de trabajo: Guía para la auditoría de gestión en el proceso de mejoramiento de calidad en el cometido de las organizaciones*. Madrid: Fundación Confemetal. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html#:~:text=Objetivos%20de%20la%20Auditoria%20de%20Gesti%C3%B3n&text=Identificar%20las%20%C3%A1reas%20de%20reducci%C3%B3n,con%20eficiencia%2C%20eficacia%20y%20econom%C3%ADa>.
- Fowler, E. (2016). *Tratadp de Auditoría*. Buenos Aires: La Ley.
- Franklin, B. (2013). *Auditoría Administrativa*. Mexico: Pearson.

- Franklin, J. (2007). *Slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/wilsonvelas/auditoria-de-gestin-40938136>
- García, J. (Agosto de 2015). *Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano del Hospital Provincial General Docente de Riobamba por el período 2012*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo), Riobamba. Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/5643>
- García, J., & Casanueva, C. (2014). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Santa Fé: McGraw Hill.
- Griffith, B. (2018). *Auditoría de Gestión*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html>
- Huergo, J. (2017). *Los procesos de Gestión*. La Paz: Pearson.
- INEC. (2010). *Ecuadorencifras*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Marzo-2018/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_mar2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Marzo-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_mar2018.pdf)
- Jaramillo, J. (2006). *Indicadores de Gestión*. Obtenido de [http://www.infoservi.com/infoservi/pdf/Indicadores\\_De\\_Gestion.pdf](http://www.infoservi.com/infoservi/pdf/Indicadores_De_Gestion.pdf)
- Jurado, M. (Septiembre de 2018). *Nexdu*. Obtenido de <https://www.nexdu.com/ec/q/santodomingo-sd/centros-naturistas>
- Koulopoulos, T., & Frappaolo, C. (2001). *Lo fundamental y lo efectivo acerca de la gerencia del conocimiento*. Mexico : McGraw Hill.
- Lara, A. (Enero de 2015). *Debitoor*. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa>
- Lara, C. (21 de Junio de 2017). *Características de Auditoría de Gestión*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2017/06/21/caracteristicas-auditoria-de-gestion/>
- Lledo, P. (2011). *Gestión del talento humano*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión*. Quito: Luz de América.
- Mantilla, S. (2009). *Auditoría del Control Interno*. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2018/04/Auditori%CC%81a-del-Control-Interno-4ed.pdf>
- Martinez, H. (Junio de 2016). *Proceso de selección del talento humano como estrategia competitiva en las empresas farmacéuticas*. (Proyecto de grado, Universidad Militar Nueva Granada), Bogotá. Recuperado el Noviembre de 2019, de <http://hdl.handle.net/10654/14544>

- Martínez, J. (2016). Inversión para la formación del talento. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(76), 642-652. Recuperado el Noviembre de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29049487005.pdf>
- Medina, L. (2010). *Modelo de control interno*. Obtenido de [https://www.academia.edu/33382235/MODELO\\_COSO\\_III\\_-\\_MARCO\\_INTEGRADO\\_DE\\_CONTROL\\_INTERNO](https://www.academia.edu/33382235/MODELO_COSO_III_-_MARCO_INTEGRADO_DE_CONTROL_INTERNO)
- Mena, F. (2016). *Industria Farmaceutica*. Obtenido de <https://observatorio.unr.edu.ar/industria-farmaceutica/>.
- Moya, D. (2019). *Tipos de indicadores en empresas exitosas*. Obtenido de <https://www.gestionar-facil.com/tipos-de-indicadores/>
- ONU. (2018). *Directivosygerentes*. Obtenido de <https://directivosygerentes.es/pymes/noticias-pymes/pymes-onu>
- Pignarre, P. (2005). *El gran secreto de la Industria Farmacéutica*. Gedisa.
- Ramos, G. (2016). *Objetivos de la Auditoría de Gestión*. Obtenido de [http://members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/gestion.html](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html)
- Rodríguez, B. (2013). *Auditoria y Control Interno*. Madrid: Panini.
- Sanchez, C. (2015). *Auditoría de Gestión*. Bogotá: McGraw Hill.
- Sánchez, V. (2010). *Manual de administración de empresas*. Barcelona: Profit editorial.
- Santillana, J. (2000). *Auditoría*. La Paz: Pearson.
- Sefla, V. (2019). *Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., cantón Riobamba, provincia Chimborazo, período 2017 - 2018*". (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo), Riobamba. Recuperado el Noviembre de 2019, de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13431>
- Torres, G. (2017). *Tipos de riesgo de auditoría*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/tipos-de-riesgos-de-auditoria.html>
- Vallejo, L. (2015). *Gestión de talento humano*. Caracola Editores. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Villamayor, C. (2014). *Gestión*. Obtenido de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>

Villaseñor, M. (Febrero de 2007). Recursos Humanos Digital . *La gestión del talento en el sector farmacéutico*, 21(76). Recuperado el Octubre de 2019, de <http://www.rrhhdigital.com/editorial/46843/la-gestion-del-talento-en-el-sector-farmaceutico>

## **ANEXOS**

### **ANEXO A: ENCUESTA AL PERSONAL**

#### **ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

**OBJETIVO:** Determinar el nivel de desempeño en los distintos procesos que se desarrollan dentro del departamento de Talento Humano.

1. ¿Conoce usted el plan estratégico de la empresa (misión, visión, objetivos, etc.)?
2. ¿Tiene usted conocimiento de la estructura organizacional de la empresa?
3. ¿Medinatural Cía. Ltda., cuenta con un manual de funciones para el área de talento humano?
4. ¿Conoce usted si el manual de funciones del departamento de talento humano está actualizado?
5. ¿Sabe usted si el departamento de talento humano cuenta con políticas para el reclutamiento y selección del personal?
6. ¿A su criterio, existe una buena relación y comunicación entre los colaboradores del departamento de talento humano de la empresa Medinatural Cía. Ltda.?
7. ¿Cuenta usted con un espacio adecuado para desarrollar sus actividades diarias?
8. ¿Considera usted que el departamento de talento humano cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de sus tareas?
9. ¿El departamento de talento humano cuenta con el personal necesario para la realización de los distintos procesos?
10. ¿El departamento de talento humano realiza adecuadamente programas de capacitación para el personal?
11. ¿El departamento de talento humano ejecuta evaluaciones periódicas al desempeño del personal de la empresa Medinatural Cía. Ltda.?
12. ¿Considera usted que la realización de una Auditoría de Gestión al departamento de Talento Humano permitirá determinar las falencias de esta área y proponer alternativas de mejora?

## ANEXO B: ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

### Objetivo:

Compilar la información esencial de la empresa Medinatural, para obtener un diagnóstico general de cómo está la situación de la organización.

<b>Entrevistado:</b>	Msc. Estefanía Ojeda
<b>Cargo:</b>	Jefe de Talento Humano
<b>Fecha:</b>	13-12-2019

1. ¿A qué se dedica principalmente la empresa?
2. ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico?
3. ¿El departamento cuenta con un manual de funciones y procedimientos?
4. ¿Existe un procedimiento establecido para la contratación del personal?
5. ¿Se informa al personal las labores que deben desempeñar en sus respectivos puestos de trabajo?
6. ¿Existen políticas dentro del departamento de talento humano para el control de las actividades del personal?
7. ¿Cuenta la empresa con un plan anual de capacitación al personal?
8. ¿Se lleva un control de las asistencias del personal?
9. ¿Considera que el ambiente de trabajo en el departamento de talento humano es idóneo?
10. ¿Se ha practicado anteriormente una Auditoria de Gestión en la empresa?
11. ¿La empresa otorga incentivos ya sean económicos, sociales o simbólicos como premio al buen desempeño del personal?
12. ¿Qué tipo de planes de motivación otorga la empresa al personal para lograr retenerlo?