



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO DE LA ASEGURADORA  
DEL SUR SUCURSAL RIOBAMBA, EN EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1  
DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL.**

**AUTORA:**

MARCIA EVELYN TORRES GUAÑO

**TUTOR:**

Ms.C. MARCO MORENO

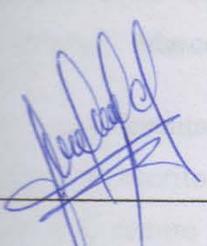
**Riobamba - Ecuador**

**2016**

## INFORME DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor, y luego de haber revisado el desarrollo de la investigación elaborada por Marcia Evelyn Torres Guaño, tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público, luego de ser evaluada por el Tribunal designado.

Riobamba, Febrero de 2016

  
Ms.C. Marco Moreno

TUTOR



## CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO

Los miembros del Tribunal de Graduación del proyecto de investigación de título **AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO DE LA ASEGURADORA DEL SUR SUCURSAL RIOBAMBA, EN EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL**, presentado por Marcia Evelyn Torres Guaño y dirigida por el Ms.C. Marco Moreno.

Una vez presentada la defensa oral y revisado el informe final del proyecto de graduación escrito en la cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas, remite la presente para uso y custodio en la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas de la UNACH.

Para constancia de lo expuesto firman:

Ms.C Otto Arrellano

**Presidente del Tribunal**

Ms.C Marco Moreno

**Miembro del Tribunal**

Ing. Cecilia Mendoza

**Miembro del Tribunal**

## AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación, nos corresponde exclusivamente a: Marcia Evelyn Torres Guaño y Ms.C. Marco Moreno; y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Nacional de Chimborazo.



---

Marcia Evelyn Torres Guaño

CI. 060425074-6

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a mis padres, por su confianza, tiempo y apoyo permanente e incondicional en cada una de las etapas de mi vida y saber guiar mi camino siempre con sus sabias palabras que fueron de mucha ayuda para poder alcanzar este logro más en mi vida.

A mi profesor, Máster Marco Moreno Castro, quien con su profesionalismo ha sabido guiar de la mejor forma el desarrollo de mi trabajo y por sus acertadas recomendaciones para la entrega de este proyecto con la mejor calidad.

A la Licenciada Laura Naranjo, Gerente General de Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba, que gracias a su confianza y a la colaboración de su equipo de trabajo, me permitió culminar con éxito el desarrollo de mi proyecto.

*Marcia*

## **DEDICATORIA**

A mis padres a quienes les debo todo en la vida, les agradezco el amor, la comprensión, la paciencia y el apoyo que me han brindado para culminar mi carrera profesional.

A mis amigos, profesores, personal de Aseguradora del Sur y especialmente a mi familia, que gracias a su esfuerzo, constante motivación, incondicional apoyo y amistad han logrado marcar esta importante etapa de mi vida con buenos recuerdos, felicidad y mucho éxito.

*Marcia Torres*

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO .....	2
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
DEDICATORIA .....	5
ÍNDICE GENERAL .....	6
ÍNDICE DE TABLAS .....	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	12
RESUMEN .....	14
ABSTRACT.....	16
INTRODUCCIÓN.....	18
CAPÍTULO I .....	19
1    MARCO REFERENCIAL.....	19
1.1    EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	19
1.2    PROBLEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	19
1.2.1    FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	21
1.2.1.1    PREGUNTAS DIRECTRICES O PROBLEMAS DERIVADOS.....	21
1.3    OBJETIVOS .....	21
1.3.1    OBJETIVO GENERAL .....	21
1.3.2    OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	21
1.4    JUSTIFICACIÓN .....	22
CAPÍTULO II.....	24
2    MARCO TEÓRICO.....	24
2.1    ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES REALIZADAS AL PROBLEMA .....	24

2.2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	25
2.2.1	GENERALIDADES DE LA ASEGURADORA DEL SUR, SUCURSAL RIOBAMBA .....	26
2.2.1.1	Antecedentes.....	26
2.2.1.2	Base legal.....	27
2.2.1.3	Misión.....	27
2.2.1.4	Visión .....	27
2.2.1.5	Filosofía empresarial .....	28
2.2.1.6	Objetivos organizacionales.....	28
2.2.1.7	Valores.....	29
2.2.1.8	Estructura organizativa .....	30
2.2.1.9	Productos que ofrece la Empresa Aseguradora del Sur.....	31
2.2.2	AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	33
2.2.2.1	Definición de Auditoría.....	33
2.2.2.2	Auditoría de Gestión.....	33
2.2.2.3	Objetivos de la Auditoría de Gestión .....	34
2.2.2.4	Técnicas de Auditoría de Gestión.....	34
2.2.2.5	Indicadores de Gestión .....	37
2.2.2.6	Fases de la Auditoría de Gestión .....	42
2.2.2.6.5	Seguimiento .....	47
2.2.2.7	Riesgo de Auditoría.....	48
2.2.2.8	Hallazgos de Auditoría .....	49
2.2.3	Normas de Control Interno .....	50
2.2.3.1	Definición.....	50
2.2.3.2	Importancia.....	51
2.2.3.3	Ambiente de control interno.....	52

2.2.3.4	Componentes de la estructura del control interno .....	52
2.2.3.5	Modelos de evaluación del control interno .....	53
2.2.3.6	Métodos para evaluar el control interno .....	58
2.2.4	DESEMPEÑO LABORAL .....	59
2.2.4.1	Gestión del talento humano .....	59
2.2.4.2	El rol de la gestión del talento humano .....	60
2.2.4.3	La gestión del talento humano como proceso .....	60
2.2.4.4	Procesos de la administración de recursos humanos .....	61
2.2.4.5	Aplicación del talento humano .....	61
2.2.4.6	Desarrollo del talento humano.....	64
2.2.4.7	Conservación del talento humano .....	64
2.2.5	HIPÓTESIS .....	65
2.2.5.1	VARIABLES.....	65
2.2.5.2	Variable independiente.....	65
2.2.5.3	Variable dependiente .....	65
CAPÍTULO III.....		66
3	MARCO METODOLÓGICO .....	66
3.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	66
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	67
3.3	DEL NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN .....	67
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	67
3.4.1	POBLACIÓN .....	67
3.4.2	MUESTRA .....	68
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	68
3.5.1	TÉCNICAS.....	68
3.5.2	INSTRUMENTOS .....	68

3.6	TÉCNICAS PARA PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE DATOS	68
3.7	PROCESAMIENTO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	69
3.7.1	FICHA DE OBSERVACIÓN .....	69
3.7.2	ENCUESTA .....	70
3.7.3	AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO DE LA ASEGURADORA DEL SUR SUCURSAL RIOBAMBA .....	80
3.7.3.1	Contrato de prestación de servicios de auditoría.....	83
3.7.3.2	Proceso de Auditoría .....	86
3.7.3.3	Aplicación y evaluación de cuestionarios de control interno.....	100
3.7.3.4	Fase III: Ejecución.....	110
3.7.3.5	Fase IV: Comunicación de resultados .....	129
	CAPÍTULO IV .....	132
1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	132
	BIBLIOGRAFÍA .....	136
	ANEXOS .....	138

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Riesgo y Confianza .....	49
Tabla N° 2: Componentes de la estructura del control interno.....	52
Tabla N° 3: Población.....	67
Tabla N° 4: Herramientas de Gestión de Talento Humano .....	69
Tabla N° 5: Auditoria de Gestión .....	70
Tabla N° 6: Eficiencia, eficacia y economía del desempeño laboral.....	71
Tabla N° 7: Procesos de talento humano .....	72
Tabla N° 8: Monitoreo de objetivos y la óptima utilización de los recursos.....	73
Tabla N° 9: Importancia de indicadores de gestión.....	74
Tabla N° 10: Programas y procedimientos de auditoría de Gestión.....	75
Tabla N° 11: Herramientas de la gestión del talento humano .....	76
Tabla N° 12: Evaluación del desempeño laboral.....	77
Tabla N° 13: Comunicación de resultados de evaluación del desempeño .....	78
Tabla N° 14: Capacitación.....	79
Tabla N° 15: Marcas de Auditoría.....	81
Tabla N° 16: Abreviaturas .....	82
Tabla N° 17: Programa de Auditoría de Gestión: Fase I.....	86
Tabla N° 18: Análisis de la Misión.....	90
Tabla N° 19: Análisis de la Visión .....	91
Tabla N° 20: Programa de Auditoría de Gestión: Fase II.....	94

Tabla N° 21: Nómina de trabajadores.....	99
Tabla N° 22: Reclutamiento .....	100
Tabla N° 23: Riesgo y confianza del reclutamiento .....	101
Tabla N° 24: Selección del personal.....	102
Tabla N° 25: Riesgo y confianza de la selección de personal .....	103
Tabla N° 26: Formación y desarrollo .....	104
Tabla N° 27: Riesgo y confianza de la formación y desarrollo.....	105
Tabla N° 28: Medición del desempeño.....	106
Tabla N° 29: Riesgo y confianza de la medición del desempeño.....	107
Tabla N° 30: Ambiente de control.....	108
Tabla N° 31: Riesgo de ambiente de control .....	109
Tabla N° 32: Programa de Auditoría de Gestión Fase III.....	110
Tabla N° 33: Proceso de reclutamiento de personal .....	112
Tabla N° 34: Proceso de Selección del Talento Humano.....	118
Tabla N° 35: Proceso de evaluación del desempeño .....	124
Tabla N° 36: Resumen Indicadores .....	128
Tabla N° 37: Programa de Auditoría de Gestión Fase IV .....	129

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: WHI Empresarial .....	28
Gráfico N° 2: Organigrama estructural de Aseguradora del Sur .....	30
Gráfico N° 3: Técnicas de Auditoría de Gestión .....	35
Gráfico N° 4: Tipos de indicadores de calidad .....	41
Gráfico N° 5: Fases de la Auditoría de Gestión.....	42
Gráfico N° 6: Proceso de la administración de recursos humanos .....	61
Gráfico N° 7: Reclutamiento con base en los puestos vs. Reclutamiento con base a las competencias.....	62
Gráfico N° 8: Selección con base en los puestos vs. Selección con base a las competencias.....	63
Gráfico N° 9: Herramientas de Gestión de Talento Humano .....	69
Gráfico N° 10: Auditoría de Gestión .....	70
Gráfico N° 11: Eficiencia, eficacia y economía del desempeño laboral .....	71
Gráfico N° 12: Procesos de Talento Humano.....	72
Gráfico N° 13: Monitoreo de objetivos y la óptima utilización de los recursos.....	73
Gráfico N° 14 Importancia de indicadores de gestión.....	74
Gráfico N° 15: Programas y procedimientos de Auditoría de Gestión.....	75
Gráfico N° 16: Herramientas de la gestión del talento humano .....	76
Gráfico N° 17: Evaluación del desempeño laboral.....	77
Gráfico N° 18: Comunicación de resultados de evaluación del desempeño .....	78
Gráfico N° 19: Capacitación.....	79

Gráfico N° 20: Valores de Aseguradora del Sur.....	98
Gráfico N° 21: Resumen Indicadores .....	128

## **RESUMEN**

El proyecto de investigación titulado: “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO DE LA ASEGURADORA DEL SUR SUCURSAL RIOBAMBA, EN EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL”, tuvo como objetivo general determinar cómo influyó la Auditoría de Gestión en el talento humano durante este período. Se utilizó el método inductivo porque se analizó las particularidades de la gestión del talento humano. Se utilizaron fuentes bibliográficas externas e internas, sustento teórico de la investigación. La información se obtuvo directamente del sitio donde se produjo el fenómeno de estudio, en este caso Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba, donde se aplicaron los instrumentos de recolección de datos de la población involucrada. La información obtenida con la aplicación de las encuestas se presenta en cuadros y gráficos estadísticos y se analizan e interpretan contrastando la teoría utilizada en la investigación. El nivel de investigación fue de orden diagnóstico y exploratorio destacándose los aspectos fundamentales de la problemática. La Auditoría se inició con el conocimiento general de la entidad, así como la ejecución de los procesos inherentes a la actividad, con el propósito de identificar las áreas críticas en el manejo del talento humano. Durante su desarrollo se elaboraron los programas de Auditoría por cada fase, como guía para la obtención de evidencia y detección de falencias dentro de la gestión. Las conclusiones corresponden a los hallazgos de la auditoría y sus recomendaciones indican el responsable de aplicar los respectivos correctivos con miras a favorecer el crecimiento organizacional a través de un correcto manejo de su talento humano.

La investigación se desarrolló en cinco capítulos.

El Capítulo I, MARCO REFERENCIAL, muestra el planteamiento del problema, los objetivos de investigación y la respectiva justificación.

El Capítulo II, MARCO TEÓRICO, menciona antecedentes de investigaciones similares, la descripción de la entidad, la fundamentación de las variables de investigación, y se incluye la hipótesis y variables de estudio.

El Capítulo III, MARCO METODOLÓGICO, detalla los métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación, junto con el análisis de los resultados

obtenidos a través de la aplicación de instrumentos de recolección de información y el desarrollo de la Auditoría de Gestión.

En el Capítulo IV, se presentan las **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** obtenidas de acuerdo con los hallazgos de auditoría.



## ABSTRACT

The research project entitled "AUDIT OF HUMAN TALENT MANAGEMENT OF INSURANCE Riobamba SOUTH IN THE PERIOD JULY 1 UNTIL DECEMBER 31, 2014 AND ITS IMPACT ON THE JOB PERFORMANCE" The objective was to determine the influence performance audit on human talent during this period inductive method was used for the particularities of the management of human talent was analyzed. External and internal literature sources, theoretical basis of the research were used. The information was obtained directly from the site where the study phenomenon occurs, in this case Insurer South Riobamba, where data collection instruments applied to people involved was applied. The information gained from the implementation of surveys is presented in statistical tables and graphs and analyzed and interpreted contrasting the theory used in the research. The level of diagnostic research was exploratory standing order and fundamental aspects of the problem. The audit began with the general knowledge of the organization and the execution of the processes inherent in the business, in order to identify critical areas in the management of human talent. During development audit programs they were developed for each phase, as a guide for obtaining evidence and detection of flaws in the management. The findings correspond to the findings of the audit and its recommendations are responsible for applying the respective corrections with a view to promoting organizational growth through proper management of its human talent.

The research is divided into five chapters.

Chapter I, reference framework, shows the problem statement, research objectives and the respective justification.

Chapter II theoretical mentions history of similar research, the description of the organization, the foundation of the research variables, and hypotheses and study variables included.

Chapter III, methodological framework details the methods, techniques and tools used

in research, together with the analysis of results obtained through the implementation of data collection instruments and the development of audit.

In Chapter IV, the conclusions and recommendations obtained according to the audit findings are presented.

Reviewed by: Msc. Maritza Chávez



## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano constituye una función de índole administrativo que busca atraer, obtener y mantener a personal idóneo para los cargos de una empresa, formándolos y capacitándolos según sus áreas de trabajo y permitiéndoles que se desarrollen profesionalmente.

La Auditoría de Gestión al talento humano está orientada a detectar el grado de eficiencia de la aplicación de los procesos inherentes a esta área a través de la obtención de evidencia suficiente y competente que indique el riesgo de la gestión y permita establecer conclusiones y recomendaciones a los responsables de la gestión.

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos

La investigación “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO DE LA ASEGURADORA DEL SUR, SUCURSAL RIOBAMBA, EN EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 1 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Este trabajo va a permitir conocer, analizar y desarrollar una auditoria de gestión ya que a través de ella se puede detectar el manejo de los controles internos, los problemas que se pueden presentar y los procesos que se manejan dentro de la gestión del talento humano, permitiendo dar como resultado final de un proceso, se realizará el informe con la ética profesional que le caracteriza con los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones emitidos, la máxima autoridad deberá apreciarlo como un soporte, apoyo para la toma decisiones dentro de la entidad. Para el mejoramiento de la entidad en los servicios que sean eficientes

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO REFERENCIAL**

### **1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Auditoría de Gestión al Talento Humano de la Aseguradora del Sur Sucursal Riobamba, en el período comprendido del 1 de julio al 31 de diciembre del 2014 y su incidencia en el desempeño laboral.

### **1.2 PROBLEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Las empresas aseguradoras en Ecuador tienen un papel importante en la economía, al fomentar la inversión productiva de fondos ajenos y garantizar la reposición de la inversión en caso de siniestro.

Aseguradora del Sur, Empresa de seguros y reaseguros, dedicada a los ramos de seguros generales y fianzas, está estructurada de acuerdo con su actividad y requiere de personal capacitado que apoye el cumplimiento de metas de producción y el logro de los objetivos estratégicos y generales. Sin embargo, la Empresa no ha sido sujeto de una Auditoría de Gestión que permita verificar la eficacia y eficiencia de los procesos utilizados en la captación y mantenimiento de las personas, es decir, medir y cuantificar los logros alcanzados en el ámbito del trabajo, que los empleados han ejecutado, en un período de tiempo determinado.

La planificación de la Empresa se orienta a establecer estrategias en las diferentes áreas de gestión para alcanzar sus objetivos, entre ellas se encuentra la aplicación de métodos adecuados que le permita captar y mantener el mejor personal dentro de su planilla. La eficacia y eficiencia de la gestión del talento humano se relaciona con la capacidad de lograr que el personal alinee sus metas laborales con las estrategias de la organización, minimizando los costos y maximizando su productividad.

Para el reclutamiento se acude a la publicación de vacantes en [multitabajos.com](http://multitabajos.com). Las personas interesadas suben su currículum a la página web, el cual es revisado por el personal de talento humano. Si el currículum cumple con los requerimientos de la

empresa, se le comunica mediante llamada telefónica para la pre-entrevista. Según los resultados, se cita a la persona para ser sometida a pruebas de conocimientos y las tres personas con mayor puntaje deben acudir a la ciudad de Quito para entrevistas de evaluación situacional, que le permite predecir conductas de los postulantes en situaciones concretas de liderazgo, trabajo bajo presión, manejo de la inteligencia emocional para toma de decisiones, solución de problemas, entre otros; todos son casos prácticos. La empresa no suele especificar dentro de los requisitos todos los procedimientos a aplicarse, especialmente con las pruebas de selección, dando lugar a inconformidad de los postulantes y a pérdida de recursos y tiempo.

El talento humano que labora en la empresa, al momento de su contratación, es sometido a un proceso de información sobre su cargo y las funciones a cumplir. La organización del personal se realiza de acuerdo con su orgánico estructural y el manual de funciones el cual no se encuentra actualizado, por tanto los perfiles de los cargos y sus funciones se mantienen, a pesar del crecimiento de la empresa que ha llevado también a un incremento de actividades. En lo referente a la promoción del personal, se la aplica cuando algún empleado renuncia dejando libre el puesto, es decir no existe un plan de promociones que permita al personal visualizar su crecimiento profesional dentro de la empresa.

El control interno de la gestión en Aseguradora del Sur, utiliza como instrumento la evaluación del desempeño; para su efecto compara las funciones con la realidad del trabajo de cada colaborador. El principal inconveniente radica en que los resultados no son comunicados oportunamente, ocasionando desconcierto entre los empleados y demora en la aplicación de correctivos.

La asistencia del personal, se controla por medio de la verificación de la huella digital en el reloj biométrico. Semanalmente el Jefe de Talento Humano revisa los resultados para emitir el informe al Gerente y la posterior notificación al empleado. A pesar de esta forma de control, no se mantienen estadísticas que indiquen el nivel de ausentismo ni las acciones correctivas tomadas.

Bajo este contexto fue importante desarrollar la investigación por cuanto al aplicar la Auditoría de Gestión al talento humano se obtuvo conclusiones de aspectos que afectan el desempeño laboral del personal de Aseguradora del Sur, Sucursal Riobamba.

## **1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide la Auditoría de Gestión al talento humano de la Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba, en el período comprendido del 1 de julio al 31 de diciembre del 2014 en el desempeño laboral?

### **1.2.1.1 PREGUNTAS DIRECTRICES O PROBLEMAS DERIVADOS**

- ¿Cuáles son los procesos utilizados para la gestión del talento humano en Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba?
- ¿Cuál es el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos de talento humano en Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba?
- ¿De qué manera una Auditoría de Gestión al talento humano permite elevar el desempeño laboral del personal que trabaja en Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar cómo la Auditoría de Gestión al talento humano de la Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba, en el período comprendido del 1 de julio al 31 de diciembre del 2014 incide en el desempeño laboral.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los procesos utilizados para la gestión del talento humano en Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba.
- Determinar el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos de talento humano en Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba.
- Establecer estrategias que permitan elevar el desempeño laboral del personal que trabaja en Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

El talento humano es el recurso más importante de una empresa, porque de su calidad y compromiso depende el alcance de los objetivos organizacionales. Aseguradora del Sur tiene como política la aplicación de procesos estandarizados para la inclusión, desarrollo y mantenimiento de sus colaboradores, sin embargo su gestión no ha sido evaluada externamente, desconociéndose criterios que aporten al mejoramiento de la gestión del personal.

Efectuar una Auditoría de Gestión al talento humano es importante porque es un elemento básico de la gestión administrativa-financiera. El talento humano es el encargado de organizar, vigilar y controlar el buen uso y destino de los bienes empresariales y satisfacer las necesidades de los clientes. El cumplimiento idóneo de las funciones incide en el logro de la misión de Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba. Este trabajo beneficia a los directivos y personal de la empresa, según evidencia relativa a los procesos y a la estructura del control interno aplicado.

La investigación procura, mediante la ejecución de una Auditoría, descubrir las deficiencias de la gestión del talento humano en Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba apuntando a establecer criterios que colaboren con una administración eficaz. Al examinar y valorar los métodos utilizados y el desempeño del personal en sus respectivas áreas, se llegará a detectar aquellas irregularidades que afectan el desempeño esperado con repercusiones en el logro de los objetivos.

La investigación tomará como base el aporte científico, teórico y práctico de la Auditoría de Gestión y de la administración del talento humano, considerando los procesos y recursos necesarios para cada área de investigación. Esta información fue el soporte para el desarrollo de la auditoría en cada una de sus fases y los resultados se constituye en el fundamento para la elaboración de recomendaciones, según los hallazgos y la normativa.

Se aplicaron instrumentos acordes a la Auditoría de Gestión y procesos de control en el área de talento humano, partiendo de la planificación de actividades y la obtención de información válida para la investigación. Desde una perspectiva práctica se pretendió

formular una propuesta de mejoramiento que incluya estrategias practicable para eliminar el problema.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES REALIZADAS AL PROBLEMA**

El talento humano es un tema tratado dentro de diferentes líneas de investigación; en el marco de la Auditoría de Gestión, se han encontrado los siguientes estudios:

- Zhinín Gualli (2013) señala: La aplicación de esta Auditoría constituirá una herramienta de suma importancia que brindará apoyo a la gerencia, jefes de los departamentos y supervisores; permitiéndoles demostrar su capacidad profesional, y responsabilidad, brindando un servicio de calidad a los clientes, proveedores, empleados y personal operativo de toda la empresa, por lo que se recomienda su aplicación inmediata.
- Narváez y Rodríguez (2012), indican como objetivos de la Auditoría de Gestión al talento humano: “Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables a la ética profesional del docente, así mismo aplicar indicadores de gestión inherentes al normal desempeño de las actividades, y finalmente presentar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.”
- Cabezas (2012), concluye: “El personal que se contrata no cumple con los requerimientos y necesidades de la entidad, asignando tareas sin medir sus capacidades, producto de no haber sido seleccionado mediante un concurso, y no se procede en lo posterior a realizarles pruebas de cumplimiento, desconociendo si desarrolló o no actitudes en cuanto a la labor asignada. Esto se da por la decisión política del dignatario en contratar cuando asumen sus funciones por elección popular, y posterior mente lo hacen por cumplir compromisos.”
- Armendáriz y Vallejo (2012), indican: “El no ejecutar Auditorías de Gestión dentro de la institución, no permite conocer al máximo sus deficiencias, lo cual puede llegar afectar la imagen fiel de la empresa.”

- Cando y Meléndrez (2011) concluyen: “El informe final de Auditoría de Gestión constituirá una guía para la toma de decisiones por parte del nivel directivo de la institución, encaminadas a corregir el desempeño de los servidores públicos que son la base para el manejo de los recursos.”

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

La Auditoría de Gestión según Blanco Luna (2012), es “el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo o 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 las misma o la actuación de la dirección”. (pág. 233)

García, Sánchez y Zapata (2008) definen la gestión del talento humano como: “La actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa”

La Auditoría de Gestión al talento humano se orienta a establecer cómo se aplican los procesos relativos al recurso humano en una empresa, el nivel de eficiencia y eficacia de los mismos, su aporte al cumplimiento de metas y objetivos trazados.

John F, Mee (1958), la define como "el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar".

El propósito principal de la Auditoría de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo o prácticas y condiciones que deben incrementarse. Cuando el conocimiento, habilidades y destrezas del personal no son evaluados, no es posible mejorarlo. La fundamentación teórica del trabajo investigativo está estructurada por unidades, temas y subtemas que guardan relación con el título de la investigación.

## **2.2.1 GENERALIDADES DE LA ASEGURADORA DEL SUR, SUCURSAL RIOBAMBA**

### **2.2.1.1 Antecedentes**

Aseguradora del Sur es una Compañía de Seguros y Reaseguros que cuenta con veinte y cinco años de presencia en el mercado nacional y en la actualidad se encuentra considerada entre las once mejores opciones de seguros en el Ecuador; siendo su fortaleza la rama vehicular (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador – SBSE-). Así pues, mantiene una participación activa en el mercado nacional en donde sus principales oficinas se encuentran localizadas en las ciudades de Quito y Cuenca y sus sucursales en las ciudades de: Portoviejo, Santo Domingo, Ibarra, Manta, Francisco de Orellana (El Coca), Ambato, Riobamba, Machala, Loja, ellas ofrecen una variedad de seguros, cuya cobertura se basa en el valor del objeto asegurado y el establecimiento de la póliza.

### **Historia**

La historia de Aseguradora del Sur, compañía de Seguros y Reaseguros, comienza el 11 de febrero de 1990 en la ciudad de Cuenca, con el objetivo principal de brindar la mayor protección en todo momento y lugar, siempre con un respaldo incondicional y bajo los conceptos de fortaleza y solidez.

En 1994, trasladamos nuestra matriz a la ciudad de Quito, lugar que gracias a su desarrollo comercial, nos permitió en tan solo un año de haber abierto nuestras puertas, ubicarnos como la segunda Aseguradora de mayor producción, rompiendo con esto todos los récords, al ser una de las empresas de mayor crecimiento en tan poco tiempo de existencia.

Desde 1997 hasta el año 2010, gracias a la gran trayectoria que nos caracteriza en el mercado de los seguros, hemos abierto sucursales en Ambato, Cuenca, Ibarra, Loja, Machala, Manta, Portoviejo, Riobamba y Santo Domingo; ganando la experiencia que nos lleva a seguir creciendo con sucursales en Quevedo, Francisco de Orellana (El Coca) y en el sur del Distrito Metropolitano de Quito, cada una con la suficiente autonomía para comercializar seguros, brindando un mejor y más amplio servicio, con cobertura a las zonas Centro, Costa y Sur del País.

Los últimos años han sido muy importantes para la Compañía, pues han mostrado un gran crecimiento que tiene como base la seriedad y profesionalismo que demostramos frente a nuestros asegurados y proveedores. Todo esto gracias a la calidad del trabajo de nuestros colaboradores, que con su compromiso y entrega continua hace de ésta una empresa cada día más eficiente.

Parte importante de este grupo de trabajo, son nuestros principales accionistas, quienes optimizan los recursos que permiten el desarrollo de Aseguradora del Sur:

- Ing. Rodrigo Cevallos Breilh.
- Ec. Rodrigo Cevallos Guevara.
- Ing. Ramiro Chiriboga Cordovés.

#### **2.2.1.2 Base legal**

Se encuentra legalmente constituida bajo la razón social “Aseguradora del Sur Compañía Anónima de Seguros y Reaseguros”, mediante escritura pública celebrada el 8 de enero de 1990, ante el Notario Segundo del cantón Cuenca, doctor Rubén Vintimilla Bravo, inscrita en el Registro Mercantil del cantón Cuenca el 25 de enero de 1990.

La compañía cambia de domicilio principal de la ciudad de Cuenca a la ciudad de Quito, mediante escritura pública celebrada el 21 de septiembre de 1994, ante el Notario Vigésimo Noveno del cantón Quito, doctor Rodrigo Salgado Valdez, inscrita en el registro Mercantil del cantón Quito el 4 de enero 1995.

#### **2.2.1.3 Misión**

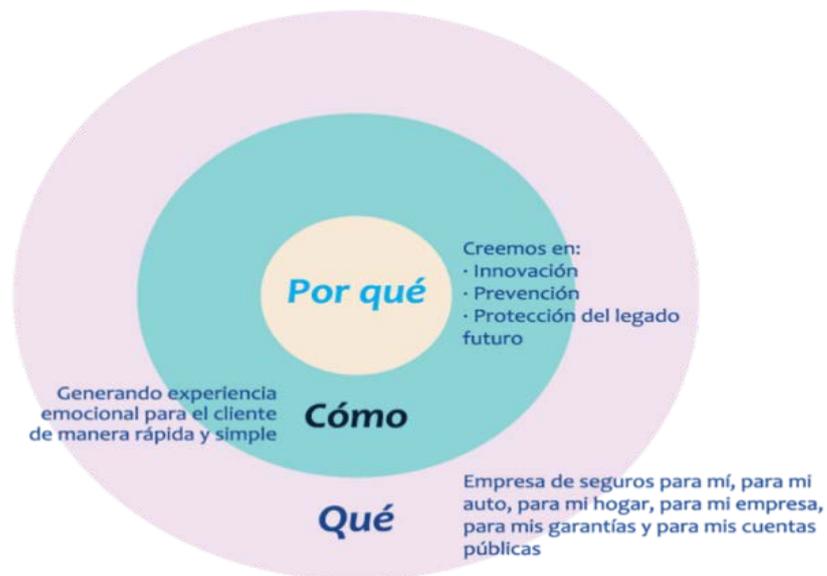
“Somos una Aseguradora sólida dedicada a proteger el patrimonio de las personas, familias y empresas en el Ecuador. Proporcionamos confianza, tranquilidad y respaldo de manera efectiva.”

#### **2.2.1.4 Visión**

“Ser la mejor opción de seguros en el Ecuador al 2014.”

### 2.2.1.5 Filosofía empresarial

Gráfico N° 1: WHI Empresarial



Fuente: Aseguradora del Sur  
Elaborado por: Aseguradora del Sur

- **Qué. (categoría de productos)** Empresa de seguros para usted, para su hogar, para su auto, para su empresa, para sus garantías.
- **Cómo. (propuesta de valor)** Generar experiencia emocional para el cliente de manera rápida y simple.
- **Por qué. (creencia)** Porque cree en innovación, prevención, protección del legado futuro.

### 2.2.1.6 Objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales son muy importantes en las empresas porque es una herramienta de administración que crea un objetivo para que alcancen los empresarios, analizar la efectividad en general y logros de la empresa.

Los objetivos que tiene trazada la Empresa Aseguradora del Sur son los siguientes:

- a) Alcanzar un 5% de rentabilidad patrimonial.

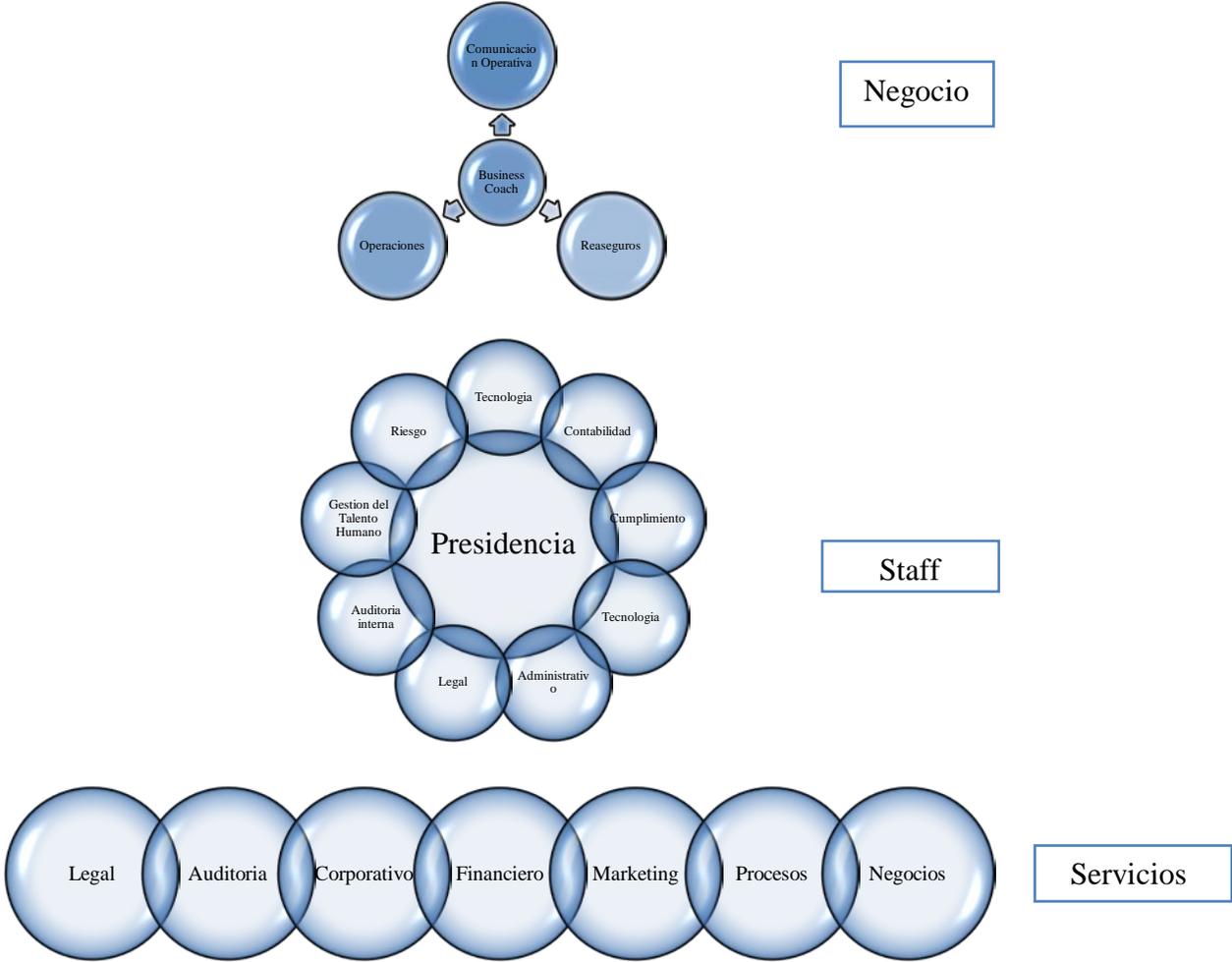
- b) Garantizar la experiencia del cliente interno y externo a través de un servicio integral único.
- c) Garantizar la eficiencia y eficacia del modelo de negocios a través de plataformas tecnológicas alineadas e integradas a la estrategia.
- d) Tener tecnología de punta al servicio del modelo de negocio.

#### 2.2.1.7 Valores

- ★ Amor: generar bienestar para el bien común.
- ★ Pasión por la calidad y el servicio: exceder las expectativas tanto de nuestros clientes internos y externos en respuesta a sus diversas necesidades, reflejando en cada acción una cultura de cero errores.
- ★ Credibilidad: es la capacidad de inspirar confianza y credibilidad en otros, a través de acciones coherentes entre lo que se dice y se hace, apalancándose en un pleno conocimiento y dominio de las diversas situaciones del entorno.
- ★ Pasión por la creatividad: promover y practicar en toda la organización un pensamiento creativo y una iniciativa constructiva que ayude a resolver problemas de manera innovadora, original y enfocada en la generación de nuevas ideas orientadas al desarrollo del negocio.
- ★ Frontalidad: capacidad que nos lleva a afrontar un conflicto y el entorno que lo rodea, minimizar consecuencias y llegar a acuerdos, evitando la rumorología y roces innecesarios entre los implicados, diciendo siempre las cosas de forma clara, directa y constructiva.

2.2.1.8 Estructura organizativa

Gráfico N° 2: Organigrama estructural de Aseguradora del Sur



Fuente: Código ADS Aseguradora del Sur  
Elaborado por: Marcia Torres

### 2.2.1.9 **Productos que ofrece la Empresa Aseguradora del Sur**

La Empresa funciona con dos líneas grandes de negocio, estas líneas de negocio abarca aquellos TIPOS de servicios que tienen similares características, éstas son:

- a) Línea de negocios corporativos, individuales, masivos y cuentas públicas.
- b) Línea de negocios Fianzas (garantías)

Aseguradora del sur ofrece sus servicios en un amplio campo de seguros.

#### **Vehículos:**

- Vehículos livianos.
- Vehículos pesados.

#### **Ramos generales:**

- Casco aéreo.
- Casco marítimo.
- Equipo electrónico.
- Equipo y maquinaria.

#### **Fidelidad:**

- Incendio y aliados.
- Lucro cesante.
- Montaje todo riesgo.
- Responsabilidad civil.
- Robo y/o asalto.
- Transporte.

- Rotura de maquinaria.
- Otros.

**Accidentes personales:**

- Escolar pre escolar.
- Escolar primaria.
- Escolar secundaria.
- Escolar universitario.
- Individual /familiar /colectivo.
- Profesional.

**Fianzas:**

- Buen uso de anticipo.
- Buena calidad de materiales.
- Cumplimiento de contrato.
- Garantía aduanera.
- Seriedad de oferta.
- Garantía técnica.
- Buen uso de carta de crédito.

## **2.2.2 AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **2.2.2.1 Definición de Auditoría**

La Auditoría se define como:

- Un examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, realizado con posterioridad a su ejecución, con el objeto de evaluar y elaborar el respectivo informe sustentado en las evidencias obtenidas por el auditor, que contiene sus comentarios, conclusiones y sugerencias para mejorar. (DÁVALOS, 2010, pág. 80)
- Un examen objetivo, sistemático y profesional ejecutado por un Contador CPA, de las operaciones financieras y administrativas efectuadas con posterioridad a su ejecución con la finalidad de evaluarlas y verificarlas para elaborar un informe que sustentado en evidencia suficiente contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar. (MALDONADO, 2011, pág. 20)

La Auditoría se orienta a la revisión de las actividades ejecutadas por una empresa en determinado período con el propósito de establecer el cumplimiento de éstas de acuerdo con la normativa interna y externa que rige su funcionamiento legal.

### **2.2.2.2 Auditoría de Gestión**

La gestión es el conjunto de operaciones que se desarrollan dentro de una empresa con la finalidad de dirigirla y administrarla. Para determinar la calidad de la gestión, las empresas utilizan como herramienta la Auditoría.

El examen sistemático profesional efectuado por un equipo multidisciplinario con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus necesidades así como la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación en relación a sus objetivos y metas de determinar el grado de economía y eficacia en el uso de los recursos disponibles, establecer los valores éticos de la organización y el control y prevención de la afectación ecológica y medir la calidad de los servicios obras o bienes ofrecidos y el impacto socioeconómico. (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2012, pág. 36)

La Auditoría de Gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia 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. (BLANCO, 2012, pág. 403)

### **2.2.2.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión**

Dentro del campo de acción de la Auditoría de Gestión se puede señalar como objetivos principales:

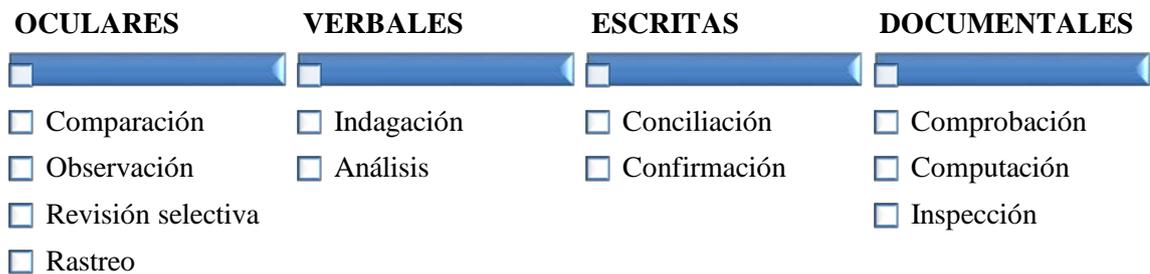
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de los objetivos y planes coherentes de las mismas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuado de los recursos
- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión.
- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas. (BLANCO, 2012, pág. 403)

### **2.2.2.4 Técnicas de Auditoría de Gestión**

Las Técnicas de Auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba que el Auditor utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional.

El auditor aplica diversos métodos para obtener evidencias dentro de la entidad sujeta a examen y se clasifican así:

**Gráfico N° 3: Técnicas de Auditoría de Gestión**



Fuente: Dávalos, N. (2010). *Fundamentos y Práctica de la Auditoría Forense*. Pág. 96  
Elaborado por: Marcía Torres

#### 2.2.2.4.1 Técnicas de verificación ocular

- **Comparación.-** Utilizada para establecer la igualdad o disconformidad o contradicción de dos o más cifras, conceptos u operaciones de carácter financiero o administrativo, con el propósito de determinar la relación que existe entre aquellos elementos, facilitándose, de esta forma, obtener la disponibilidad de evidencias y la formulación de criterios sobre los hechos comparados.
- **Observación.-** Técnica de Auditoría de verificación ocular de aplicación más general, con el fin de cerciorarse de cómo se han efectuado las operaciones y cómo funcionan los controles internos del ente examinado y si estos son los adecuados, por lo que se constituye en un medio de gran utilidad en todas las fases de la Auditoría, cuya aplicación se puede lograr enterarse de ciertos hechos y circunstancias relativos a la manera como la administración ha efectuado sus operaciones en forma transparente o en forma restringida o irregular. Por lo tanto, esta técnica consiste en asegurarse, en forma ocular, de ciertos bienes. Recursos, registrados o documentos que permitan apreciar de la manera en que se ha llevado observado las disposiciones legales, normas, políticas y procedimientos.
- **Revisión selectiva.-** Consiste en separar mentalmente asuntos o contenidos atípicos o anormales; así como el empleo de una exploración de los datos o partidas que conforman un universo relativo a ciertas áreas que; al buen juicio del auditor son proclives a comentarse.

- **Rastreo.-** Se aplica cuando existe las denominadas pistas de auditoría, sin embargo para su empleo el auditor debe poseer entrenamiento práctico de investigación y búsqueda. Consiste en realizar un estricto seguimiento de una o varias transacciones o un grupo de operaciones yendo de un punto a otro de un proceso administrativo o financiero para verificar si su registro corresponde o no a la realidad legal, contable de otro orden. (DÁVALOS, 2010, pág. 96)

#### 2.2.2.4.2 Técnicas de verificación verbal

- **Indagación.-** Es una Técnica de Auditoría de verificación oral se utiliza particularmente para adquirir, averiguar o entrevistar sobre un hecho determinado, de acción o de omisión de hechos que estén investigando, lo que constituye herramientas eficaces para obtener información fidedigna a través de diálogos, conversaciones y averiguaciones.
- **Análisis.-** Consiste en un examen crítico y minucioso de los elementos o partes de un todo, con el objeto de determinar la naturaleza de las operaciones y si las actividades asignadas se han realizado de acuerdo con los objetivos institucionales establecidos. (DÁVALOS, 2010, pág. 97)

#### 2.2.2.4.3 Técnicas de verificación escrita

- **Conciliación.-** Permite cerciorarse si existe o no concordancia entre dos conjuntos relacionados entre sí, a través de bases o fuentes de datos separados o independientes de las cuales, operaciones o rubros bajo examen. El ejemplo más práctico constituye la conciliación bancaria, mediante la obtención del saldo según el libro mayor general y los libros auxiliares frente a la información documental obtenida en el banco.
- **Confirmación.-** Debe aplicarse, para cerciorarse de la autenticidad de registros y documentos, que se logran mediante la obtención de certificaciones o afirmaciones escritas de personas, instituciones, clientes o proveedores de bienes o servicios ajenos al ente bajo examen y que se encuentran en condiciones de conocer fecha, naturaleza y requisitos y valores de las operaciones consultada. (DÁVALOS, 2010, pág. 98)

#### **2.2.2.4.4 Técnicas de verificación documental**

- **Comprobación.-** Se aplica con el propósito de obtener evidencia probatoria sobre una operación o transacción específica en cuanto al cumplimiento legal o regulatorio, o también sobre la veracidad de propiedad o autenticidad. Ello es de mucha utilidad cuando a través de flujogramas se puede visualizar objetivamente si se cierra un ciclo completo de procesos u operaciones, desde su inicio hasta su final.
- **Computación.-** Se utiliza para cerciorarse de la exactitud matemática de las operaciones financieras o el medio de efectuar cálculos y totalizaciones a través de los sistemas informáticos. (DÁVALOS, 2010, pág. 99)

#### **2.2.2.4.5 Técnicas de verificación física**

- **Inspección.-** Consiste en la aplicación de prácticas de control como puede ser un examen físico u ocular de algo relacionado a recursos, bienes, materiales, títulos valores etc. (DÁVALOS, 2010, pág. 100)

#### **2.2.2.5 Indicadores de Gestión**

##### **2.2.2.5.1 Definición**

Al indicador se le define como la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestran aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Los indicadores son un punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de una meta esperada. Es una representación cuantitativa o cualitativa, verificable objetivamente, que refleja la situación de un aspecto de la realidad y el estado de cumplimiento de un objetivo, actividad o producto deseado en un momento del tiempo, permitiendo observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la institución, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos. (INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO, 2010, pág. 11)

El uso de indicadores en la Auditoría obedece a la necesidad de disponer de un instrumento que permita establecer el marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización. Para medir una actividad es importante determinar: qué medir, dónde medir, cuándo medir, contra qué medir.

#### **2.2.2.5.2 Tipos de Indicadores de Gestión**

En forma general, los indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos

- **Cuantitativos:** son valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones.
- **Cualitativos:** permite tener en cuenta amenazas y oportunidades del entorno.

Desde el punto de vista de lo que se desea medir en la gestión, estos pueden ser de eficacia, eficiencia, efectividad, calidad, economía.

##### **2.2.2.5.2.1 Indicadores de eficacia**

Se considera como eficacia el nivel de consecución de los objetivos establecidos, a través de los productos o resultados obtenidos, sin referencia alguna a la utilización de los recursos necesarios para la consecución de los citados objetivos. En este caso los indicadores más frecuentemente utilizados son los de producto que proporciona información sobre los bienes producidos y servicios prestados. (INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO, 2010, pág. 11)

Llevar de forma inherente la definición previa de objetivos y el seguimiento de éstos a través de un sistema mínimo de información que permita informar sobre aspectos básicos del programa o la gestión a ser evaluada, entre los que se mencionan:

- Productos que entregan el programa o el servicio.
- Usuarios a quienes se dirige (número, características).
- Objetivos principales o estratégicos (logro que se pretende obtener, mejorar, ampliar, optimizar, etc.).

- Metas concretas con las cuales hacer el seguimiento (cuándo, dónde, en qué condiciones) (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, 2012)

Este concepto plantea en qué medida la organización como un todo, o un área específica de ésta, cumple con sus objetivos estratégicos, se puede asociar a aspectos como:

- **Cobertura:** se define como el grado en que las actividades que se realizan, o los productos/servicios que se ofrecen son capaces de cubrir o satisfacer la demanda que de ellos existe. Esta cobertura se puede expresar en términos de número de usuarios atendidos o bien zonas geográficas cubiertas, respecto de un universo o una demanda potencial a cubrir.
- **Focalización:** se relaciona con el nivel de precisión con que los productos/servicios son entregados a la población objetivo. Se puede determinar mediante la revisión de los usuarios que reciben los beneficios de un programa o proyecto y los que se han establecido como población objetivo, se verificará si corresponden, si se están dejando de cubrir personas, si existen personas que no pertenecen al grupo objetivo, pero reciben los beneficios, en cualquier caso permitirá tomar medidas de ajuste.
- **Capacidad de cubrir la demanda:** se plantea si la entidad cuenta con capacidad para absorber de manera adecuada los niveles de demanda que tienen sus productos/servicios, en condiciones de tiempo y calidad.
- **Resultado final:** permite comparar los resultados obtenidos respecto de un óptimo o máximo posible, es decir que va más allá de mostrar los resultados obtenidos respecto de los esperados, requiere por lo tanto un planteamiento de metas superior o ambiciosas para una buena comparación. (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, 2012)

#### 2.2.2.5.2.2 Indicadores de eficiencia

Se entiende por eficiencia la óptima utilización de los recursos disponibles en la consecución de un logro. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.

En el caso de los indicadores de eficiencia se debe dejar claro que la eficiencia es inherente a la organización. Para el cálculo de la eficiencia es necesario realizar una comparación a través de niveles de referencia o estándares de comparación, ya sean históricos, teóricos o presupuestados. (INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO, 2010, pág. 11)

El análisis de la eficiencia se refiere a la adquisición y el aprovechamiento de los insumos (entradas del proceso), que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo posible, en la cantidad adecuada y con una buena calidad. Por lo que se incluyen medios humanos, materiales y financieros. (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, 2012)

#### **2.2.2.5.2.3 Indicadores de efectividad**

La efectividad es la relación entre los recursos utilizados y el impacto obtenido. La mayor efectividad se alcanza al hacer un uso óptimo de los recursos disponibles, alcanzando los impactos esperados. Este concepto integra la eficacia y la eficiencia. Por tanto, los Indicadores de efectividad miden la satisfacción de las necesidades del proceso. (INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO, 2010, pág. 11)

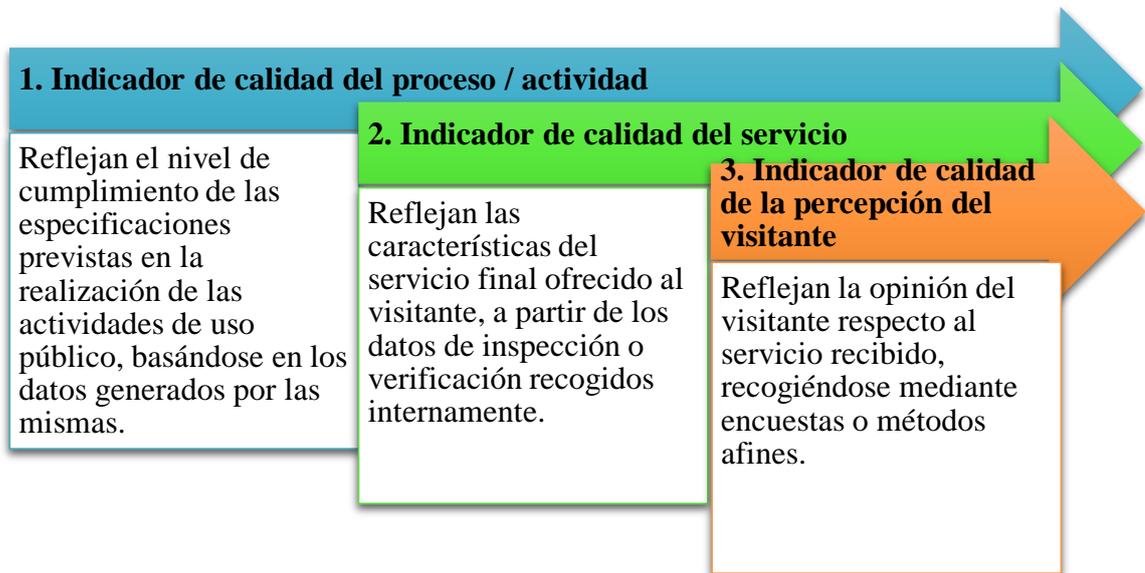
Se relaciona con la medición del nivel de satisfacción del usuario que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de costo y oportunidad y con el establecimiento de la cobertura del servicio prestado. La efectividad está relacionada con las respuestas que damos al interrogante ¿para qué se hizo?, este tipo de indicadores miden los resultados alcanzados frente a los bienes o servicios generados a los clientes y usuarios. (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, 2012)

#### **2.2.2.5.2.4 Indicadores de calidad**

Miden el grado de satisfacción del cliente. En este sentido la calidad del servicio se convierte es una dimensión específica del desempeño y se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad, factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención.

Entre los medios disponibles para sistematizar la medición y evaluación de estos conceptos se cuentan la realización de sondeos de opinión y encuestas periódicas a los usuarios, la implementación de libros de reclamos o de buzones para recoger sugerencias o quejas. (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, 2012, pág. 23)

**Gráfico N° 4: Tipos de indicadores de calidad**



**Fuente:** Manual Guía para la Definición e Implantación de un Sistema de Indicadores de Calidad. Pág. 7.  
**Elaborado por:** Marcía Torres

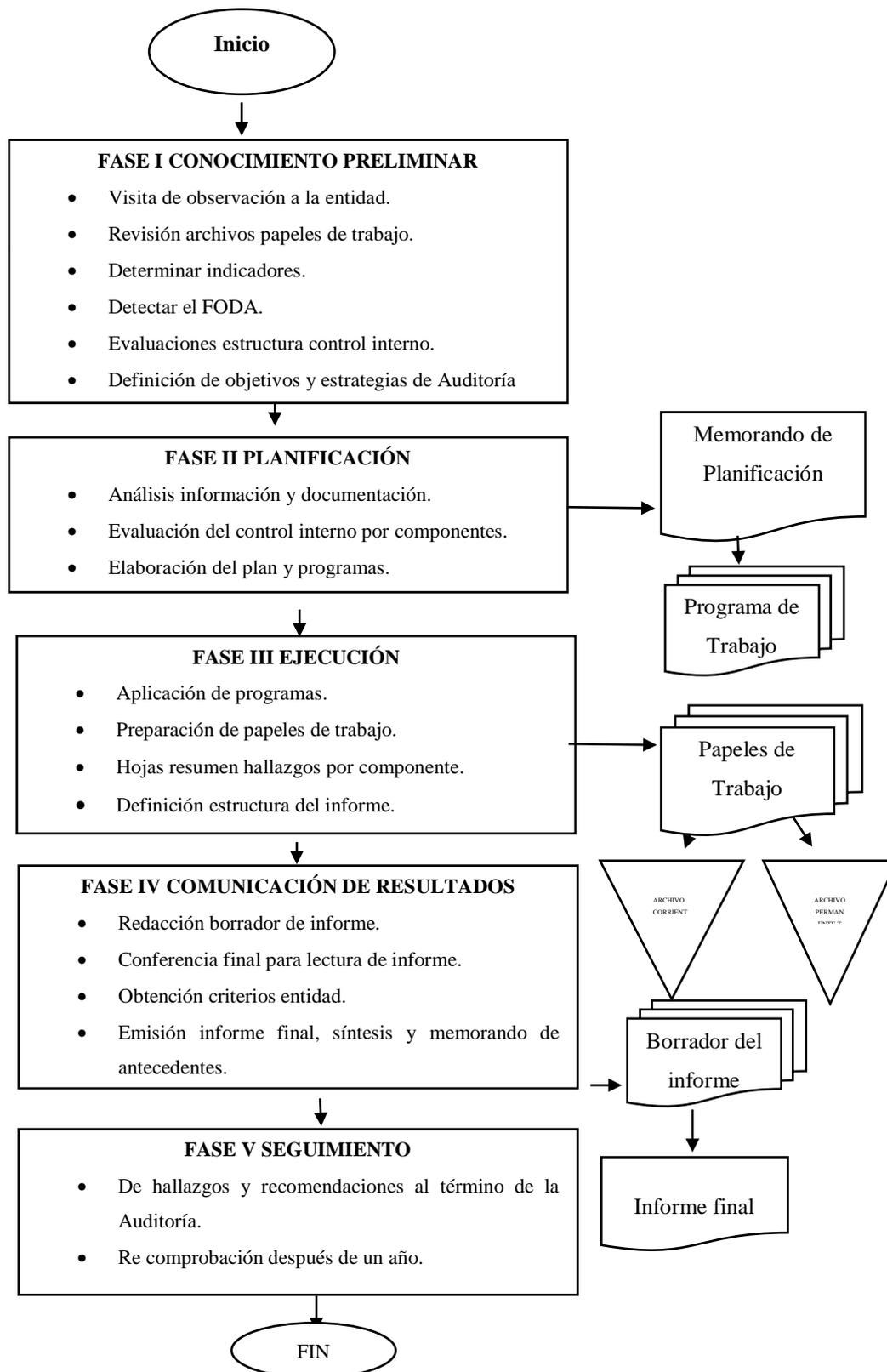
#### **2.2.2.5.2.5 Indicadores de economía**

Estos indicadores miden la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando éstos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio.

Indicadores típicos de economía son la capacidad de autofinanciamiento (cuando la institución tiene atribuciones legales para generar ingresos propios), la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado y su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos. (ARMIJO & BONNEFOY, 2005, pág. 35)

## 2.2.2.6 Fases de la Auditoría de Gestión

Gráfico N° 5: Fases de la Auditoría de Gestión



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado  
Elaborado por: Marcia Torres

### **2.2.2.6.1 Conocimiento preliminar**

Antes de dar comienzo al trabajo de una Auditoria de Gestión, el auditor deberá obtener un conocimiento preliminar de las áreas a examinarse, para lo cual preparara una visita de inspección a la misma; esto permitirá proporcionar al auditor algunos conocimientos acerca de las actividades principales que cumplen cada una de ellas en la institución”. (LARA, 2012)

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución e información de resultados en tiempos razonables.

#### **Actividades a desarrollarse:**

- Visita a la entidad para observar el desarrollo de las actividades, operaciones y funcionamiento.
- Revisión y actualización de archivo permanente y corrientes de papeles de trabajo y obtención de información y documentación de la entidad.
- Detección fortalezas y debilidades y oportunidades y amenazas.
- Determinar los componentes a examinarse.
- Determinar los criterios parámetros e indicadores de gestión que constituyen puntos de referencia que permitan posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
- La situación financiera, la producción; la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela etc.
- De los directivos funcionarios y empleados sobre: liderazgo actitudes no congruentes con objetivos trazados el ambiente organizacional la visión y ubicación de la problemática existente.
- Evaluación de la estructura del control interno que permita acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los

componentes, áreas, actividades, rubros, cuentas etc. relevante para la evaluación del control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de Auditoría.

**Productos:**

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo.
- Documentación e información útil para la planificación.
- Objetivos y estrategia general de la Auditoría.

**2.2.2.6.2 Planificación**

Consiste en determinar adecuada y razonablemente los procedimientos de Auditoría que correspondan aplicar, cómo y cuándo se ejecutarán, para que se cumpla la actividad en forma eficiente y efectiva.

**Actividades a desarrollarse:**

- 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 de esta manera tener los elementos necesarios para la evaluación del control interno.
- Evaluación del control interno por componentes, evaluación y calificación de riesgos, de los resultados obtenidos servirán para:
  - a) Planificar la Auditoría de Gestión y
  - b) Preparar un informe sobre control interno.
- A base de las fases 1 y 2 el auditor preparará un Memorando de Planificación.
- Elaboración de programas detallados y flexibles, de acuerdo a los objetivos trazados que den respuesta a la comprobación de las tres “E” economía, eficiencia y eficacia.

**Productos:**

- Memorando de Planificación.
- Programas de Auditoría para cada componente, programa o actividad.

**Fases de la planificación:**

- **Planificación preliminar:** define en forma preliminar la estrategia a seguir en el trabajo, a base del conocimiento acumulado e información obtenida del ente a auditar.
- **Planificación específica:** se define tal estrategia mediante la determinación de los procedimientos específicos a aplicarse por cada componente y la forma en que se desarrollará el trabajo en las siguientes fases.

**2.2.2.6.3 Ejecución**

La fase de ejecución se inicia con la aplicación de los programas específicos producidos en la fase anterior, continúa con la obtención de información, la verificación de los resultados financieros, la identificación de los hallazgos y las conclusiones por componentes importantes y la comunicación a la administración de la entidad para resolver los problemas y promover la eficiencia y la efectividad en sus operaciones.

**Actividades a desarrollarse:**

- 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, calculo, indagación, análisis.
- Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contiene la evidencia suficiente competente y relevante.
- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.

- 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.

**Productos:**

- Papeles de trabajo.
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente.

**2.2.2.6.4 Comunicación de resultados.**

Se preparará un informe final, el mismo que revelará las deficiencias existentes y contendrá hallazgos positivos. 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 de recursos de la entidad auditada

En el transcurso de una Auditoría, los auditores mantendrán constante comunicación con los servidores de la entidad u organismo bajo examen, dándoles la oportunidad para presentar pruebas documentadas, así como información verbal pertinente respecto de los asuntos sometidos a examen; la comunicación de los resultados se la considera como la última fase de la Auditoría, sin embargo debe ser ejecutada durante todo el proceso.

**Actividades a desarrollarse:**

- Redacción del informe de Auditoría.
- Comunicación de resultados si bien esta 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, esto permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

**Productos:**

- Informe de Auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes
- Acta de conferencia final de la lectura del informe de Auditoría

**2.2.2.6.5 Seguimiento**

Esta fase se dará con posterioridad a la ejecución de la Auditoría. El seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones y la adaptación de medidas y determinación de responsabilidades derivadas.

En el transcurso de una Auditoría, los auditores mantendrán constante comunicación con los servidores de la entidad u organismo bajo examen, dándoles la oportunidad para presentar pruebas documentadas, así como información verbal pertinente respecto de los asuntos sometidos a examen; la comunicación de los resultados se la considera como la última fase de la auditoría, sin embargo debe ser ejecutada durante todo el proceso.

**Actividades a desarrollarse:**

- Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios, hallazgos, conclusiones y las recomendaciones de la Auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
- De acuerdo al grado de deterioro de las 3 "E" y de la importancia de los resultados presentados en el informe de Auditoría debe realizar una re comprobación luego de transcurrir un año de haberse concluido la Auditoría

**Productos:**

- Cronograma de cumplimiento de recomendaciones.
- Encuestas sobre el servicio de auditoría.
- Constancia del seguimiento realizado.

- Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento. (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2012)

#### 2.2.2.7 Riesgo de Auditoría

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

Se debe evaluar el riesgo en una Auditoría y diseñar los procedimientos de Auditoría para asegurar que el riesgo se reduzca a un nivel aceptable bajo.

De acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría; riesgo en la Auditoría significa el riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría inapropiada cuando existan errores importantes en la temática. El riesgo en la Auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y el riesgo de detección.

- **Riesgo Inherente:** es aquel que está relacionado directamente con el tipo de operaciones que se efectúan en la organización y que afectan al sistema de control interno. Respecto a este riesgo, el auditor no puede hacer nada más que evaluarlo y calificarlo para tener una percepción preliminar (planificación preliminar) del riesgo de la información, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y su aplicación.
- **Riesgo de Control:** es el riesgo que se genera por la falta de control en las actividades de la empresa o por la deficiente aplicación de controles establecidos. Este riesgo se basa completamente en la efectividad del control interno del cliente. El riesgo de control se puede calificar como alto, moderado alto, moderado, moderado bajo y bajo, la misma que será de acuerdo a la calificación porcentual que

obtengan los controles aplicados comparándolos con la ponderación porcentual que les asigne el auditor:

- **Riesgo de Detección.-** es aquel riesgo que es asumido por el auditor por cuanto existe la posibilidad de que exista un error de importancia, el cual no podría haber sido puesto de manifiesto ni por los sistemas de control interno de la entidad ni tampoco por la aplicación de las pruebas adecuadas de Auditoría. (BLANCO, 2012, pág. 68)

**Tabla N° 1: Riesgo y Confianza**

	<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
<b>15%- 50%</b>	ALTO	BAJA
<b>51% - 59%</b>	MODERADO ALTO	MODERADA BAJA
<b>60% -66%</b>	MODERADO	MODERADA
<b>66% - 75%</b>	MODERADO BAJO	MODERADA ALTA
<b>76% -95%</b>	BAJO	ALTA

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado  
Elaborado por: Marcia Torres

#### 2.2.2.8 Hallazgos de Auditoría

Se considera que los hallazgos en Auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de Auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia. El hallazgo se determina por la acción u omisión en la comparación con los aspectos legales.

Es necesario obtener evidencia suficiente y apropiada para con ella basar la conclusión. La suficiencia es la medida de la cantidad de evidencia. Lo apropiado es la medida de la calidad de la evidencia esto es su relevancia y su confiabilidad.

El auditor debe considerar la relación entre el costo de obtención de evidencia y la utilidad de la información obtenida. El auditor debe usar el juicio profesional y ejercer el escepticismo profesional en la evaluación de la cantidad de evidencia y por lo tanto su suficiencia y lo apropiado para dar soporte al informe

Los atributos del hallazgo son:

- a) **Condición.-** Lo que es o se da en la realidad dentro de la entidad. comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad u transacción. La condición, entendida como lo que es, refleja la manera en que el criterio está siendo logrado.
- b) **Criterio:** lo que debe ser, parámetros de comparación. Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. El auditor tiene la responsabilidad de seleccionar criterios que sean razonables, factibles y aplicables a las cuestiones sometidas a examen, entre los que se pueden mencionar
- c) **Causa:** por qué motivo razón por lo que se dio la desviación o se produjo el área crítica o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición
- d) **Efecto:** consecuencia, daño qué efectos puede ocasionar la diferencia. Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.
- e) **Conclusiones:** son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en las realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.
- f) **Recomendaciones:** son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad.

### 2.2.3 Normas de Control Interno

#### 2.2.3.1 Definición

El sistema de control interno significa:

[...] todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable. (Norma Internacional de Auditoría N° 6)

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

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de un negocio con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas. (KELL W; ZIEGLER, R., 1995, pág. 192)

#### **2.2.3.2 Importancia**

La importancia del control interno radica en que es considerado un medio para salvaguardar los bienes de la entidad a través de la gestión óptima de las personas responsables del manejo de la organización, es decir que no se trata solo de normas descritas en manuales sino de las personas inherentes a la ejecución de las actividades dentro de cada área y nivel de la entidad. El control interno apoya la consecución de objetivos, a través del manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa; es decir, busca la utilización eficiente de los recursos con base en criterios técnicos que aseguren su integridad, custodia y registro oportuno en cada uno de sus sistemas.

Para ARENS (1996), el Control Interno es: “el conjunto de políticas y procedimientos diseñado para proporcionar a la administración una garantía razonable de que las metas y objetivos que considera importante se van a cumplir”. (pág. 337)

El Control Interno está integrado por cinco componentes diseñados por la administración para garantizar los logros de objetivos. Tales componentes son: el ambiente de control interno, evaluación del riesgo, actividades de control, sistema de información y comunicación, supervisión y monitoreo.

### 2.2.3.3 Ambiente de control interno

Comprende las acciones, políticas y procedimientos que se desarrollan dentro la organización, las cuales están diseñadas bajo el concepto de control que tengan sus administradores. Estos deben tener la capacidad de influenciar sobre la conciencia de control en sus empleados.

### 2.2.3.4 Componentes de la estructura del control interno

El Control Interno tiene cuatro componentes: riesgo de evaluación de la administración, información y comunicación, actividades de control y monitoreo.

**Tabla N° 2: Componentes de la estructura del control interno**

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN DEL COMPONENTE	SUBDIVISIÓN (si procede)
RIESGO DE EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	Identificación y análisis por parte de la administración de riesgos pertinentes a la preparación de estados financieros de conformidad con PCGA.	Afirmación de la administración que debe ser satisfecha: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia y ocurrencia.</li> <li>• Integridad.</li> <li>• Derechos y obligaciones.</li> <li>• Presentación y revelación.</li> </ul>
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Métodos empleados para identificar, reunir, clasificar, registrar e informar sobre las operaciones de una entidad y para conservar la Contabilidad de los activos relacionados.	Objetivos de Auditoría relacionados con operaciones que deben satisfacer. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia.</li> <li>• Integridad.</li> <li>• Clasificación.</li> <li>• Oportunidad.</li> <li>• Asesoramiento y resumen.</li> </ul>
ACTIVIDADES DE CONTROL	Políticas y procedimientos que la administración ha establecido para cumplir con sus objetivos.	Categorías de actividades de control. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Separación adecuada de deberes.</li> <li>• Separación adecuada de operaciones y actividades.</li> <li>• Control físico sobre los activos y archivos.</li> <li>• Verificaciones independientes sobre el desempeño.</li> </ul>
MONITOREO	Evaluación continua y periódica por parte de la administración de la eficacia del diseño y funcionamiento de la estructura de control interno para determinar si está funcionando de acuerdo a su objetivo y modificarla cuando sea necesaria.	

Fuente: ARENS, A. (1996). Auditoría de Gestión un Enfoque Integral. pág. 316.  
Elaborado por: Marcia Torres

## 2.2.3.5 Modelos de evaluación del control interno

### 2.2.3.5.1 COSO II

El COSO II, Marco de Gestión Integral de Riesgo, con sus siglas en inglés ERM (Enterprise Risk Management), es un proceso realizado por la junta directiva, la gerencia y demás personal de la entidad, basado en el establecimiento de estrategias para toda la empresa, diseñadas para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y gerenciar los riesgos dentro del apetito de riesgo para proporcionar una seguridad razonable referente al logro de los objetivos del negocio.

El ERM es un proceso formal que está diseñado para: identificar, analizar, responder, monitorear y comunicar los riesgos a lo largo de toda la organización, administrándolos dentro del apetito de riesgo para proporcionar una seguridad razonable frente al logro de los objetivos de la organización.

Los beneficios de este proceso son:

- Alinea el apetito de riesgo y la estrategia.
- Relaciona crecimiento riesgo, entorno.
- Amplía las decisiones de respuesta al riesgo.
- Proporciona respuestas integradas a los múltiples riesgos.
- Minimiza sorpresas y pérdidas operacionales.
- Identifica y administra riesgos de toda la organización.

Este proceso está compuesto por:

#### a) Ambiente de control

Enmarca el tono de la organización, influenciando la conciencia del riesgo en su personal. Es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura.

Este componente establece:

- Una filosofía de gestión integral de riesgo.
- Nivel de riesgo que la alta gerencia asume (apetito de riesgo).
- Rol supervisorio de la junta directiva en la gestión integral de riesgo.
- La integridad y los valores éticos.
- Una estructura de gestión integral de riesgos: Sistemas de delegación de autoridad, roles y responsabilidades y líneas de reporte.
- Estándares de recursos humanos: habilidad y competencia de los empleados.

#### **b) Establecimiento de objetivos**

Dentro del marco de la definición de la misión y visión, la gerencia establece las estrategias y objetivos. La gestión integral de riesgo se asegura que la gerencia cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, con el apetito de riesgo y niveles de tolerancia. Los objetivos se clasifican en cuatro categorías que son: estratégicos, operacionales, reporte o presentación de resultados y cumplimiento.

#### **c) Identificación de eventos**

Son los acontecimientos internos y externos que pueden afectar a los objetivos de la entidad; en este sentido, la gerencia reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuándo y dónde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus consecuencias financieras. Este componente es la base para los componentes evaluación de riesgos y respuesta al riesgo; además de que se identifican los eventos con impacto negativo (riesgos) y con impacto positivo (oportunidades).

#### **d) Evaluación del riesgo**

Entre las principales características que involucra la evaluación del riesgo se encuentran:

- Permite que una entidad entienda el grado en el cual los eventos potenciales pudieran afectar los objetivos del negocio.

- Determina riesgos a partir de dos perspectivas: probabilidad e impacto.
- Entre las técnicas se utiliza determinar riesgos y normalmente también medir los objetivos relacionados.
- En la evaluación de riesgos, la gerencia considera eventos previstos e inesperados.
- Los riesgos inherentes y residuales son evaluados.

El riesgo inherente es el riesgo en una organización en ausencia de acciones que podrían alterar el impacto o la frecuencia de ocurrencia de ese riesgo; mientras que el riesgo residual es el riesgo que resulta después que la gerencia ha implantado efectivamente acciones para mitigar el riesgo inherente.

#### **e) Respuesta al riesgo**

Las respuestas deben ser evaluadas en función de alcanzar el riesgo residual alineado con los niveles de tolerancia al riesgo y pueden estar enmarcadas en las siguientes categorías:

##### **Evitar el riesgo:**

- Reducir la expansión de una línea de productos a nuevos mercados.
- Vender una división, unidad de negocio o segmento geográfico altamente riesgoso.
- Dejar de producir un producto o servicio altamente riesgoso.

##### **Compartir el riesgo:**

- Compra de seguros contra pérdidas inesperadas significativas.
- Contratación de outsourcing para procesos del negocio.
- Compartir el riesgo con acuerdos sindicales o contractuales con clientes, proveedores u otros socios del negocio.

##### **Aceptar el riesgo:**

- Auto-asegurarse contra pérdidas.
- Aceptar los riesgos de acuerdo a los niveles de tolerancia de riesgo.

### **Mitigar el riesgo:**

- Fortalecimiento del control interno en los procesos del negocio.
- Diversificación de productos.
- Establecimiento de límites a las operaciones y monitoreo.
- Reasignación de capital entre unidades operativas.

### **f) Actividades de control**

Son políticas y procedimientos que ayudan a la gerencia a asegurar que las respuestas a los riesgos son ejecutadas, de forma apropiada y oportuna. Están presentes en todos los niveles y áreas funcionales de la organización para lograr los objetivos del negocio. Incluye un rango de actividades, tales como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, seguridad de los activos, desempeño de las operaciones, segregación de funciones.

Las actividades de control usualmente involucran el establecimiento de una política (lo que debe ser hecho) y los procedimientos para ejecutar la política. Cuando las políticas están formalmente documentadas pueden ser implementadas amplias, consciente y consistentemente en toda la organización.

Si se identifican desviaciones en el cumplimiento de las políticas y procedimientos deben ser investigadas y tomar las acciones correctivas.

Existen tres tipos de actividades de control:

- **Controles preventivos.** Diseñados para evitar riesgos, errores o incidentes antes de su ocurrencia.
- **Controles detectivos.** Diseñados para detectar de forma rápida riesgos, errores o incidentes.
- **Controles correctivos.** Diseñados para remediar o reducir daños como consecuencia de riesgos, errores o incidentes ocurridos.

### **g) Información y comunicación**

En este componente es necesario tener las consideraciones siguientes para la evaluación:

- La información relevante, debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada en la oportunidad y forma adecuada.
- Los sistemas de información deben apoyar la toma de decisiones y la gestión de riesgo (ERM).
- La gerencia debe enviar un mensaje al personal resaltando su responsabilidad ante el ERM.
- El personal debe entender su rol en el ERM así como su contribución individual en relación con el trabajo de otros.
- La comunicación interna debe proveer al personal y a la organización en relación al ERM:
  - ✓ Un lenguaje común de riesgo.
  - ✓ La importancia y relevancia del ERM.
  - ✓ Los objetivos de la organización.
  - ✓ El apetito de riesgo y la tolerancia al riesgo de la organización.
  - ✓ Los roles y responsabilidades del personal y sus funciones de apoyo a la gestión de riesgos.
  - ✓ Los comportamientos aceptables y no aceptables son claramente transmitidos al personal.
  - ✓ Existencia de canales de comunicación internos y externos.

Los canales de comunicación externos (ejemplo: proveedores, consumidores y reguladores) proveen información necesaria para mejorar la calidad de productos y servicios, así como anticiparse a las tendencias de mercado, problemas u oportunidades.

### 2.2.3.6 Métodos para evaluar el control interno

Existen diversos métodos para la documentar el conocimiento del Control Interno por parte del auditor, los cuales no son exclusivos y pueden ser utilizados en forma combinada para una mejor efectividad.

Para la Auditoría de Gestión de Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba., se aplicaron los siguientes:

- a) **Método Descriptivo.-** Que consiste en la elaboración de un papel de trabajo en el cual se resumen o describen los procedimientos relacionados con el control interno del proceso auditado, los cuales pueden dividirse por actividades que pueden ser por departamentos, empleados, cargos o por registros contables. Es necesario al final de la narración resaltar analíticamente las fortalezas y debilidades encontradas, señalando la efectividad de los controles existentes.
- b) **Método Gráfico.-** Es un método muy útil para evaluar el control interno y consiste en la preparación de flujogramas. El flujograma es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales, de manera que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema.

Se denominan también diagramas de secuencia y constituyen una herramienta para levantar la información y evaluar en forma preliminar las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización, esta información debe representar todas las operaciones, movimientos, demoras y procedimientos de archivo concernientes al proceso descrito.

Los flujogramas permiten al auditor:

- ✓ Simplificar la tarea de identificar el proceso.
- ✓ Orientar la secuencia de las actividades con criterio lógico, pues sigue el curso normal de las operaciones.
- ✓ Unificar la exposición con la utilización de símbolos convencionales.

- ✓ Visualizar la ausencia o duplicación de controles, autorizaciones, registros, archivos, etc.
- ✓ Facilitar la supervisión a base de las características de claridad, simplicidad, ordenamiento lógico de la secuencia.
- ✓ Demostrar a las autoridades las razones que fundamentan observaciones y sugerencias para mejorar los sistemas o procedimientos.

c) **Métodos de Cuestionarios.-** Los cuestionarios de control interno permiten evaluar el control interno a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la empresa y básicamente consisten en un listado de preguntas a través de las cuales se pueden evaluar las debilidades y fortalezas. La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

#### **2.2.4 DESEMPEÑO LABORAL**

El desempeño laboral se puede definir, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, trabajando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

##### **2.2.4.1 Gestión del talento humano**

La administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. (CHIAVENATO, 2008, pág. 6)

La gestión del capital humano como estrategia empresarial trae como consecuencia una creciente revalorización del rol de los trabajadores en el saber aplicado a la producción, al trabajo en equipo, a la solución de problemas y en la relación con los clientes. Si antes se concebía el trabajo como una aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se podría pensar en la gestión del capital humano como una ventaja competitiva, en virtud de que contar con trabajadores altamente motivados y dispuestos

a mejorar los servicios o productos que ofrece la empresa es realmente una de las mejores formas de afrontar los cambios que día a día se presentan. (PAREDES, 2014)

La gestión eficaz del rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones exige algo más que unos informes formales y calificaciones anuales el proceso de evaluación completo incluye relaciones cotidianas informales entre los directivos y los trabajadores, así como entrevistas formales cara a cara. Aunque las calificaciones son de por si importantes, es incluso más importante lo que hacen los directivos con ellas. (GOMEZ, BALKIN, & CARDY, 2008, pág. 279)

#### **2.2.4.2 El rol de la gestión del talento humano**

El rol de la gestión del talento humano en las organizaciones debe corresponder a un compromiso de actitud, con el deseo de pertenecer y alinear sus objetivos de su unidad con los corporativos, y de esta forma convertirse en socio estratégico de la operación; la polivalencia debe estar enmarcada en los roles y no en los cargos que desempeñe cada persona y es así como un jefe de gestión de personal hace parte del grupo corporativo de la organización. (MENDEZ, 2014)

#### **2.2.4.3 La gestión del talento humano como proceso**

El área de RH tiene un efecto en las personas y las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutamiento en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas productos, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir la calidad de la manera de gestionar a las personas a la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco. Integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a las personas en cinco procesos íntimamente interrelacionados interdependientes por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente con lo que generan ajustes y acomodados en todo el sistema. En una visión sistemática los cinco procesos se consideran subsistemas de un sistema mayor.

#### 2.2.4.4 Procesos de la administración de recursos humanos

Gráfico N° 6: Proceso de la administración de recursos humanos



Fuente: Chiavenato (2009) Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill  
Elaborado por: Marcia Torres

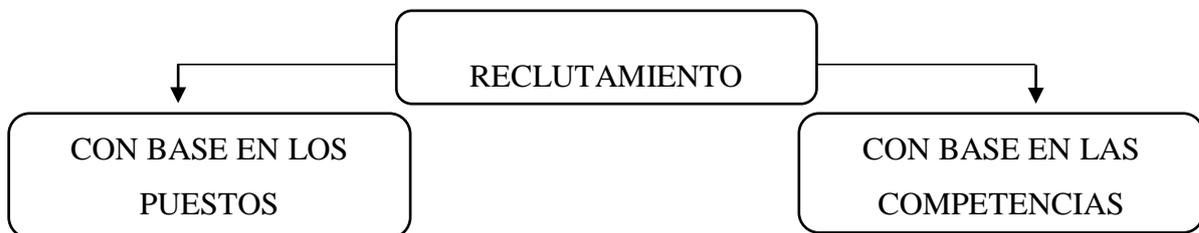
#### 2.2.4.5 Aplicación del talento humano

Dentro del proceso de reclutamiento la organización atrae candidatos al MRH (Mercado de Recursos Humanos) para abastecer su proceso de selección. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la entidad divulga y ofrece oportunidades de trabajo el reclutamiento tal como ocurre con el proceso de comunicación se ven involucrado dos vías, es decir comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo atrae a los candidatos al proceso de selección. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados.

Tomando en cuenta que los posibles candidatos que aplican a una vacante dentro de una entidad, existen dos fuentes de reclutamiento que son:

- **Reclutamiento interno.-** Se realiza cuando al presentarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar: transferencia de personal, ascensos de personal, transferencia con ascenso de personal, programas de desarrollo de personal, planes de profesionalización de personal.
- **El reclutamiento externo.-** El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando se presenta una vacante, la organización intenta llenarla con personal de afuera o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

**Gráfico N° 7: Reclutamiento con base en los puestos vs. Reclutamiento con base a las competencias**

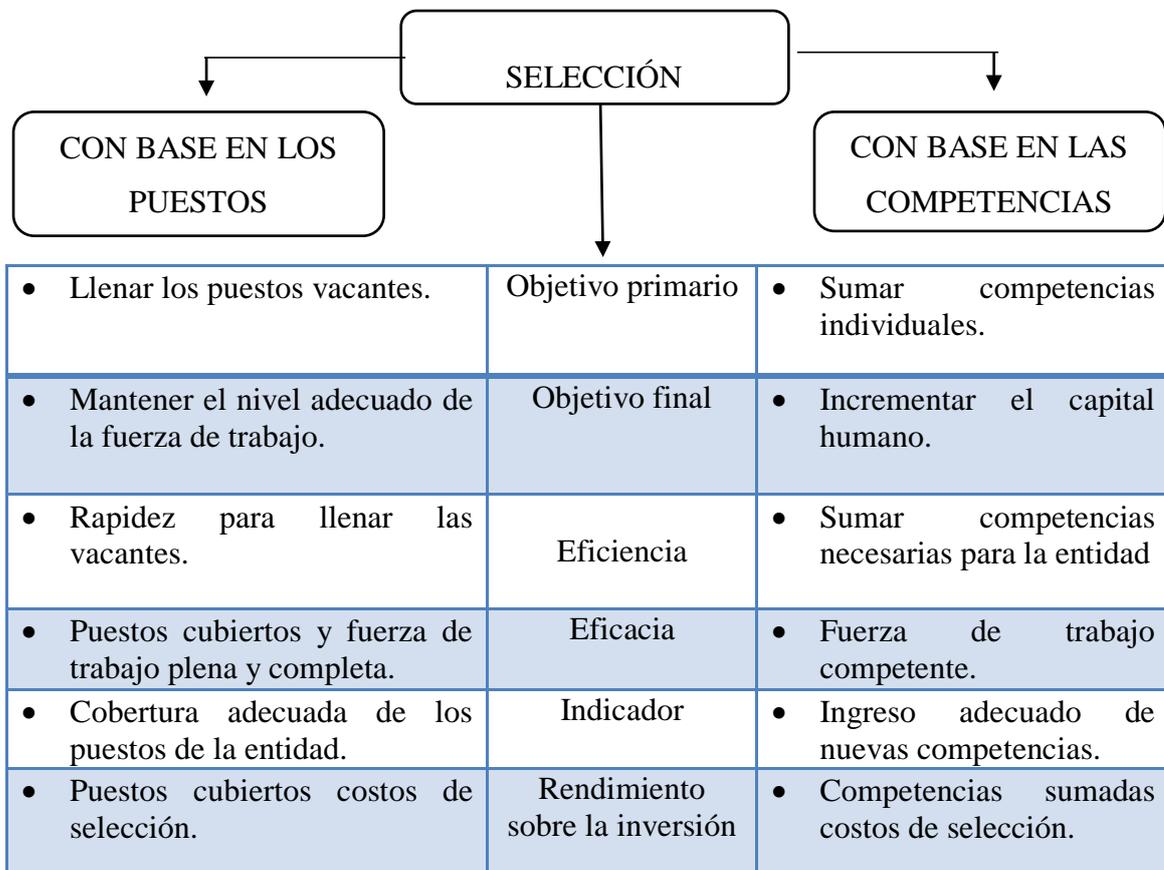


• Atraer a candidatos para los puestos vacantes.	Objetivo primario	• Atraer a candidatos que tengan competencias.
• Abastecer el proceso de selección con candidatos para ocupar las vacantes.	Objetivo final	• Abastecer el proceso de selección con candidatos que cuentan con las competencias que necesita la entidad
• Rapidez para atraer candidatos.	Eficiencia	• Rapidez para traer a los candidatos con competencias necesarias.
• Candidatos disponibles en el banco de candidatos.	Eficacia	• Competencias disponibles en el banco de candidatos.
• Grado de atractivo de los candidatos.	Indicador	• Grado de atractivo de las competencias.
• Banco de candidatos internos y externos costos de reclutamiento.	Rendimiento sobre la inversión.	• Banco de competencias internas o externas costos de reclutamiento.

Fuente: Chiavenato (2009) Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill  
 Elaborado por: Marcia Torres

La selección del personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la entidad, personas que cuentan con las características deseadas. Permitiendo de esta manera una selección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. De esta manera se pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficiencia de la entidad.

**Gráfico N° 8: Selección con base en los puestos vs. Selección con base a las competencias**



Fuente: Chiavenato (2009) Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill  
 Elaborado por: Marcia Torres

Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando sean adecuados, aconsejables, los incentivos deben cumplir una función importante. En los casos en que la compensación sea insuficiente es probable que surja una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación sea demasiado alta, la compañía puede perder su capacidad de competir en el mercado.

La compensación moderna cumple aspectos que van más allá del pago mismo. Las prestaciones están convirtiéndose en un elemento de creciente importancia en el paquete

total de compensaciones, las cuales se deben mantener a un nivel conveniente con la productividad del empleado, para que la compañía retenga su fuerza de trabajo y conserve su capacidad de competir. (WERTHER & DAVIS, 2008, pág. 24)

#### **2.2.4.6 Desarrollo del talento humano**

Uno de los aspectos más importantes de la administración del personal es procurar el desarrollo mutuo y continuo de las organizaciones y de las personas. La legitimidad del área tiene estrecha relación con la capacidad para desarrollarse a las personas, siendo esta la única forma de superar obstáculos que se presentan para el futuro de la entidad y que de esta manera siempre se encuentren actualizadas y sean visibles.

El desarrollo personal está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brinda la oportunidad para el desarrollo y el crecimiento profesional. (CHIAVENATO, 2008, pág. 398)

#### **2.2.4.7 Conservación del talento humano**

Una organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo dentro de la organización. La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que asegura la calidad de vida dentro de la entidad.

Los procesos para retener a las personas tienen como objeto mantener a los participantes satisfechos motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para de esta manera permanezcan en la entidad y se comprometan con ella y se pongan la camiseta. Proporcionando un ambiente agradable seguro y también garantizar relaciones amigables. (CHIAVENATO, 2008, pág. 440)

## **2.2.5 HIPÓTESIS**

La Auditoría de Gestión al talento humano de la Aseguradora del Sur sucursal Riobamba en el período comprendido del 1 de julio al 31 de diciembre del 2014 incide en el desempeño laboral.

### **2.2.5.1 VARIABLES**

#### **2.2.5.2 Variable independiente**

Auditoría de Gestión al talento humano.

#### **2.2.5.3 Variable dependiente**

Desempeño laboral.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El método utilizado en la investigación fue el Inductivo, procedimiento que comenzando por los datos particulares se llega a lo general. La secuencia metodológica del método inductivo es la siguiente:

- a) Observación y registro de los hechos: se ha acudido a la Empresa y revisado los procesos de gestión del talento humano.
- b) Análisis de lo observado: se estableció los respectivos comentarios de todo lo encontrado en la empresa.
- c) Establecimiento de definiciones claras de cada concepto obtenido: dar a conocer las respectivas conclusiones.
- d) Clasificación de la información obtenida: de acuerdo a las respectivas variables cada proceso de la gestión del talento humano va a ser observado.
- e) Formulación de los enunciados universales inferidos del proceso de investigación que se ha realizado: un inferencial de todo lo investigado.

Siguiendo este método, la investigación se inició con la observación de la gestión del talento humano en la Empresa, para analizar cada uno de sus procesos.

El problema fue estudiado de manera particular para llegar a establecer generalidades del mismo; es decir, se efectuó la respectiva Auditoría de Gestión al Talento Humano de la Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba, en el período comprendido del 1 de julio al 31 de diciembre del 2014 para determinar su incidencia en el desempeño laboral.

#### **3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación fue no experimental, pues se realizó sin manipular variables y los sujetos fueron observados en su ambiente natural. La investigadora tomó a la población y la observó en su trabajo diario, registrando aspectos notables de su desempeño. El análisis de estos datos fue de manera numérica.

### 3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

- **Documental.-** La información contenida en libros, revistas, trabajos previos, documentos de la empresa, etc. se utilizaron como referente teórico de las variables de estudio.
- **De campo.-** Los problemas de estudio surgieron de la realidad y la información requerida se obtuvo directamente del lugar donde se planteó el problema, en este caso la Empresa Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba.

### 3.3 DEL NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

- **Diagnóstica.-** Mediante la aplicación de técnicas de recolección de datos se realizó un diagnóstico de la gestión del talento humano en la Empresa.
- **Exploratoria.-** Se realizó con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de la problemática y encontrar los procedimientos adecuados de la investigación.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1 POBLACIÓN

La población de estudio para la presente investigación estuvo integrada por el personal que labora en la Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla N° 3: Población**

POBLACIÓN	NÚMERO
Gerente General	1
Ejecutivos	7
Suscriptor de Fianzas	1
Asistente Administrativo	1
Tesorera	1
Cobrador	1
Mensajero	1
Servicios Generales	2
TOTAL	15

Fuente: Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba  
Elaborado por: Marcia Evelyn Torres Guaño

### **3.4.2 MUESTRA**

Por el tamaño de la población, no se requirió establecer muestra. Se trabajó con el universo.

## **3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **3.5.1 TÉCNICAS**

**Observación.-** Se acudió a la Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba, para obtener información, revisar documentos, reconocer el ambiente laboral en el desarrollo de las actividades, permitiendo tener una opinión sobre aspectos generales de la empresa

**Entrevista.-** Permitió conocer la opinión del gerente de la empresa sobre la gestión del talento humano y el desempeño de sus colaboradores.

**Encuesta.-** Con esta técnica se accedió al criterio del personal que labora en Aseguradora del Sur Sucursal Riobamba, sobre las variables de investigación.

### **3.5.2 INSTRUMENTOS**

Los instrumentos utilizados dentro de esta investigación fueron:

- Ficha de observación.
- Cuestionario.
- Guía de entrevista.

## **3.6 TÉCNICAS PARA PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Para el procesamiento y análisis de datos se utilizaron cuadros, gráficos, técnicas estadísticas que permitieron analizar y llegar a una síntesis y análisis de la información recopilada y a la obtención de conclusiones.

### 3.7 PROCESAMIENTO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

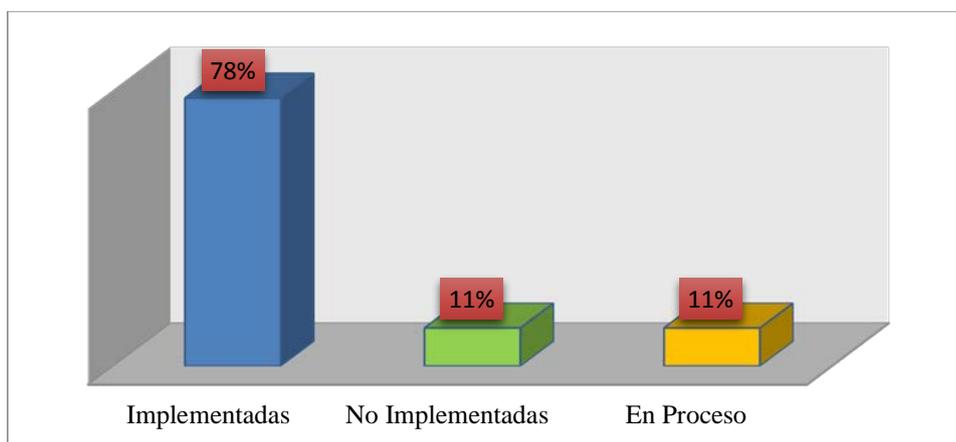
#### 3.7.1 FICHA DE OBSERVACIÓN

Tabla N° 4: Herramientas de Gestión de Talento Humano

HERRAMIENTAS	NÚMERO	PORCENTAJES
Implementadas	7	78%
No implementadas	1	11%
En proceso	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Ficha de observación  
Elaborado por: Marcia Torres

Gráfico N° 9: Herramientas de Gestión de Talento Humano



Fuente: Tabla N° 4  
Elaborado por: Marcia Torres

- **Análisis:**

El 78% de herramientas de gestión de talento humano han sido implementadas, el 11% no se han implementado y el 11%, restante están en proceso.

- **Interpretación:**

Del total de herramientas de gestión incluidas en la ficha de observación, se ha implementado la estructura organizacional, planes y programas, políticas institucionales, manual de funciones, manual de procedimientos, reglamento interno y políticas de talento humano, no se ha implementado el manual de riesgos; y se encuentra en proceso de elaboración el manual de políticas.

### 3.7.2 ENCUESTA

**Pregunta N° 1 ¿Se ha desarrollado una Auditoría de Gestión al talento humano en el período 2014?**

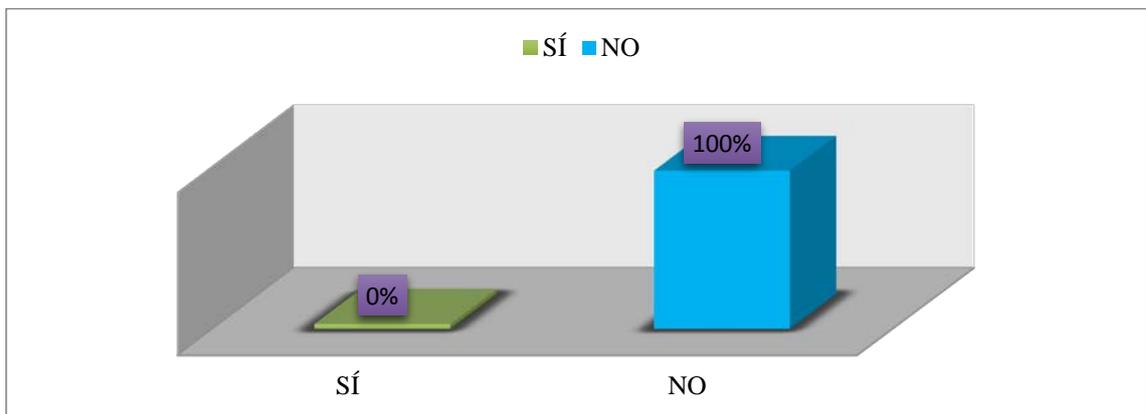
**Tabla N° 5: Auditoria de Gestión**

AUDITORIA DE GESTIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	0	0%
NO	15	100%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Marcia Torres

**Gráfico N° 10: Auditoría de Gestión**



Fuente: Tabla N° 5

Elaborado por: Marcia Torres

- **Análisis:**

El 100% de encuestados indicaron que no se ha efectuado Auditoría de Gestión al talento humano en el año 2014.

- **Interpretación:**

Las respuestas indican en su totalidad que no se ha realizado en la Aseguradora del Sur una Auditoría de Gestión al Talento Humano en el año 2014.

**Pregunta N° 2.- ¿Considera usted que el desarrollo de la Auditoría de Gestión al talento humano incidirá en el mejoramiento de la eficiencia, eficacia y economía del desempeño laboral de personal de Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba?**

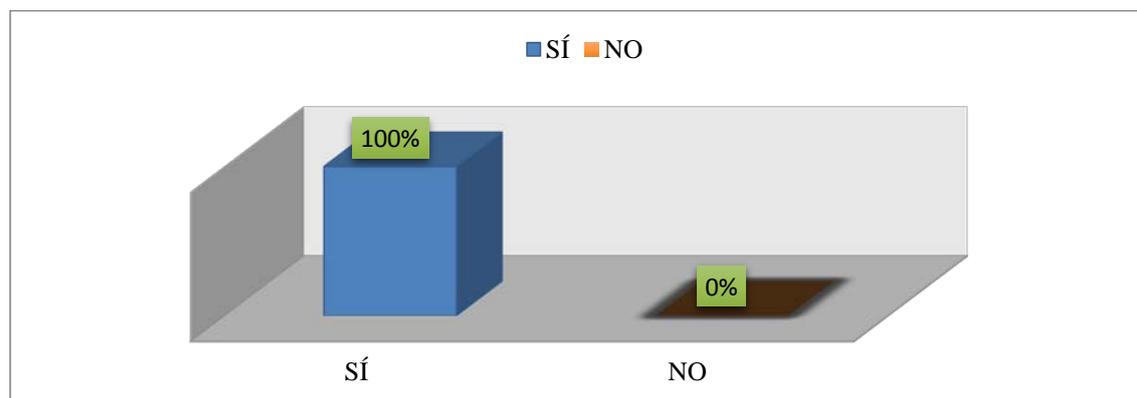
**Tabla N° 6: Eficiencia, eficacia y economía del desempeño laboral**

<b>EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SÍ	15	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Marcia Torres

**Gráfico N° 11: Eficiencia, eficacia y economía del desempeño laboral**



Fuente: Tabla N° 6

Elaborado por: Marcia Torres

- **Análisis:**

El 100% de encuestados están de acuerdo que el desarrollo de una Auditoría de Gestión incide en el mejoramiento de la eficiencia, eficacia y economía del desempeño laboral,

- **Interpretación:**

La Auditoría de Gestión tiene como principal propósito evaluar la eficiencia de la gestión en relación con los objetivos generales tanto a nivel organizacional como en su actuación dentro de un ámbito competitivo, detectándose las desviaciones se pueden tomar correctivos para mejorar el uso de los recursos, procesos y procedimientos.

**Pregunta N° 3.- ¿Considera usted importante mejorar los procesos de talento humano?**

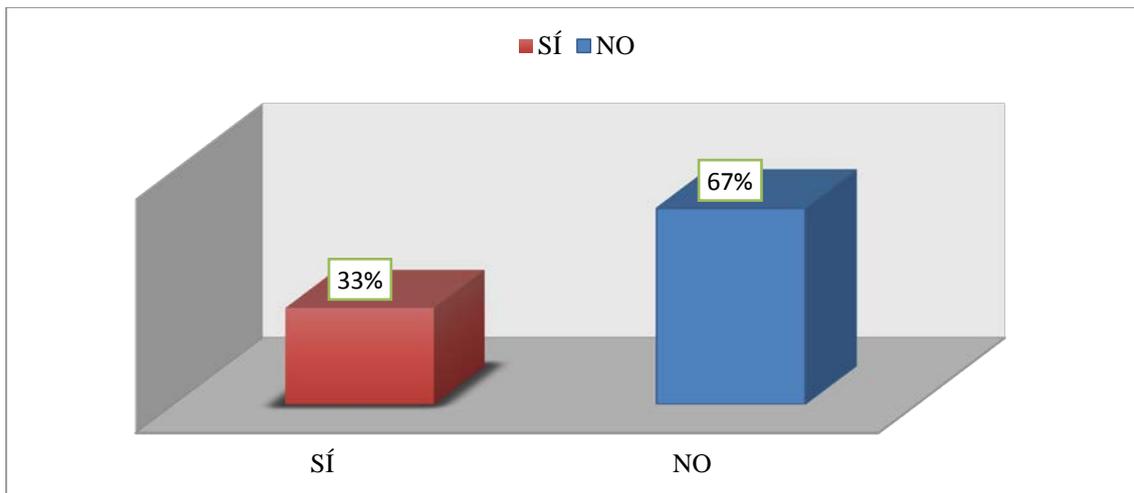
**Tabla N° 7: Procesos de talento humano**

<b>MEJORA DE PROCESOS DE TALENTO HUMANO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SÍ	5	33%
NO	10	67%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Marcia Torres

**Gráfico N° 12: Procesos de Talento Humano**



Fuente: Tabla N° 7

Elaborado por: Marcia Torres

- **Análisis:**

El 67% de empleados considera que no es importante mejorar los procesos de talento humano, el 33% sí.

- **Interpretación:**

Los procesos de talento humano deben ser revisados constantemente para verificar su calidad en el diseño y aplicación de cada uno de ellos, al considerarse el punto de partida para el reclutamiento, selección, inclusión y mantenimiento de personas idóneas para la Empresa.

**Pregunta N° 4.- ¿En Aseguradora del Sur se monitorea la consecución de los objetivos y la óptima utilización de los recursos asignados al personal?**

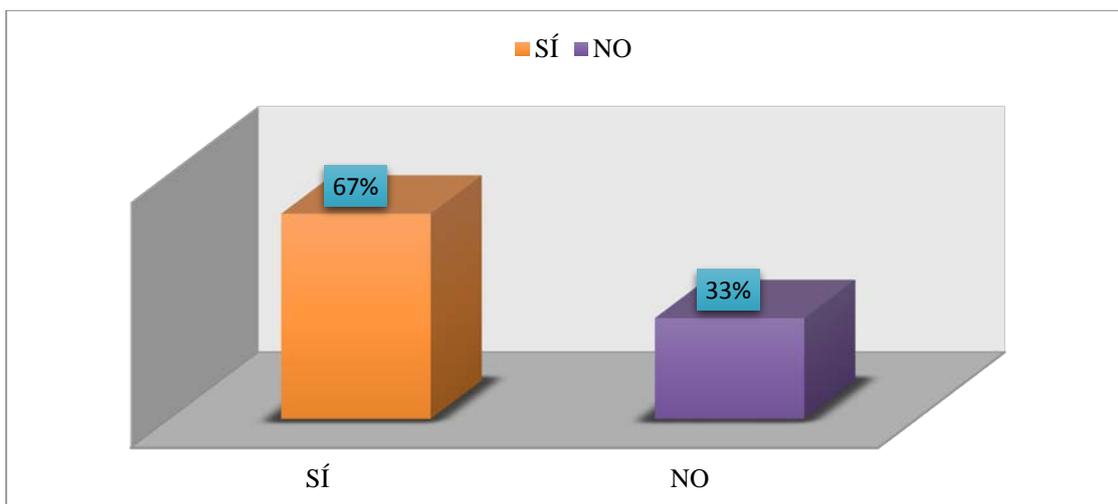
**Tabla N° 8: Monitoreo de objetivos y la óptima utilización de los recursos**

<b>OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SÍ	10	67%
NO	5	33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Marcia Torres

**Gráfico N° 13: Monitoreo de objetivos y la óptima utilización de los recursos**



Fuente: Tabla N° 8

Elaborado por: Marcia Torres

- **Análisis:**

El 67% de encuestados indica que en Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba sí se monitorean los objetivos y la óptima utilización de recursos, el 33% opina que no.

- **Interpretación:**

Los objetivos de las empresas a nivel operativo, táctico y estratégico son sujeto de medición para determinar su grado de cumplimiento y aporte al crecimiento organizacional y tienen relación directa con la asignación de los recursos que cada uno de ellos requiere para alcanzarlos.

**Pregunta N° 5.- Indique el grado de importancia que tiene la utilización de indicadores de Gestión para medir el desempeño laboral:**

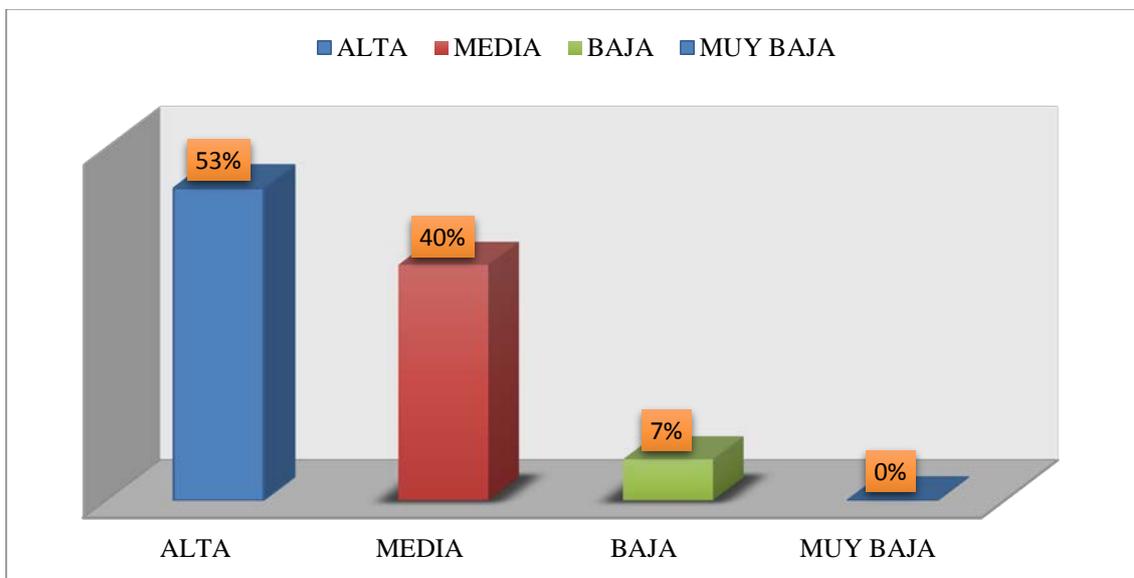
**Tabla N° 9: Importancia de indicadores de gestión**

IMPORTANCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTA	8	53%
MEDIA	6	40%
BAJA	1	7%
MUY BAJA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Marcia Torres

**Gráfico N° 14 Importancia de indicadores de gestión**



Fuente: Tabla N° 9

Elaborado por: Marcia Torres

- **Análisis:**

Según el 53% de encuestados, los Indicadores de Gestión para medir el desempeño laboral tiene una importancia alta; para el 40% es media, y para el 7% es baja.

- **Interpretación:**

La aplicación de Indicadores de Gestión permite detectar el nivel de logro de las metas trazadas a nivel cualitativo y cuantitativo, reflejando de manera global el cumplimiento de los objetivos.

**Pregunta N° 6.- ¿Considera usted que la aplicación de los programas y procedimientos de Auditoría de Gestión permitirá analizar los nudos críticos y proponer las medidas para mejorarlas?**

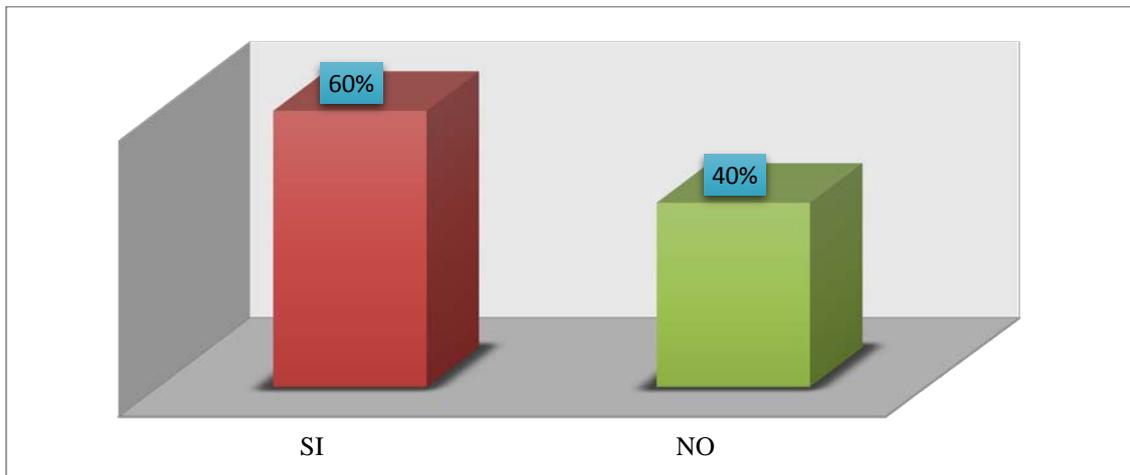
**Tabla N° 10: Programas y procedimientos de auditoría de Gestión**

<b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>9</b>	<b>60%</b>
<b>NO</b>	<b>6</b>	<b>40%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Marcia Torres

**Gráfico N° 15: Programas y procedimientos de Auditoría de Gestión**



Fuente: Tabla N° 10

Elaborado por: Marcia Torres

- **Análisis:**

El 60% de encuestados considera que la aplicación de programas de Auditoría permite analizar los nudos críticos y proponer las medidas para mejorarlas, el 40% opina que no.

- **Interpretación:**

Los programas de Auditoría constituyen la guía de acción que facilita el trabajo al auditor, permitiéndole obtener información general sobre la organización y el contexto en que esta se desenvuelve, su propósito es detectar aquellas situaciones o elementos que afectan al desarrollo eficiente de la gestión de una organización en el logro de sus objetivos.

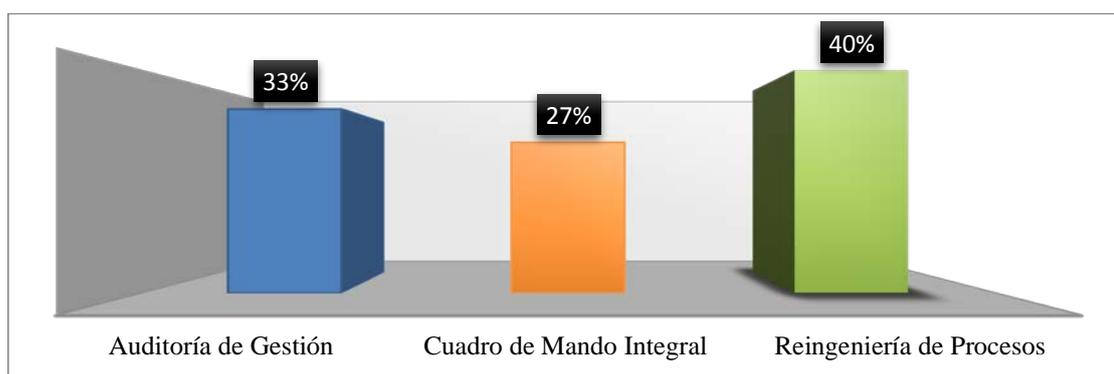
**Pregunta N 7.- ¿Qué tipo de herramienta considera usted que son de aporte para el mejoramiento de la gestión del talento humano?**

**Tabla N° 11: Herramientas de la gestión del talento humano**

AUDITORIA DE GESTIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Auditoría de Gestión	5	33%
Cuadro de Mando Integral	4	27%
Reingeniería de Procesos	6	40%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Marcia Torres

**Gráfico N° 16: Herramientas de la gestión del talento humano**



Fuente: Tabla N° 11  
Elaborado por: Marcia Torres

• **Análisis:**

Para el 40% de encuestados la Reingeniería de Procesos es la herramienta que aporta al mejoramiento de la gestión del talento humano, para el 33% la Auditoría de Gestión y para el 27%, el Cuadro de Mando Integral.

• **Interpretación:**

La Reingeniería de Procesos está destinada a incrementar las capacidades de gestión del nivel operativo y complementario de las apuestas estratégicas y políticas de una organización. La Auditoría de Gestión, por su parte evalúa la gestión operativa, sus necesidades y eficiencia de la gestión global de la empresa. El cuadro de Mando Integral es una herramienta que utiliza indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos de cuatro perspectivas empresariales: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo.

**Pregunta N° 8.- ¿Considera usted que se debe evaluar el desempeño laboral en todas las áreas de Aseguradora del Sur?**

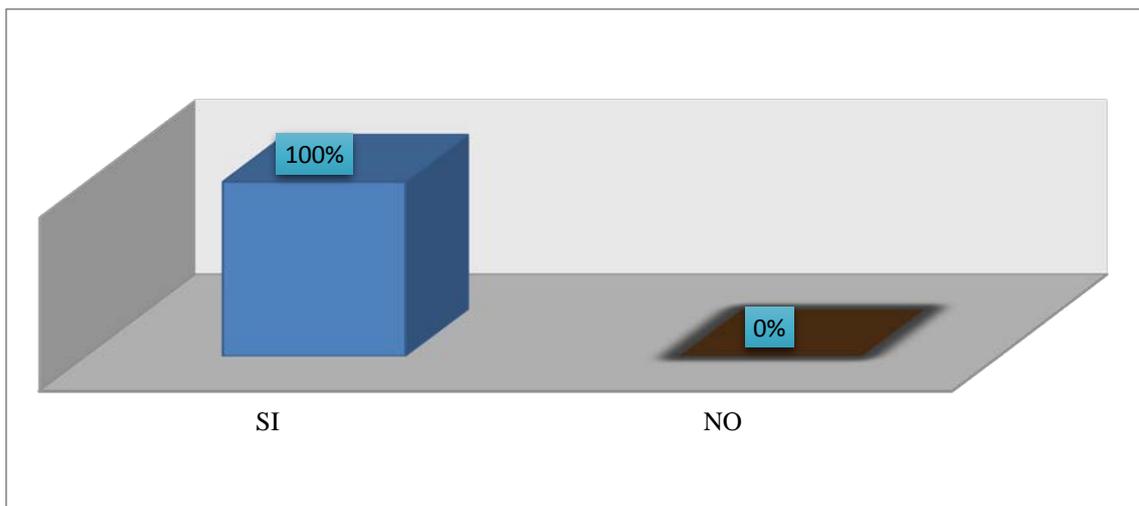
**Tabla N° 12: Evaluación del desempeño laboral**

AUDITORIA DE GESTIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Marcia Torres

**Gráfico N° 17: Evaluación del desempeño laboral**



Fuente: Tabla N° 12

Elaborado por: Marcia Torres

- **Análisis:**

El 100% de encuestados considera que se debe evaluar el desempeño laboral en todas las áreas de Aseguradora del Sur.

- **Interpretación:**

La evaluación del desempeño laboral es un proceso de talento humano aplicado para medir el nivel de cumplimiento de las funciones de los colaboradores y su principal objetivo es detectar las áreas críticas para aplicar correctivos que mejoren el rendimiento laboral.

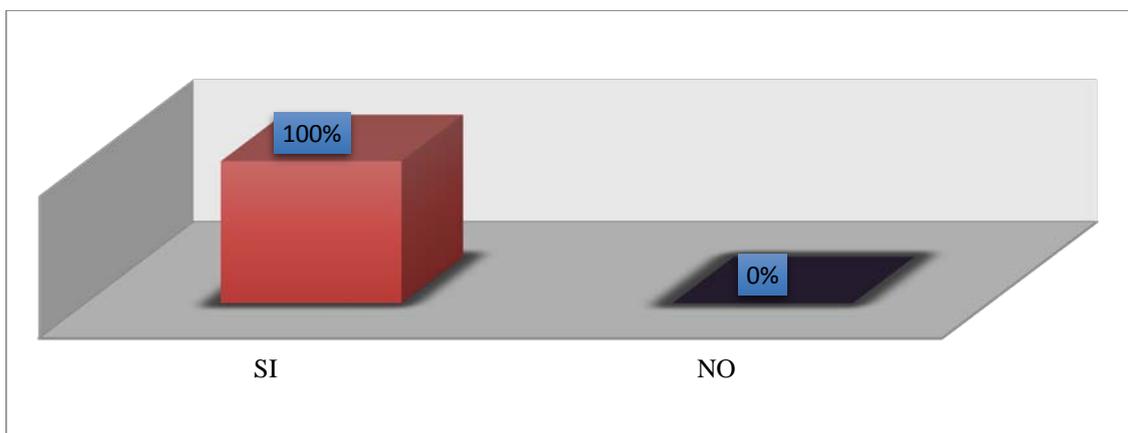
**Pregunta N° 9.- ¿Los resultados de la evaluación del desempeño son comunicados inmediatamente al personal?**

**Tabla N° 13: Comunicación de resultados de evaluación del desempeño**

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Marcia Torres

**Gráfico N° 18: Comunicación de resultados de evaluación del desempeño**



Fuente: Tabla N° 13  
Elaborado por: Marcia Torres

- **Análisis:**

El 100% de encuestados considera que los resultados de la evaluación del desempeño son comunicados inmediatamente al personal.

- **Interpretación:**

La comunicación de resultados es parte de la retroalimentación y en el caso de la evaluación del desempeño permite que los colaboradores conozcan sus falencias. Mientras más pronta sea la comunicación se podrán tomar decisiones para corregir las desviaciones.

**Pregunta N° 10 ¿Considera usted que la capacitación recibida contribuye a mejorar su desempeño laboral?**

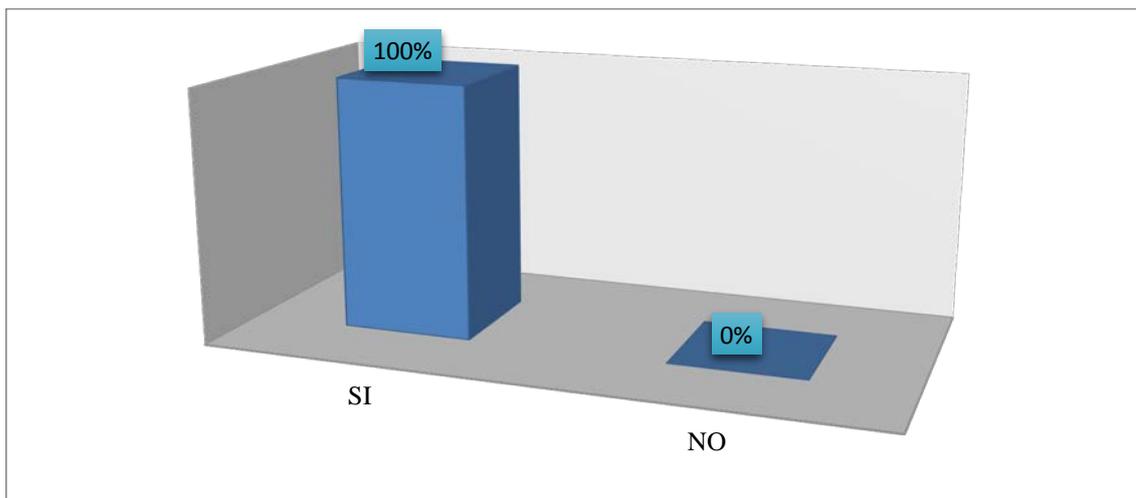
**Tabla N° 14: Capacitación**

CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Marcia Torres

**Gráfico N° 19: Capacitación**



Fuente: Tabla N° 14

Elaborado por: Marcia Torres

- **Análisis:**

El 100% de encuestados considera que la capacitación recibida contribuye a mejorar su desempeño laboral.

- **Interpretación:**

La capacitación permite incrementar el desarrollo profesional de los empleados porque aporta a la empresa un personal preparado, adiestrado que oriente sus acciones al cumplimiento eficiente y efectivo de sus funciones. Lo que las empresas esperan al capacitar a su personal es contribuir a que cada empleado se encuentre en un puesto acorde a su perfil profesional, para la satisfacción personal y organizacional.

### **3.7.3 AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO DE LA ASEGURADORA DEL SUR SUCURSAL RIOBAMBA**



#### **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

#### **ASEGURADORA DEL SUR, SUCURSAL RIOBAMBA**

#### **EQUIPO AUDITOR**

**Supervisor:** MSC. Marco Moreno

**Jefe de Equipo:** Marcia Torres

**Tabla N° 15: Marcas de Auditoría**

<b>MARCAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>ω</b>	Notas aclaratorias.
<b>Σ</b>	Sumatoria.
<b>√</b>	Revisado o verificado.
<b>Φ</b>	Hallazgo.
<b>J</b>	Duplicidad de funciones.
<b>⌘</b>	Incumplimiento de la normativa y reglamentos.
<b>∞</b>	Inexistencia de manuales.
<b>‡</b>	No reúne requisitos.
<b>◇</b>	No existe documentación.
<b>⊖</b>	Expedientes desactualizados.
<b>∩</b>	Falta proceso.
<b>⊥</b>	Sustentado con evidencia.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>M.T.</b>	<b>15/06/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>M.M.</b>	<b>15/06/2015</b>

Tabla N° 16: Abreviaturas

<b>ABREVIATURAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>MA</b>	Marcas de Auditoría.
<b>A</b>	Abreviaturas.
<b>CSA</b>	Contrato de prestación de servicios de Auditoría.
<b>PA-F1</b>	Proceso de Auditoría Fase I.
<b>PA-F2</b>	Proceso de Auditoría Fase II.
<b>PA-F3</b>	Proceso de Auditoría Fase III.
<b>PA-F4</b>	Proceso de Auditoría Fase IV.
<b>OT</b>	Orden de trabajo.
<b>EG</b>	Entrevista a la gerente.
<b>AMV</b>	Análisis de la misión y visión.
<b>NVP</b>	Narrativa de visita preliminar.
<b>NIA</b>	Notificación de inicio de Auditoría.
<b>MPAG</b>	Memorando de planificación de Auditoría de Gestión.
<b>ECI</b>	Aplicación y evaluación de cuestionarios de Control Interno.
<b>PRTH</b>	Proceso de reclutamiento de talento humano.
<b>PSTH</b>	Proceso de selección de talento humano.
<b>PEDTH</b>	Proceso de evaluación del desempeño de talento humano.
<b>IGTH</b>	Indicadores de Gestión de talento humano.
<b>IA</b>	Informe de Auditoría.
<b>EIA</b>	Entrega del informe de Auditoría.
<b>METG</b>	Marcia Evelyn Torres Guaño.
<b>MM</b>	Marco Moreno.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>M.T.</b>	<b>15/06/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MM</b>	<b>15/06/2015</b>

### 3.7.3.1 Contrato de prestación de servicios de auditoría

CSA 1/3

#### CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE AUDITORÍA

En el cantón Riobamba a los quince días del mes de junio del 2015, se celebra el contrato de prestación de servicios profesionales en Auditoría de Gestión al talento humano que celebran por una parte ASEGURADORA DEL SUR, SUCURSAL RIOBAMBA, representada por la Ing. Laura Naranjo, en calidad de Gerente, quien en lo posterior se denominará como Cliente, por otra parte la señorita Marcia Torres a quien se denominará Jefe Auditor, de conformidad con las declaraciones y cláusulas siguientes:

**PRIMERA: OBJETO.-** El auditor se obliga a prestar al cliente los servicios de una Auditoría la misma que busca determinar cómo la Auditoría de Gestión al talento Humano de la Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba incide en el desempeño laboral, que se detallan en la propuesta de servicios anexa que, firmada por las partes, forma parte integrante del contrato.

**SEGUNDA: ALCANCE DEL TRABAJO.-** Se llevará a cabo la Auditoría de Gestión a la Empresa antes mencionada durante el periodo comprendido del 1 de julio al 31 de diciembre del 2014, la misma que tendrá por objeto de determinar:

- Identificar los procesos utilizados para la gestión del talento humano en Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba.
- Determinar el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos de talento humano en Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba.
- Establecer estrategias que permitan elevar el desempeño laboral del personal que trabaja en Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.T.	15/06/2015
Revisado por:	M.M.	15/06/2015

**TERCERA: PROGRAMA DE TRABAJO.-** El cliente y el auditor convienen en desarrollar en forma conjunta un programa de trabajo en el que se determinen con precisión las actividades a realizar por cada una de las partes, los responsables de llevarlas a cabo y las fechas de realización.

**CUARTA: SUPERVISIÓN.-** El cliente o quien designe tendrá derecho a supervisar los trabajos que se le han encomendado al Jefe de Equipo dentro de este contrato y a dar por escrito las instrucciones que estime convenientes.

**QUINTA: HORARIO DE TRABAJO.-** El personal del auditor dedicará el tiempo necesario para cumplir satisfactoriamente con los trabajos materia de la celebración de este contrato, de acuerdo al programa de trabajo convenido por ambas partes y gozarán de libertad fuera del tiempo destinado al cumplimiento de las actividades, por lo que no estarán sujetos a horarios y jornadas determinadas.

**SEXTA: RELACIÓN LABORAL.-** El personal del auditor no tendrá ninguna relación laboral con el cliente y queda expresamente estipulado que este contrato se suscribe en atención a que el auditor en ningún momento se considere intermediario del cliente respecto al personal que ocupe para dar cumplimiento de las obligaciones que se deriven de las relaciones entre él y su personal y exime al cliente de cualquier responsabilidad que a este respecto existiere.

**SÉPTIMA: PLAZO DE TRABAJO.-** El auditor se obliga a terminar los trabajos señalados en la cláusula segunda de este contrato en setenta días hábiles después de la fecha en que se firme el contrato y sea cobrado el anticipo correspondiente. El tiempo estimado para la terminación de los trabajos está en relación a la oportunidad en que el cliente entregue los documentos requeridos por el auditor y por el cumplimiento de las fechas estipulada en el programa de trabajo aprobado por las partes, por lo que cualquier retraso ocasionado por parte del personal del cliente o de usuarios de los sistemas repercutirán en el plazo estipulado.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>M.T.</b>	<b>15/06/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MLM</b>	<b>15/06/2015</b>

**OCTAVO: JURISDICCIÓN.-** Todo lo no previsto en este contrato se regirá por las disposiciones relativas, contenidas en el Código del Trabajo y en caso de controversia para su interpretación y cumplimiento, las partes se someten a la jurisdicción de los Tribunales. Enteradas las partes del contenido y alcance legal de este contrato, lo rubrican y firman de conformidad en original y tres copias, en la ciudad de Riobamba, el día 15 de julio de 2015.

---

Ing. Laura Naranjo  
**Gerente**

---

MSC. Marco Moreno  
**Supervisor**

---

Srta. Marcia Torres  
**Auditora Jefe de Equipo**

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>M.T.</b>	<b>15/06/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MLM</b>	<b>15/06/2015</b>

### 3.7.3.2 Proceso de Auditoría

#### 3.7.3.2.1 Fase I: Conocimiento Preliminar



**PA-FI 1/1**

**Tabla N° 17: Programa de Auditoría de Gestión: Fase I**

<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>				
<b>Entidad:</b>	<b>Aseguradora del Sur Sucursal Riobamba</b>			
<b>Tipo de Auditoría:</b>	<b>Gestión</b>			
<b>Componente:</b>	<b>Programa de Auditoría</b>			
<b>Sub Componente:</b>	<b>Fase I Preliminar</b>			
<b>Período:</b>	<b>1 de julio al 31 de diciembre de 2014.</b>			
<b>OBJETIVOS:</b>				
1. Establecer los recursos necesarios para la realización de la Auditoría.				
2. Establecer el compromiso de colaboración con la Gerente de Aseguradora del Sur Sucursal Riobamba para la aplicación de la auditoría.				
3. Obtener conocimiento general de las actividades que realiza Aseguradora del Sur Sucursal Riobamba				
<b>FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>				
<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REF. PT</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
<b>1</b>	Elabore la orden de trabajo de inicio de auditoría.	<b>OT 1/1</b>	<b>M.E.T.G</b>	<b>11/08/2015</b>
<b>2</b>	Entreviste a la Gerente de Aseguradora del Sur Sucursal Riobamba.	<b>EG 2/2</b>	<b>M.E.T.G</b>	<b>12/08/2015</b>
<b>3</b>	Analice la Misión y Visión de Aseguradora del Sur.	<b>AMV 2/2</b>	<b>M.E.T.G</b>	<b>13/08/2015</b>
<b>4</b>	Elabore una cédula narrativa de la visita preliminar.	<b>NVP 1/1</b>	<b>M.E.T.G</b>	<b>13/08/2015</b>
<b>5</b>	Notifique el Inicio de Auditoría.	<b>NIA 1/1</b>	<b>M.E.T.G</b>	<b>14/08/2015</b>
			<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>			<b>M.T.</b>	<b>09/08/2015</b>
<b>Revisado por:</b>			<b>M.M.</b>	<b>09/08/2015</b>

## A. Orden de trabajo

**OT 1/1**

### ORDEN DE TRABAJO

Riobamba, 11 de agosto del 2015

Señorita  
Marcia Evelyn Torres Guaño  
**Jefa del Equipo de Auditoría**  
Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con el contrato de presentación de servicios celebrados entre las dos partes interesadas, celebrada con fecha 15 de junio del 2015, sírvase a dar inicio con la realización de la respectiva Auditoría de Gestión al talento humano, de la Aseguradora del Sur, sucursal, ubicado en la ciudad de Riobamba, Provincia Chimborazo, Parroquia Lizarzaburu en las calles Duchicela N° 18-59 y Princesa Toa, por el ejercicio económico por el periodo comprendido desde el 1 de julio al 31 de diciembre del 2014.

Los objetivos generales son:

- Identificar los procesos utilizados para la gestión del talento humano en Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba.
- Determinar el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos de talento humano en Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba.
- Establecer estrategias que permitan elevar el desempeño laboral del personal que trabaja en Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba.

El tiempo estimado para la ejecución de esta acción de control es de sesenta días laborables que incluye la elaboración del borrador del informe y la conferencia final.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Ms.C. Marco Moreno  
**Supervisor**

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	<b>M.T.</b>	<b>11/08/2015</b>
Revisado por:	<b>M.M.</b>	<b>11/08/2015</b>

## B. Entrevista a la Gerente

EG 1/2

### ENTREVISTA

**Objetivo:** Conocer la opinión del Gerente de Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba sobre la gestión al talento humano y el desempeño laboral de sus empleados.

**1) ¿Quiénes son los encargados de fijar las políticas para el talento humano?**

Los encargados son el personal del departamento de Recursos Humanos y directivos de Aseguradora del Sur en su matriz en la ciudad de Quito.

**2) ¿Cómo contribuye el talento humano al logro de los objetivos de la Empresa?**

Es una parte fundamental para la consecución de los objetivos por ello son considerados como un pilar fundamental dentro de nuestra organización es por tal razón si las personas satisfacen sus necesidades, se sienten plenos y encuentran sentido a lo que hacen, de manera que se conectan con su trabajo en los niveles emocionales, sociales e intelectuales veremos reflejado en su desempeño resultados óptimos.

**3) ¿Qué estilo de liderazgo se ejerce en la empresa?**

En Aseguradora del Sur nos caracterizamos por practicar un liderazgo lineal entre todos, es decir todos somos responsables y líderes en los diferentes puestos de trabajo toma en cuenta el parecer de cada miembro de la organización de esta manera se los hace copartícipes de los resultados.

**4) ¿Cómo define el proceso de comunicación en la Empresa?**

Es un proceso de último nivel donde se implementan varios canales de los cuales se podría decir que casi en su totalidad los empleados tienen conocimiento.

**5) ¿Cuáles son las razones para fomentar el trabajo en equipo?**

Como razón fundamental el de alcanzar los objetivos planteados y de esa manera el de conseguir grandes resultados, es fundamental el trabajo en equipo. Así, trabajo y esfuerzo, vamos a conseguir todas las metas que nos proponamos y llevar a buen puerto grandes proyectos.

**6) ¿Cuál es el papel del departamento de Talento Humano en las relaciones de la Gerencia con el personal?**

El departamento de Recursos Humano interviene sea para el desarrollo idóneo del personal y en caso de existir una sanción sean estas por faltas graves.

**7) ¿Cómo se realiza el control interno dentro la empresa?**

Mediante herramientas informáticas, las cuales nos brindan la facilidad de controlar las actividades desarrolladas del personal.

**8) ¿Qué parámetros se consideran para brindar capacitación al personal?**

Las capacitaciones se desarrollan en base a cada cargo, es decir en función de las actividades que tienen cada empleado en su puesto de trabajo o el momento que ingresa personal nuevo se debe capacitarlo para un mejor desarrollo del talento humano.

**9) ¿Qué indicadores se aplican para medir la eficiencia y eficacia de los procesos de talento humano?**

Nos basamos en la productividad, el manejo de procesos, trabajo en equipo y atención al cliente.

**10) ¿De qué manera contribuyen los resultados de la evaluación del desempeño al crecimiento del personal de la Empresa?**

Según mi criterio contribuye de manera favorable al crecimiento del personal por que mediante esta evaluación se puede detectar falencia y de esta manera usar el correctivo necesario a tiempo.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.T.	12/08/2015
Revisado por:	MLM	12/08/2015

**C. Análisis de la misión y visión**

Se aplicó un cuestionario a los 15 empleados de Aseguradora del Sur, Sucursal Riobamba para recabar información sobre el conocimiento que ellos tienen sobre la misión y visión. Los resultados de la encuesta se presentan a continuación-

**Misión**

*”Somos una Aseguradora sólida dedicada a proteger el patrimonio de las personas, familias y empresas en el Ecuador. Proporcionamos confianza, tranquilidad y respaldo de manera efectiva.”*

**Tabla N° 18: Análisis de la Misión**

<b>ASEGURADORA DEL SUR SUCURSAL RIOBAMBA</b>					
<b>ANÁLISIS DE LA MISIÓN</b>					
<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>1</b>	¿Expresa la misión la razón de ser de Aseguradora del Sur?	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>2</b>	¿Se identifica el cliente con el propósito de la misión?	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>3</b>	¿Se relaciona la misión con las actividades del personal?	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>4</b>	¿Se difunde la misión entre el personal de Aseguradora del Sur?	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>5</b>	¿Se distingue la misión de Aseguradora del Sur con respecto a la de otras aseguradoras?	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>6</b>	¿Existe una clara orientación de la misión a satisfacer al cliente?	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>TOTALES Σ</b>		<b>90</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

PT (PONDERACIÓN TOTAL)	90
CT (CALIFICACIÓN TOTAL)	90
CP (CALIFICACIÓN PORCENTUAL)	100%

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

$$NC = \frac{90}{90} \times 100$$

$$NC = 100\%$$

La evaluación de la misión arroja como resultados que esta tiene un 100% de confianza, por tanto se concluye que orienta tanto la gestión de los directivos, como de los empleados.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>MT.</b>	<b>13/08/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MM.</b>	<b>13/08/2015</b>

**Visión**

*”Ser la mejor opción de seguros en el Ecuador al 2014”*

**Tabla N° 19: Análisis de la Visión**

ASEGURADORA DEL SUR SUCURSAL RIOBAMBA					
ANALISIS DE LA VISIÓN					
N°	PREGUNTAS	SÍ	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Se enfoca la visión en lo que se quiere alcanzar en Aseguradora del Sur a corto plazo?	15	0	0	
2	¿Se identifica el cliente con la visión de la Aseguradora del Sur?	12	3	0	
3	¿Se relaciona la visión con las actividades del personal?	15	0	0	
4	¿Se difunde la visión entre el personal de Aseguradora del Sur?	15	0	0	
5	¿Se distingue la visión de Aseguradora del Sur con respecto a la de otras aseguradoras?	15	0	0	
6	¿Existe una clara orientación de la visión a satisfacer al cliente?	15	0	0	
	<b>TOTALES Σ</b>	<b>87</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	

PT (PONDERACIÓN TOTAL)	90
CT (CALIFICACIÓN TOTAL)	87
CP (CALIFICACIÓN PORCENTUAL)	97%

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

$$NC = \frac{87}{90} \times 100$$

$$NC = 97\%$$

Los resultados de la encuesta, en lo que se refiere a la visión, indican que el nivel de confianza es del 97% frente a un 3% de riesgo, el cual a pesar de ser bajo señala que aún existe personal que no la identifican.

	INICIALES	FECHA
Elaborado	M.T.	13/08/2015
Revisado por:	M.M.	13/08/2015

#### D. Cédula narrativa de visita preliminar

**NVP 1/1**

### AUDITORÍA DE GESTIÓN

**DEL 1 DE JULIO AL 31 DICIEMBRE DE 2014**

#### NARRATIVA DE VISITA PRELIMINAR

El 13 de agosto del año 2015, se efectuó la visita a la Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba, ubicada en las calles Duchicela N° 18-59 y Princesa Toa, cuenta con una infraestructura amplia distribución definida acompañada de letreros distintivos con el nombre de cada departamento.

Se observó que el personal cumple con sus horarios de ingreso y salida (de 08:30 a 13:30 y de 14:30 a 17H30), con un descanso obligatorio de una hora para el almuerzo, de lunes a viernes, cuyo registro se realiza mediante reloj biométrico.

El personal asiste correctamente uniformado, apoyando la imagen de la Empresa. La capacitación al personal, tanto administrativo como operativo, se realiza una vez al mes, siendo el sábado el destinado. Cada empleado cumple con sus funciones manteniendo comunicación interna según los requerimientos de información.

#### Comentario:

La distribución de Aseguradora del Sur es adecuada para el flujo de clientes, tanto internos como externos. El personal aporta a la proyección de una imagen corporativa, tanto por su presentación como por el cumplimiento de sus funciones.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	<b>M.T.</b>	<b>13/08/2015</b>
Revisado por:	<b>MLM</b>	<b>13/08/2015</b>

## E. Notificación de inicio de auditoría

**NIA 1/1**

### NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA

Riobamba, 14 de agosto de 2014

Ingeniera

Laura Naranjo

**GERENTE ASEGURADORA DEL SUR, SUCURSAL RIOBAMBA**

Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con el contrato de prestación de servicios celebrado entre las partes interesadas, celebrado con fecha 15 de junio del 2015, tengo a bien notificar el inicio de la realización de la Auditoría de Gestión al talento humano, en la Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba, en el periodo comprendido del 1 de julio al 31 de diciembre del 2014 y su incidencia en el desempeño laboral.

Los objetivos generales del examen son:

- Identificar los procesos utilizados para la gestión del talento humano en Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba.
- Determinar el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos de talento humano en Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba.
- Establecer estrategias que permitan elevar el desempeño laboral del personal que trabaja en Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba.

Para el efecto solicito la colaboración de todo el personal administrativo y financiero que labora en la Empresa con la entrega de la información que sea necesaria para llevar a cabo este proceso.

Atentamente,

*Marcia Torres*

Srta. Marcia Torres

**Auditora Jefe de Equipo**

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	<b>MT.</b>	14/08/2015
Revisado por:	<b>MM.</b>	14/08/2015

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>PA-F2 1/1</b> </div>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3.7.3.2.2 Fase II: Planificación Específica

Tabla N° 20: Programa de Auditoría de Gestión: Fase II

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN				
<b>Entidad:</b>		Aseguradora del Sur Sucursal Riobamba		
<b>Tipo de Auditoría:</b>		Gestión		
<b>Componente:</b>		Programa de Auditoría		
<b>Sub Componente:</b>		Fase II Planificación Específica		
<b>Período:</b>		1 de julio al 31 de diciembre de 2014.		
<b>OBJETIVOS:</b>				
1 Diseñar instrumentos a utilizar en la ejecución de la Auditoría.				
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA				
N°	DESCRIPCIÓN	REF. PT	RESPONSABLE	FECHA
1	Elabore el Memorando de Planificación y analice la información y documentación.	<b>MPAG 5/5</b>	<b>M.E.T.G</b>	<b>17/08/2015</b>
2	Aplice cuestionarios y evalúe el Control Interno	<b>ECI 8/8</b>	<b>M.E.T.G</b>	<b>18/08/2015 AL 20/08/2015</b>

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	<b>M.T.</b>	<b>24/06/2015</b>
Revisado por:	<b>M.M.</b>	<b>24/06/2015</b>



**MPAG 1/5**

## **MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Entidad:** ASEGURADORA DEL SUR, SUCURSAL RIOBAMBA

**Auditoría de Gestión:** Talento Humano

**Período:** Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2014

### **ANTECEDENTES**

Aseguradora del Sur es una Compañía de Seguros y Reaseguros que cuenta con veinte y cinco años de presencia en el mercado nacional y en la actualidad se encuentra considerada entre las once mejores opciones de seguros, sin embargo no se han realizado en períodos anteriores ningún tipo de Auditoría de Gestión al talento humano en las que es necesario determinar el nivel de eficiencia, eficacia, economía y ética de los recursos o procesos.

### **MOTIVO DEL EXAMEN**

La Auditoría de Gestión al talento humano de Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba se realizará en cumplimiento del contrato de servicios de Auditoría efectuado el 15 de julio de 2015.

### **ALCANCE DEL EXAMEN**

La Auditoría de Gestión al departamento de Talento Humano abarcará el período comprendido entre el 1 de julio y el 31 de diciembre de 2014.

### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar cómo la Auditoría de Gestión al talento humano de la Aseguradora del Sur Sucursal Riobamba en el período comprendido del 1 de julio al 31 de diciembre de 2014 incide en el desempeño laboral.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>M.T.</b>	<b>17/08/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MLM</b>	<b>17/08/2015</b>

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los procesos utilizados para la gestión del talento humano en Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba.
- Determinar el nivel de eficiencia y eficacia de los procesos de talento humano en Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba.
- Establecer estrategias que permitan elevar el desempeño laboral del personal que trabaja en Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba

## BASE LEGAL

Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba se rige por:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
- Normativa y legislación estipulada por la Superintendencia de compañías valores y Seguros.
- Estatuto y Reglamentos.

## CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

### Ubicación:

Gráfico N° 1: Ubicación Aseguradora del Sur



Fuente: <https://www.google.com.ec/maps/@-1.6655739,-78.6612913,183m/data=!3m1!1e3>

Elaborado por: Marcia Torres.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	<b>M.T.</b>	<b>17/08/2015</b>
Revisado por:	<b>MLM.</b>	<b>17/08/2015</b>

- Provincia: Chimborazo
- Cantón: Riobamba
- Dirección: Duchicela N18-59 y Princesa Toa
- Teléfono: (03) 2951 320 - 2941 063
- Fax : (03) 2951 320 Ext.106
- Web: <http://www.aseguradoradelsur.com.ec/>
- Email: contacto@asegsur.com.ec

**Misión:**

”Somos una Aseguradora sólida dedicada a proteger el patrimonio de las personas, familias y empresas en el Ecuador. Proporcionamos confianza, tranquilidad y respaldo de manera efectiva. ”

**Visión:**

Ser la mejor opción de seguros en el Ecuador al 2014.

**Objetivos organizacionales**

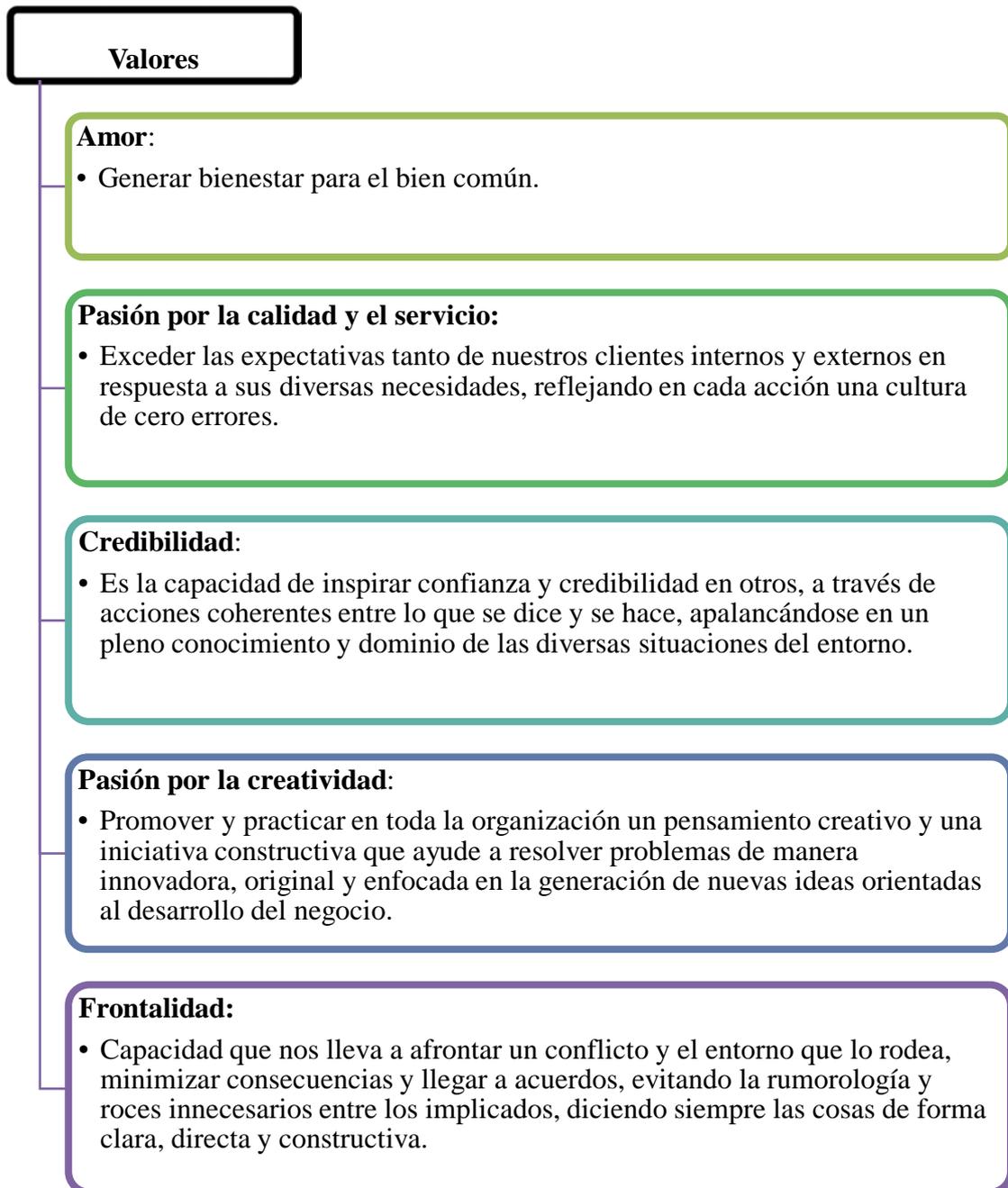
Los objetivos organizacionales son muy importantes en las empresas porque es una herramienta de administración que crea un objetivo para que alcancen los empresarios, analizar la efectividad en general y logros de la Empresa.

Los objetivos que tiene trazada la Empresa Aseguradora del Sur son los siguientes:

- a) Alcanzar un 5% de rentabilidad patrimonial.
- b) Garantizar la experiencia del cliente interno y externo a través de un servicio integral único.
- c) Garantizar la eficiencia y eficacia del modelo de negocios a través de plataformas tecnológicas alineadas e integradas a la estrategia.
- d) Tener tecnología de punta al servicio del modelo de negocio.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>M.T.</b>	<b>17/08/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>M.M.</b>	<b>17/08/2015</b>

Gráfico N° 20: Valores de Aseguradora del Sur



Fuente: Aseguradora del Sur  
Elaborado por: Marcia Torres

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.T.	17/08/2015
Revisado por:	M.M.	17/08/2015

Tabla N° 21: Nómina de trabajadores

CARGO	NOMBRE
Gerente	Ing. Laura Naranjo
Ejecutivo de Renovaciones	Ing. María Augusta Guevara
Ejecutivo Comercial Interno	Ing. José Luis Sánchez
Ejecutivo de Emisiones	Lic. Maritza Torres
Ejecutivo de Fianzas	Ing. Johana Rodríguez
Suscriptor de Fianzas	Ing. Maritza Gonzales
Ejecutivo de Cartera	Ing. María Elena Ortiz
Asistente Administrativo	Katherine Pazmiño
Ejecutivo de Masivos	Lic. Mauricio Calderón
Ejecutivo de Reclamos	Ing. Juan Carlos Morales
Tesorería	Francisco Donoso
Cobrador	Alejandro Reinoso
Mensajero	Marcelo Robalino

Fuente: Aseguradora del Sur  
Elaborado por: Marcia Torres

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.T.	17/08/2015
Revisado por:	MLM.	17/08/2015

### 3.7.3.3 Aplicación y evaluación de cuestionarios de control interno

Se aplicó un cuestionario de Control Interno a los 15 empleados de Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba con el objetivo de determinar el conocimiento de los colaboradores sobre los procesos de talento humano aplicados.

Los procesos evaluados son: reclutamiento, selección, formación y desarrollo, medición del desempeño.

**Tabla N° 22: Reclutamiento**

**ASEGURADORA DEL SUR, SUCURSAL RIOBAMBA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

No.	RECLUTAMIENTO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Los aspirantes cumplen con todos los requisitos establecidos en el perfil del puesto?	15		
2	¿Todos los aspirantes son entrevistados previo a su contratación?	15		
3	¿Se legalizan de forma inmediata los contratos de los nuevos empleados?	10	5	cuando concluye el período de prueba $\phi$
4	¿Existen expedientes actualizados por cada empleado de la Empresa?	13	2	
5	¿El jefe de cada área realiza el requerimiento de personal según su necesidad?	15		
	<b>TOTALES <math>\Sigma</math></b>	<b>68</b>	<b>7</b>	

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.T.	18/08/2015
Revisado por:	M.M.	20/08/2015

PT (PONDERACIÓN TOTAL)	75
CT (CALIFICACIÓN TOTAL)	68
CP (CALIFICACIÓN PORCENTUAL)	91%

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

$$NC = \frac{68}{75} \times 100$$

$$NC = 91\%$$

**Tabla N° 23: Riesgo y confianza del reclutamiento**

<b>TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA</b>		
<b>RANGO</b>	<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	ALTO

**Interpretación:**

En cuanto al proceso de reclutamiento del personal denota una confianza del 91% frente a un riesgo del 9%, por no haberse legalizado de manera inmediata los contratos de trabajo y no actualizar los expedientes de los colaboradores.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>M.T.</b>	<b>18/08/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MLM</b>	<b>20/08/2015</b>

**Tabla N° 24: Selección del personal**

**ASEGURADORA DEL SUR, SUCURSAL RIOBAMBA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

No.	SELECCIÓN DEL PERSONAL	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se tiene en cuenta la cultura organizacional para definir las competencias de la empresa?	15		
2	¿Se tiene un manual de clasificación de puestos?	5	10	Φ
3	¿Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la Empresa?	15		
4	¿El seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo?	15		
5	¿Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección?	15		
	<b>TOTALES Σ</b>	<b>73</b>		

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	<b>M.T.</b>	<b>18/08/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MLM</b>	<b>20/08/2015</b>

PT (PONDERACIÓN TOTAL)	75
CT (CALIFICACIÓN TOTAL)	65
CP (CALIFICACIÓN PORCENTUAL)	87%

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

$$NC = \frac{65}{75} \times 100$$

$$NC = 87\%$$

**Tabla N° 25: Riesgo y confianza de la selección de personal**

<b>TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA</b>		
<b>RANGO</b>	<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	ALTO

**Interpretación:**

En lo que respecta a selección del personal, se verifica un nivel de confianza del 87% y un riesgo del 13% tomando como consideración que no cuentan con un manual de clasificación de puestos y la mayoría de los empleados desconocen.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>M.T.</b>	<b>18/08/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>M.M.</b>	<b>20/08/2015</b>

**Tabla N° 26: Formación y desarrollo**

**ASEGURADORA DEL SUR, SUCURSAL RIOBAMBA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

No.	FORMACIÓN Y DESARROLLO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades de competencias de productividad y competitividad?	15		
2	¿Para los programas de formación y desarrollo se hace un reconocimiento de las situaciones externas e internas y su incidencia en el logro de los objetivos de la Organización?	15		
3	¿Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de Indicadores de Gestión?	14	1	
4	¿La formación de personal está orientada al logro de objetivos cuantitativos, metas operacionales y posicionamiento sostenido?	15		
5	¿La organización implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la Organización?	15		
6	¿Se verifican las competencias de las instituciones y profesionales que prestan el servicio de formación?	15		
	<b>TOTALES <math>\Sigma</math></b>	<b>89</b>	<b>1</b>	

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.T.	18/08/2015
Revisado por:	M.M.	20/08/2015

PT (PONDERACIÓN TOTAL)	90
CT (CALIFICACIÓN TOTAL)	89
CP (CALIFICACIÓN PORCENTUAL)	99%

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

$$NC = \frac{89}{90} \times 100$$

$$NC = 99\%$$

**Tabla N° 27: Riesgo y confianza de la formación y desarrollo**

<b>TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA</b>		
<b>RANGO</b>	<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	<b>ALTO</b>

### **Interpretación**

En cuanto a la formación y desarrollo como resultado se obtuvo un nivel de confianza del 87% y un nivel de riesgo del 13%.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>M.T.</b>	<b>18/08/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>M.M.</b>	<b>20/08/2015</b>

**Tabla N° 28: Medición del desempeño**

**ASEGURADORA DEL SUR SUCURSAL RIOBAMBA  
AUDITORIA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

No.	MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se tienen parámetros anteriores o planes de mejoramiento para medir el desempeño?	15		
2	¿Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias?	15		
3	¿Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño?	15		
4	¿La medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio?	13	2	
5	¿La medición del desempeño está orientada a elevar la rentabilidad y a garantizar la permanencia y el desarrollo organizacionales?	15		
6	¿La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento, y la innovación en los procesos?	15		
<b>TOTALES <math>\Sigma</math></b>		<b>88</b>	<b>2</b>	

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	<b>MT.</b>	<b>18/08/2015</b>
Revisado por:	<b>MM.</b>	<b>20/08/2015</b>

PT (PONDERACIÓN TOTAL)	90
CT (CALIFICACIÓN TOTAL)	88
CP (CALIFICACIÓN PORCENTUAL)	98%

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

$$NC = \frac{88}{90} \times 100$$

$$NC = 98\%$$

**Tabla N° 29: Riesgo y confianza de la medición del desempeño**

<b>TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA</b>		
<b>RANGO</b>	<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	<b>ALTO</b>

**Interpretación:**

En lo que respecta en medición del desempeño, el nivel de confianza es del 90% y un nivel de riesgo del 10%, pues algunos empleados no consideran que la medición del desempeño garantice la efectividad de los procesos productivos en la Aseguradora.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>M.T.</b>	<b>18/08/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>M.M.</b>	<b>20/08/2015</b>

Tabla N° 30: Ambiente de control

**ASEGURADORA DEL SUR, SUCURSAL RIOBAMBA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

No.	AMBIENTE DE CONTROL	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿El personal conoce de manera general el proceso de control interno que maneja la Entidad?	5	10	Φ
2	¿Tiene la institución un Código de Ética?	15		
3	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	15		
4	¿Existen disposiciones disciplinarias en la Entidad?	15		
5	¿Existe una misión y visión reconocidas por los empleados?	13	2	
6	¿La Organización tiene claramente definidos los valores corporativos?	15		
7	¿Existen indicadores que miden la gestión de la Organización?	13	2	
	<b>TOTALES Σ</b>	<b>91</b>	<b>14</b>	

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	<b>M.T.</b>	<b>18/08/2015</b>
Revisado por:	<b>MLM</b>	<b>20/08/2015</b>

PT (PONDERACIÓN TOTAL )	105
CT (CALIFICACIÓN TOTAL )	91
CP (CALIFICACIÓN PORCENTUAL )	86%

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

$$NC = \frac{91}{105} \times 100$$

$$NC = 86\%$$

**Tabla N° 31: Riesgo de ambiente de control**

<b>TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA</b>		
<b>RANGO</b>	<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	<b>ALTO</b>

### **Interpretación**

En Aseguradora del Sur Sucursal Riobamba, el ambiente de control denota un nivel de confianza del 86% y un nivel de riesgo del 14% pues algunos empleados no comprenden y conocen acerca del proceso del control interno que maneja la entidad.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>M.T.</b>	<b>18/08/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>M.M.</b>	<b>20/08/2015</b>

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>PA-F3 1/1</b> </div>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3.7.3.4 Fase III: Ejecución

Tabla N° 32: Programa de Auditoría de Gestión Fase III

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN				
<b>Entidad:</b>		Aseguradora del Sur Sucursal Riobamba		
<b>Tipo de Auditoría:</b>		Gestión		
<b>Componente:</b>		Programa de Auditoría		
<b>Sub Componente:</b>		Fase III Ejecución		
<b>Período:</b>		1 de julio al 31 de diciembre de 2014.		
<b>OBJETIVOS:</b>				
1 Establecer el cumplimiento de los procesos de talento humano.				
FASE III: EJECUCIÓN				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF. PT	RESPONSABLE	FECHA
1	Determine el cumplimiento de los procesos de talento humano.	<b>PRTH 6/6, PSTH 6/6, PEDTH 4/4</b>	<b>M.E.T.G</b>	<b>24/08/2015 AL 29/08/2015</b>
2	Diseñe y aplique indicadores de gestión.	<b>IGTH 2/2</b>	<b>M.E.T.G</b>	<b>01/09/2015 AL 03/09/2015</b>

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	<b>M.T.</b>	<b>24/08/2015</b>
Revisado por:	<b>M.M.</b>	<b>29/08/2015</b>

### **3.7.3.4.1 Procesos de talento humano**

#### **a) Reclutamiento**

##### **Objetivo:**

Determinar los posibles candidatos previos a la selección del personal que cumplan requerimientos del cliente interno y a las políticas de selección.

##### **Alcance:**

Inicia con la notificación de necesidad de talento humano y finaliza con la realización de la búsqueda a través de la herramienta seleccionada más apropiada.

##### **Responsable:**

Coordinador de Gestión de Talento Humano.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>M.T.</b>	<b>24/08/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>M.M.</b>	<b>24/08/2015</b>

**Tabla N° 33: Proceso de reclutamiento de personal**

N°	Actividad	Descripción de la actividad	Responsable	Registro	Frecuencia
1	Comentar la necesidad de un nuevo recurso	El Director / Coordinador / Gerente notifica vía e-mail que existe una vacante.	Director / Coordinador / Gerente	Correo de Notificación de requerimiento	Por evento
2	Analizar la necesidad del colaborador	En función de la cargabilidad de trabajo, de movimiento de personal (salida, concursos internos, etc.) y de la expansión del negocio, se analiza la viabilidad de aperturar un proceso de selección.	Coordinador de GTH		Por evento
3	Comentar la decisión	En caso de no justificarse el requerimiento se lo comunica, previo una reunión con el solicitante y enviando un email.	Coordinador de GTH	Correo electrónico de negativa	Por evento
4	Comunicar al responsable	En caso de justificarse el requerimiento se lo comunica al dueño del proceso previo una reunión, y enviando un email.	Coordinador de GTH	Email	Por evento

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	<b>MT.</b>	<b>24/08/2015</b>
Revisado por:	<b>MM.</b>	<b>24/08/2015</b>

5	Revisar Requerimiento	Una vez que cada analista tiene su proceso de selección a su cargo, debe revisar los requerimientos detallados en el “Registro de Solicitud de Procesos” y verificará la existencia del perfil de cargo de la vacante y en caso de no existir, se coordinará su elaboración a través del proceso de “Diseño de perfiles de cargos”.			Por evento
6	Aperturar el proceso	Una vez que se cuenta con el descriptivo de cargo, se planifica una reunión con el dueño del proceso para revisar y afinar el perfil requerido, luego debe enviar vía mail el Registro de solicitud de procesos (mail de apertura) al dueño del proceso solicitante. Adicionalmente debe enviar la Solicitud de recursos a Tecnología de Información y a Activos Fijos de ser el caso. Se debe enviar máximo 24 horas luego de la planificación.		Registro de solicitud de procesos , Correo electrónico de Apertura, Solicitud de personal, Solicitud de recursos	Por evento
7	Recibir el requerimiento	Se establece los requerimientos de los posibles candidatos en función del perfil de cargo requerido.	Analista de Selección		Por evento
8	Solicitar la publicación en la intranet	Se coordina con el proceso de comunicación interna la publicación en la intranet del concurso interno.	Analista de Selección	Anuncio Reclutamiento interno	Por evento

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	<b>M.T.</b>	24/08/2015
Revisado por:	<b>M.M.</b>	24/08/2015

9	Definir el tipo de búsqueda	Cuando el reclutamiento es externo se debe definir el tipo de herramienta como por ejemplo publicación de prensa, portales web, bases de datos, head hunting, que se va a usar para conseguir los perfiles deseados.	Analista de Selección		Por evento
10	Definir el medio de publicación	Si la herramienta seleccionada es un medio de publicación, se define el medio de publicación que puede ser virtual o prensa.	Analista de Selección		Por evento
11	Determinar los datos	Si el medio de publicación es virtual, se elabora el anuncio, definiendo si el proceso es confidencial (que no se dé a conocer la compañía), o es abierto, y los requerimientos ya establecidos, entonces se ingresa esta información en la plataforma virtual.	Analista de Selección		Por evento
12	Buscar otro tipo de medio	Si el costo del anuncio está fuera del presupuesto se analizan otras opciones para publicar el reclutamiento. La decisión dependerá del tipo de cargo.	Analista de Selección		Por evento
13	Solicitar la publicación	Si el costo del anuncio está dentro del presupuesto se contacta con el medio de prensa para proceder con la publicación del arte.	Analista de Selección		Por evento

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>M.T.</b>	<b>24/08/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>M.M.</b>	<b>24/08/2015</b>

14	Contactar centros de educación	Si el tipo de herramienta es una base de datos, se comunica con diferentes establecimientos de educación superior para solicitarles la información del contacto de graduados, egresados y estudiantes según el requerimiento. Una vez que sean receptadas las bases de datos se filtra a los contactos que cumplan con el perfil duro. En caso de no recibir lo requerido se comunica nuevamente con el centro de estudios para solucionar el inconveniente.	Analista de Selección		Por evento
15	Contactar interesados	Se realiza el filtro telefónico y se verifica que se cumpla con el perfil duro, es decir, el comparativo de la persona vs el requerimiento.	Analista de Selección	Base de datos interesados	Por evento
16	Identificar empresas afines al perfil	Si la herramienta es head hunting se identifica las organizaciones a las que se va a aplicar el head hunting, en función del giro del negocio de la empresa y del requerimiento.	Analista de Selección		Por evento
17	Buscar los datos de las personas afines al perfil	Se comunica con la empresa para extraer información del personal que se alinee al perfil requerido. De esta manera se genera una base datos.	Analista de Selección		Por evento

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.T.	24/08/2015
Revisado por:	M.M.	24/08/2015

18	Contactar al posible aspirante	Con los datos de los candidatos, se procede a comunicarse con ellos vía telefónica para realiza el filtro telefónico, se verifica que se cumpla con el perfil duro, comparativo de la persona vs el requerimiento.	Analista de Selección		Por evento
19	Identificar empresas afines al perfil (trabajo de campo)	Si la herramienta es trabajo de campo se identifica las organizaciones a las que se va a aplicar el trabajo de campo, en función del giro del negocio de la empresa y de los requerimientos.	Analista de Selección		Por evento
20	Buscar los datos de las personas afines al perfil	Se realiza un acercamiento presencial con el personal de la organización seleccionada para este trabajo, de esta manera se genera una base datos con el personal que se alinee a los requerimientos.	Analista de Selección		Por evento
21	Visitar a posibles aspirantes	Al finalizar el acercamiento con el posible candidato se acuerda una futura conversación. A continuación se comunica vía telefónica de manera inmediata con los posibles candidatos para realizar el filtro telefónico donde se verifica que se cumpla con el perfil duro, comparativo de la persona vs el requerimiento. Luego de aplicar las metodologías de reclutamiento indicadas anteriormente, se procede con el proceso de Selección Externa.	Analista de Selección		Por evento

Fuente: Aseguradora del Sur  
 Elaborado por: Marcia Torres

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.T.	24/08/2015
Revisado por:	M.M.	24/08/2015

**b) Selección**

**Objetivo:**

Determinar las actividades que normen la ejecución del procedimiento de selección, con la finalidad de escoger de manera objetiva al talento humano que cumpla con los requerimientos de acuerdo a las políticas de la Organización.

**Alcance:**

Inicia con la identificación de tipo de selección y finaliza con la solicitud de publicación de acción de personal. Aplica a nivel nacional.

**Responsable:**

Analista de Selección.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>M.T.</b>	<b>24/08/2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>MLM</b>	<b>24/08/2015</b>

Tabla N° 34: Proceso de Selección del Talento Humano

No	Actividad	Descripción de la actividad	Responsable	Registro	Frecuencia
1	Identificar tipo de selección	Del proceso de reclutamiento se obtiene las hojas de vida y las bases de datos.	Analista de Selección		Por evento
<b>Externo</b>					
2	Realizar Análisis Curricular	Con base al requerimiento, se analizan las hojas de vida verificando que cumplan con el perfil duro (años de experiencia, estudios, etc.)	Analista de Selección		Por evento
3	Descartar aspirantes	* Si los perfiles de uno o más candidatos no se ajustan con el requerimiento se los descarta del proceso de selección y se archiva sus hojas de vida para posteriores procesos. * En caso de que ningún candidato cumpla con el perfil requerido se deberá iniciar nuevamente desde el proceso de Reclutamiento.	Analista de Selección		Por evento
4	Aplicar el filtro telefónico	*Si el candidato cumple con el perfil indicado se aplica el filtro telefónico donde se le presenta la vacante al candidato y se describe la misma.	Analista de Selección	Registro Filtro de selección	Por evento
5	Coordinar realización filtro de habilidades	Una vez que se decidió si es necesario aplicar un filtro de habilidades se debe contactar al candidato para coordinar la fecha y la hora de aplicación del desarrollo del filtro de habilidades.	Analista de Selección		Por evento

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.T.	24/08/2015
Revisado por:	MLM	24/08/2015

6	Entregar respuesta	* Al finalizar la aplicación del filtro de habilidades se les entrega la respuesta de manera escrita y de forma individual, en caso de que la respuesta sea positiva se convocará al candidato a la siguiente etapa de selección.	Analista de Selección		Por evento
7	Registrar la información	Al finalizar la aplicación del filtro de habilidades se registran los resultados de cada candidato en el “Registro Filtro de Selección”.	Analista de Selección	Registro Filtro de selección	Por evento
8	Aplicar la prueba técnica	En la fecha y hora definidas, se recibe al o los candidatos para la aplicación de la prueba técnica, verificando que la misma se realiza sin	Analista de Selección		Por evento
9	Notificar al solicitante el estado del proceso	Mediante el correo electrónico de Gestión se informa al solicitante las estadísticas completas del avance de la gestión del proceso de selección (número de entrevistas, pruebas técnicas realizadas, número de aplicantes, quienes cumplen con el perfil duro, quienes pasaron el filtro telefónico,	Analista de Selección	Correo electrónico de Gestión	Por evento
10	Revisar los resultados de las pruebas técnicas	*Una vez que estén calificadas se receptan las mismas y se valida que la sumatoria de la calificación no tenga errores.	Analista de Selección		Por evento
11	Coordinar entrevista	Una vez aprobados los filtros anteriores se debe contactar con el candidato para coordinar la fecha y la hora de la entrevista.	Analista de Selección		Por evento
12	Realizar la entrevista	En un diálogo en que intervienen el analista de selección y el candidato, es el espacio donde se indaga a profundidad su información personal, su información académica, trayectoria laboral, personalidad, logros, gustos, entre otros.	Analista de Selección	Entrevista presencial	Por evento

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.T.	24/08/2015
Revisado por:	MLM	24/08/2015

13	Registrar en la base de datos	Se registra en el registro filtro de selección los candidatos que van a ser evaluados en el AC.	Analista de Selección	Registro Filtro de selección	Por evento
14	Levantar las referencias laborales	Se indaga aspectos laborales de al menos 3 de sus anteriores trabajos con un enfoque 360° (cargo funciones percepción del jefe, etc.) y sus antecedentes penales. *Para tomar la decisión si continua o no en el proceso. *Toda la información recabada se la registra en el formato Referencias Laborales.	Analista de Selección	Referencias laborales	Por evento
15	Levantar información respecto a situación legal del aspirante	*El Analista de selección deberá revisar en las páginas del Ministerio de Interior y de la función Judicial si los candidatos poseen antecedentes penales con la justicia.	Analista de Selección	Antecedente s penales	Por evento
16	Coordinar la logística	*Posterior de realizar las entrevistas y verificación de referencias con los candidatos que cumplen los requerimientos para pasar a la instancia de evaluación de AC, se debe definir la fecha, hora y lugar de realización del AC con el proceso Administrativo.	Analista de Selección		Por evento
17	Enviar encuesta de satisfacción del proceso de selección a los postulantes	Vía correo electrónico se enviará una encuesta de satisfacción a todos los participantes finalistas del Assesment Center, con la finalidad de medir el grado de satisfacción referente al servicio y gestión del seleccionador en el proceso.	Analista de Selección	Correo electrónico	Por evento

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.T.	24/08/2015
Revisado por:	M.M.	24/08/2015

18	Seleccionar al aspirante	*Con base al perfil de competencias de los candidatos, se decide él o los candidatos que pudieren ser incorporados a la compañía en función del porcentaje de cobertura del perfil personal de competencias vs el perfil de competencias del cargo.	Analista de Selección		Por evento
19	Coordinar entrevista con los aspirantes	*Con los candidatos que han cumplido los requerimientos mínimos en cuanto a porcentaje de cobertura del perfil personal de competencias vs el perfil de competencias del cargo, entonces se coordina un acercamiento entre el dueño del proceso y el candidato.	Analista de Selección		Por evento
20	Entrevistar a los aspirantes	*El dueño del proceso entrevista al o los aspirantes para evaluar aspectos que considere necesarios.	Coordinador /Director/Gerente de Sucursal		Por evento
21	Solicitar la evaluación médica	*Si el candidato cumple con los requisitos para ingresar a la organización se coordina con el Ocupacionales la fecha y hora; para posteriormente comunicarle al aspirante la fecha y hora en las que se debe acercarse a la compañía para ser atendido.	Analista de Selección		Por evento
22	Solicitar visita domiciliaria	Mediante correo electrónico se deberá solicitar a la Gestora de Bienestar Social que realice la visita domiciliaria.	Correo electrónico	Informe domiciliario	Por evento

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	<b>M.T.</b>	<b>24/08/2015</b>
Revisado por:	<b>M.M.</b>	<b>24/08/2015</b>

23	Escoger al aspirante	Con base al Certificado de aptitud laboral y el informe de la visita domiciliaria se decide si el aspirante es apto para ocupar la vacante.	Analista de Selección		Por evento
24	Registrar la información	Se registra la información de la persona a contratar en el registro filtro de selección.	Analista de Selección	Registro Filtro de selección	Por evento
25	Notificar el cierre del proceso	* Mediante un email dirigido al dueño del proceso se envía los resultados del proceso de selección indicándole la persona a ser contratada y una fecha tentativa de ingreso. * Mediante correo electrónico se deberá enviar la notificación de cierre de proceso de selección al proceso Administrativo, Gestión de Tecnología, Gestor de Bienestar social, Asistente de GT y Asistente de Nómina acorde al instructivo Correos de Atracción de personal, numeral 5.7.	Analista de Selección	Correo electrónico de Cierre	Por evento
26	Cancelar todos los anuncios de reclutamiento	Ingresar a las cuentas de portales de empleo que maneja Asegsur y dar de baja los anuncios de cargos que hayan sido cerrados en el proceso.	Analista de Selección	Portales y prensa	Por evento

Fuente: Aseguradora del Sur

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	<b>M.T.</b>	<b>24/08/2015</b>
Revisado por:	<b>M.M.</b>	<b>24/08/2015</b>

**c) Evaluación del desempeño**

**Objetivo:**

Determinar las actividades que normen la ejecución del procedimiento de Ejecución de la Evaluación con la finalidad de evaluar a los colaboradores a través de diferentes mecanismos para optimizar riesgos operativos.

**Alcance:**

Inicia con el establecimiento de las necesidades de comunicación y finaliza con el monitoreo de la ejecución de la evaluación.

**Responsable:**

- Ejecutor: Analista de Selección/ Analista de Gestión de Talento humano.
- Responsable: Coordinador de Gestión de Talento humano.
- Línea de supervisión: Vicepresidente Administrativo Financiero.

**Tabla N° 35: Proceso de evaluación del desempeño**

No	Actividad	Descripción de la actividad	Responsable	Registro	Frecuencia
<b>Escrita</b>					
1	Aplicar prueba	*Una vez que se ha definido que la evaluación a ejecutarse se la realizará de forma escrita se procede a efectuar la entrega de la misma a los colaboradores asignados, controlando el tiempo que se otorga para resolver la misma.	Analista de Gestión del Talento/Analista de Selección		Por evento
<b>Online</b>					
2	Cargar evaluaciones al sistema	*Se coordina con el dueño de proceso para que entregue un banco de preguntas y así efectuar la evaluación. Posteriormente se las ingresa al sistema..	Analista de Gestión del Talento/Analista de Selección		Por evento
<b>360°</b>					
3	Asignar evaluaciones a colaboradores	*En caso de ser una evaluación de tipo 360° se parametriza en el sistema para que aparezca la prueba a cada evaluador asignado de acuerdo al grupo profesional y competencia en el sistema y se verifica que la misma cumpla con el grupo profesional del cargo que se va a evaluar.	Analista de Gestión del Talento/Analista de Selección		Por evento
4	Notificar evaluación a involucrados	*Posterior a la validación de las evaluaciones en el sistema, se debe notificar a cada evaluador el rol que va a desempeñar dentro de la evaluación, la fecha límite que tiene para realizar la evaluación y el formulario correspondiente del colaborador a quien se le asignó evaluar por grupo profesional vía correo.	Analista de Gestión del Talento/Analista de Selección		Por evento

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	<b>M.T.</b>	<b>24/08/2015</b>
Revisado por:	<b>M.M.</b>	<b>24/08/2015</b>

5	Monitorear ejecución de la Evaluación	<p>*Si la evaluación es online y/o escrita se monitorea que los colaboradores estén realizando la prueba en los tiempos establecidos y que el sistema este receptando los resultados de las pruebas.</p> <p>*Culminado el tiempo de la evaluación se importan los resultados desde la web en caso de las pruebas online.</p> <p>*Si se trata de una evaluación 360° se asegurará que los evaluadores estén respondiendo la evaluación en los tiempos establecidos.</p>	Analista de Gestión del Talento/Analista de Selección	*Evaluaciones	Por evento
<b>Assessment Center</b>					
6	Recibir a candidatos	<p>*Si el tipo de metodología para la evaluación es un Assessment Center, en primer lugar se reciben a los candidatos a quienes se convocó, se los ubica en la mesa y se les entrega stickers con sus nombres.</p>	Analista de Gestión del Talento/Analista de Selección		Por evento
7	Apertura del proceso de la evaluación	<p>*La apertura del proceso empieza dando la bienvenida a los participantes, se presenta al moderador de la evaluación y observadores (representantes del proceso solicitante), a continuación se detallan los objetivos de la evaluación, se indica el tiempo de duración de la evaluación, el número de reactivos que se aplicará (individuales y grupales) y las reglas pertinentes, todo según lo que describe el "Protocolo de Assessment Center"</p>	Analista de Gestión del Talento/Analista de Selección		Por evento

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	<b>M.T.</b>	<b>24/08/2015</b>
Revisado por:	<b>M.M.</b>	<b>24/08/2015</b>

8	Realizar registro y ubicación de candidatos	*Según la ubicación de cada participante en la mesa se registra el código del AC, el proceso solicitante, el nombre del moderador, los observadores, la ubicación de los participantes, el cargo al que aplican, los reactivos a aplicar con los horarios de inicio y fin respectivos en el formato “Disposición de Assessment Center”	Analista de Gestión del Talento/Analista de Selección	*Disposición de Assessment Center	Por evento
9	Ejecutar Evaluación	*Una vez que se dieron la indicaciones de cada reactivo, en caso de reactivos grupales se llena el “Registro de Conductas Observables” con base al diccionario de competencias. Paralelamente se registra en video la ejecución del AC, según indique el cronograma se ofrece un break a los participantes de 10 minutos. *Luego de cada reactivo se realizan observación del desempeño de los participantes con los observadores de manera privada. Desde el primer reactivo se debe seleccionar a los participantes observables. Y evidenciar que las competencias mostradas son constantes en todos los reactivos.	Analista de Gestión del Talento/Analista de Selección	*Registro de Conductas Observables, Cuestionario de Participación  *Evidencia Digital	Por evento
10	Cierre de Evaluación	*Se entrega el Cuestionario de Participación a los aspirantes para que lo completen y finalmente se les agradece por la asistencia y participación.  *Finalmente se realiza una plenaria con los representantes de los procesos en la que se determina de forma preliminar las personas contratables, y se emite el criterio de rendimiento grupal y de cada participante y finalmente se coloca el ranking de cada aspirante de acuerdo a cada reactivo aplicado.	Analista de Gestión del Talento/Analista de Selección	*Cuestionario de Participación	Por evento

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	<b>M.T.</b>	<b>24/08/2015</b>
Revisado por:	<b>M.M.</b>	<b>24/08/2015</b>

### 3.7.3.4.2 Indicadores

#### a) Procesos de talento humano.

Cumplimiento de Procesos de Talento	= $\frac{\text{N}^\circ \text{ de procesos cumplidos}}{\text{N}^\circ \text{ de procesos definidos}} \times 100 = \frac{3}{3} \times 100 = 100\%$	100%
----------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------

En Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba se encuentran definidos tres procesos: reclutamiento, selección, y evaluación del desempeño; durante el período de estudio, se aplicó el 100% de procesos.

#### b) Inducción

Oportunidad de inducción	= $\frac{\text{N}^\circ \text{ de inducciones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores ingresados en el período}} \times 100 = \frac{1}{1} \times 100 = 100\%$	100%
--------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------

Durante el período de estudio ingresó un nuevo empleado a laborar en Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba, la inducción fue realizada por su Jefe.

#### c) Capacitación

Cumplimiento Plan de capacitación	= $\frac{\text{N}^\circ \text{ de eventos de capacitación realizados}}{\text{N}^\circ \text{ de eventos de capacitación programados}} \times 100 = \frac{12}{12} \times 100 = 100\%$	100%
--------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------

La capacitación se realiza mensualmente, se cumplió con el 100% de eventos programados.

#### d) Seguridad y salud ocupacional

Seguridad y Salud Ocupacional	= $\frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{ de actividades programadas}} \times 100 = \frac{1}{1} \times 100 = 100\%$	100%
----------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------

Las actividades programadas sobre seguridad y salud ocupacional se cumplieron en un 100%.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	<b>M.T.</b>	<b>01/09/2015</b>
Revisado por:	<b>M.M.</b>	<b>01/09/2015</b>

**e) Evaluación del Desempeño**

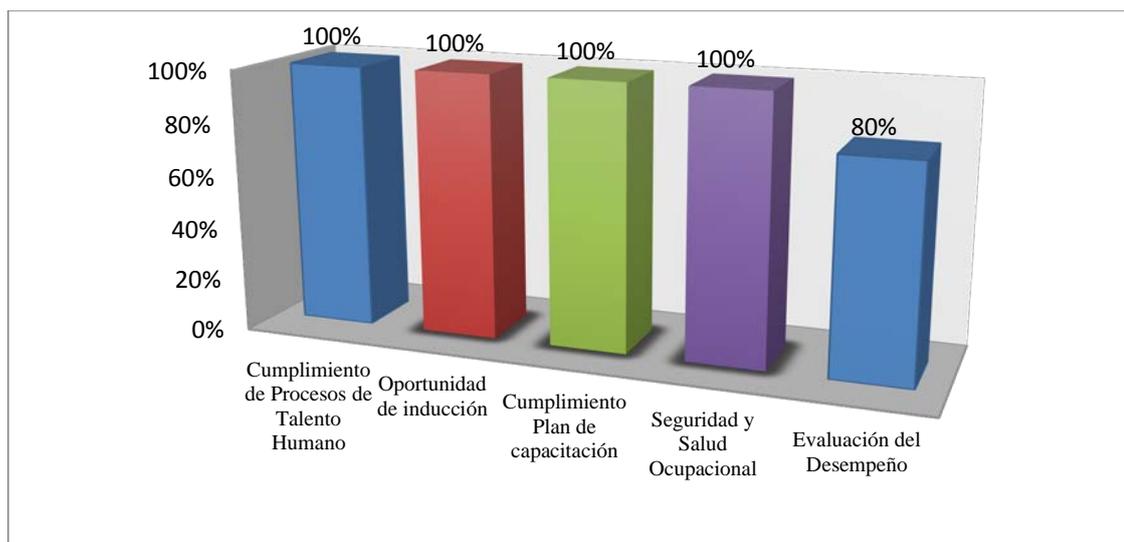
Aplicación Evaluación Desempeño	=	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados evaluados}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}} \times 100 = \frac{12}{15} \times 100 = 80\%$
---------------------------------	---	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

La evaluación del desempeño se realizó al 80% de empleados, el 20% restante no participó por dos razones: uso de vacaciones y por enfermedad.  $\Phi$

**Tabla N° 36: Resumen Indicadores**

INDICADORES	PORCENTAJE
Cumplimiento de Procesos de Talento Humano	100%
Oportunidad de inducción	100%
Cumplimiento Plan de capacitación	100%
Seguridad y Salud Ocupacional	100%
Evaluación del Desempeño	80%
<b>Promedio cumplimiento</b>	<b>96%</b>

**Gráfico N° 21: Resumen Indicadores**



En promedio el cumplimiento de actividades de talento humano es del 96%, siendo la evaluación del desempeño la que no se ha cumplido en su totalidad.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.T.	01/09/2015
Revisado por:	MLM	01/09/2015

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>PA-F4 1/1</b> </div>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3.7.3.5 Fase IV: Comunicación de resultados

Tabla N° 37: Programa de Auditoría de Gestión Fase IV

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN				
<b>Entidad:</b> Aseguradora del Sur Sucursal Riobamba				
<b>Tipo de Auditoría:</b> Gestión				
<b>Componente:</b> Programa de Auditoría				
<b>Sub Componente:</b> Fase IV: Comunicación de Resultados				
<b>Período:</b> 1 de julio al 31 de diciembre de 2014.				
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS				
N°	DESCRIPCIÓN	REF. PT	RESPONSABLE	FECHA
1	Elabore el Informe de Auditoría	IA	M.E.T.G	11/09/2015
2	Entregue el Informe de Auditoría a la Gerente	EIA	M.E.T.G	12/09/2015

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.T.	11/09/2015
Revisado por:	M.M.	11/09/2015

### 3.7.3.5.1 Informe de Auditoría

Riobamba, 12 de octubre de 2015

Ingeniera

Laura Naranjo

GERENTE ASEGURADORA DEL SUR, SUCURSAL RIOBAMBA

Presente.-

De nuestra consideración:

Hemos practicado una Auditoría de Gestión al talento humano de la Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba, en el período comprendido del 1 de julio al 31 de diciembre de 2014. La administración es responsable de la elaboración y ejecución del plan de gestión de talento humano y resultados; de mantener una estructura efectiva de control interno para el logro de los objetivos de la Aseguradora del Sur relacionados con la el talento humano, el cumplimiento de las leyes reguladoras que la afectan y las estrategias para la conducción ordenada y eficiente de la Empresa. Nuestra obligación es la de expresar opiniones y conclusiones sobre el cumplimiento de los objetivos, metas y programas del plan de talento humano, así como de las estrategias para su ejecución eficiente.

Realizamos el trabajo de acuerdo con las Normas de Auditoría aplicables a la Auditoría de Gestión del Talento Humano; que busca la obtención de una seguridad razonable si la Aseguradora se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos; el grado en que la administración ha cumplido sus objetivos, metas y procesos de manera eficiente y si es confiable la información que sirvió de base para el cálculo de los indicadores de desempeño del personal en la evaluación aplicable del plan de gestión. Para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contienen exposiciones equívocas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Atentamente,

*Marcia Torres*

**Auditora Jefe de Equipo**

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	MT.	12/10/2015
Revisado por:	MLM.	12/10/2015

### 3.7.3.5.2 Entrega informe de Auditoría

Riobamba, 12 de octubre de 2015

Ingeniera

Laura Naranjo

GERENTE ASEGURADORA DEL SUR, SUCURSAL RIOBAMBA

Presente.-

De mi consideración:

Hemos realizado la Auditoría de Gestión al talento humano de Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba, por el período comprendido entre el 1 de julio y el 31 de diciembre de 2014 y se ha elaborado el informe de Auditoría, el mismo que se adjunta su conocimiento y se proceda con su análisis y lectura en fecha y hora que usted disponga.

Esperamos que las recomendaciones enunciadas en el informe sean analizadas, aprobadas y puestas en práctica.

Atentamente,

*Marcia Torres*

Srta. Marcia Torres

Auditora Jefe de Equipo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.T.	12/10/2015
Revisado por:	MLM	12/10/2015

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **HALLAZGO N° 1:**

#### **CONTRATOS DE TRABAJO NO SE LEGALIZAN AL INICIO DEL PERÍODO DE PRUEBA**

#### **CONDICIÓN:**

La Gerente no ha legalizado los contratos de trabajo de cinco empleados al inicio del período de prueba.

#### **CRITERIO:**

Se incumplió el **ARTÍCULO. 15 DEL CÓDIGO DE TRABAJO.- CONTRATO A PRUEBA**, que dispone: “En todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes”.

#### **CAUSA:**

Situación producida por inadvertencia del problema.

#### **EFECTO:**

Ocasionando la violación de disposiciones legales.

#### **CONCLUSIÓN:**

La Gerente no ha legalizado los contratos de trabajo al inicio del periodo de prueba de cinco empleados.

#### **RECOMENDACIÓN N° 1:**

#### **A LA GERENTE:**

En lo sucesivo, procederá a legalizar los contratos de trabajo, previo el inicio de las actividades de los empleados.

**HALLAZGO N° 2:**

**NO SE HA ELABORADO UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

**CONDICIÓN:**

La Gerente no ha ordenado la elaboración de un manual de clasificación de puestos

**CRITERIO:**

Se ha inobservado la **NORMA DE CONTROL INTERNO N° 407-02 MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.**- “Las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración. La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal”.

**CAUSA:**

Situación producida por descuido

**EFFECTO:**

Ocasionando que los empleados desconozcan las funciones a desempeñar.

**CONCLUSIÓN:**

La Gerente no ha previsto la elaboración de un manual de clasificación de puestos.

**RECOMENDACIÓN N° 2:**

*A LA GERENTE:*

Solicitar a la dirección de talento humano de la Matriz de la ciudad de Quito, proceder a la elaboración del manual de clasificación de puestos, documento que será revisado y actualizado previamente, y servirá para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal.

### **HALLAZGO N° 3:**

#### **FALTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

##### **CONDICIÓN:**

La Gerente no ha evaluado el desempeño laboral de todos los empleados

##### **CRITERIO:**

Contraviniendo la **NORMA DE CONTROL INTERNO N°- 407-04 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.-** “La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución. Las políticas, procedimientos, así como la periodicidad del proceso de evaluación de desempeño, se formularán tomando en consideración la normativa emitida por el órgano rector del sistema. El trabajo de las servidoras y servidores será evaluado permanentemente, su rendimiento y productividad serán iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea. La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad”.

##### **CAUSA:**

Situación producida por inadvertencia del problema.

##### **EFECTO:**

Ocasionando el desconocimiento de sus actividades.

##### **CONCLUSIÓN:**

La Gerente no ha evaluado el desempeño laboral de todos los empleados.

##### **RECOMENDACIÓN N° 3:**

###### **A LA GERENTE:**

Proceder a evaluar periódicamente el desempeño laboral de todos los empleados de la Entidad, con la finalidad de conocer su rendimiento y productividad.

**HALLAZGO N° 4:**

**PERSONAL DESCONOCE EL PROCESO DE CONTROL INTERNO.**

**CONDICIÓN:**

La gerente no ha dado a conocer a los empleados el proceso de control interno que mantiene la institución para el logro de los objetivos.

**CRITERIO:**

Infringiéndose la **NORMA DE CONTROL INTERNO N° 100-01 CONTROL INTERNO** que indica: “El control interno de cada institución tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control”

**CAUSA:**

Situación producida por descuido.

**EFECTO:**

Incrementando el riesgo del cometimiento de errores.

**CONCLUSIÓN:**

La gerente no dio a conocer a los empleados el proceso de control interno de la Entidad.

**RECOMENDACIÓN N° 4:**

*A LA GERENTE:*

Socializar al personal los componentes del control interno referente al ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, sistemas de información y comunicación y seguimiento con la finalidad de que se cumpla con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promoviendo la eficiencia la eficacia de las operaciones, garantizando la confiabilidad de la información, así como la adopción de medidas alternas para corregir las deficiencias del control.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ARMIJO, M., & BONNEFOY, J. C. (2005). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: CEPAL.

BLANCO, L. ., (2012). *Auditoria Integral Normas y Procedimientos* . Bogotá .

BOHÓRQUEZ, ARAUJO, GUERRA, & al, e. (2007).

CHIAVENATO, I. (2008). *Gestion del Talento Humano*. México.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (2009). *Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores*. Bogotá: DANE.

ESTADO, C. G. (s.f.). *Manual de Auditoría de Gestión*. Recuperado el 27 de 05 de 2015

GOMEZ, L., BALKIN, D., & CARDY, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (5a ed.). McGraw-Hill.

INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO. (2010). *Manual de Indicadores de Gestión*. ITM.

KELL W; ZIEGLER, R. (1995). *AUDITORIA MODERNA*. MEXICO.

LARA, V. (2012). *Auditoría de Gestión*.

MALDONADO, M. (2011). *Auditoría de Gestión* (cuarta edición ed.). Quito: Abya-Yala.

WERTHER, W., & DAVIS, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Empresas*. México.

## **LINKOGRAFÍA**

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2012). Contraloría General del Estado. Obtenido de Manual de la Contraloría General del Estado: <http://www.contraloria.gob.ec>

DÁVALOS, N. (2010). Fundamentos y Prácticas de Auditoría. Quito. Obtenido de <http://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/22w158-tecnicas-y-procedimientos-de-auditoria-lo-que-todo-auditor-debe-conocer>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (08 de 2012). Recuperado el 30 de 06 de 2015, de Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión: [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve\\_publicaciones?no=1445](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=1445)

ESTADO, C. G. (s.f.). MANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/manual%20de%20auditoria%20de%20gestion.pdf>

MENDEZ, J. C. (2014). De Gerencia. Obtenido de Rol del Gestor Humano: [http://www.degerencia.com/articulo/reflexion\\_humana\\_el\\_rol\\_del\\_gestor\\_humano](http://www.degerencia.com/articulo/reflexion_humana_el_rol_del_gestor_humano)

MONOGRAFIAS. (s.f.). Monografías. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria2.shtml#ixzz3g0iH79hE>

PAREDES, R. (09 de 02 de 2014). Un dato y más datos. Obtenido de El rol de un Departamento de Gestión del Talento Humano: <http://undatoymasdatos.blogspot.com/2014/02/el-rol-de-un-departamento-de-gestion.html>

## ANEXOS

Anexo N° 1: Ficha de observación



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

### FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRATIVAS

### CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ASPECTO A OBSERVADO	IMPLEMENTADO	NO IMPLEMENTADO	EN PROCESO
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	X		
PLANES Y PROGRAMAS	X		
POLITICAS INSTITUCIONALES	X		
MANUAL DE POLITICAS			X
MANUAL DE RIESGOS		X	
MANUAL DE FUNCIONES	X		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	X		
REGLAMENTO INTERNO	X		
POLITICAS DE TALENTO HUMANO	X		

**Anexo N° 2: Encuesta al personal de Aseguradora del Sur**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**ENCUESTA**

**Objetivo:** Conocer la opinión de los empleados de la Aseguradora del Sur Sucursal Riobamba sobre el desarrollo de una Auditoría de Gestión al Talento Humano.

1.- ¿Se ha desarrollado una auditoría de gestión al talento humano en el período 2014?

SI

NO

¿Por qué?.....

2.- ¿Considera usted que el desarrollo de la auditoría de gestión al talento humano incidirá en el mejoramiento de la eficiencia, eficacia y economía del desempeño laboral de personal de Aseguradora del Sur Sucursal Riobamba?

SI

NO

¿Por qué?.....

3.- ¿Considera usted importante mejorar los procesos de talento humano?

SI

NO

¿Por qué?.....

4.- ¿En Aseguradora del Sur se monitorea la consecución de los objetivos y la óptima utilización de los recursos asignados al personal?

**SI**

**NO**

¿Por qué?.....

5.- Indique el grado de importancia que tiene la utilización de indicadores de gestión para medir el desempeño laboral:

**Alta**  **Baja**

**Media**  **Muy Baja**

¿Por qué?.....

6.- ¿Considera usted que la aplicación de los programas y procedimientos de auditoría de gestión permitirá analizar los nudos críticos y proponer las medidas para mejorarlas?

**SI**

**NO**

¿Por qué?.....

7.- ¿Qué tipo de herramienta considera usted que son de aporte para el mejoramiento de la gestión del talento humano?

Auditoría de gestión

Cuadro de mando integral

Reingeniería de procesos

¿Por qué?.....

8.- ¿Considera usted que se debe evaluar el desempeño laboral en todas las áreas de Aseguradora del Sur?

**SI**

**NO**

¿Por qué?.....

9.- ¿Los resultados de la evaluación del desempeño con comunicados inmediatamente al personal?

SI

NO

¿Por qué?.....

10.- ¿Considera usted que la capacitación recibida contribuye a mejorar su desempeño laboral?

SI

NO

**Gracias por su colaboración**

### Anexo 3: Entrevista al Gerente



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

#### ENTREVISTA

**Objetivo:** Conocer la opinión del Gerente de Aseguradora del Sur Sucursal Riobamba sobre la Gestión al Talento Humano y el desempeño laboral de sus empleados.

1. ¿Quiénes son los encargados de fijar las políticas para el talento humano?

.....  
.....

2. ¿Cómo contribuye el talento humano al logro de los objetivos de la empresa?

.....  
.....

3. ¿Qué estilo de liderazgo se ejerce en la empresa?

.....  
.....

4. ¿Cómo define el proceso de comunicación en la empresa?

.....  
.....

5. ¿Cuáles son las razones para fomentar el trabajo en equipo?

.....  
.....

6. ¿Cuál es el papel del Departamento de Talento Humano en las relaciones de la gerencia con el personal?

.....  
.....

7. ¿Cómo se realiza el control interno dentro la empresa?

.....  
.....

8. ¿Qué parámetros se consideran para brindar capacitación al personal?

.....  
.....

9. ¿Qué indicadores se aplican para medir la eficiencia y eficacia de los procesos de talento humano?

.....  
.....

10. ¿De qué manera contribuyen los resultados de la evaluación del desempeño al crecimiento del personal de la empresa?

.....  
.....