

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa



Propuesta de un sistema de medición del alcance y aplicación
en las evaluaciones realizadas por la Auditoría Interna
Corporativa en la Red de Agencias de Grupo Financiero Seguro
(Tesis de Maestría)

Lic. Juan Luis Telón Gómez

Guatemala, febrero 2014

**Propuesta de un sistema de medición del alcance y aplicación
en las evaluaciones realizadas por la Auditoría Interna
Corporativa en la Red de Agencias de Grupo Financiero Seguro**
(Tesis de Maestría)

Lic. Juan Luis Telón Gómez

Lic. José Francisco Prado Chávez, Asesor

Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado, Revisor

Guatemala, febrero 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

M.Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

REF.:UPANA.C.C.E.E.0007-2014-MSc.AC.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

GUATEMALA, 20 DE ENERO DEL 2,014

De acuerdo al dictamen rendido por el licenciado José Francisco Prado Chávez, asesor y licenciado Ariel De León Maldonado, revisor de la Tesis, titulada: "PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MEDIACIÓN DEL ALCANCE Y APLICACIÓN EN LAS EVALUACIONES REALIZADAS POR LA AUDITORÍA INTERNA CORPORATIVA EN LA RED DE AGENCIAS DE GRUPO FINANCIERO SEGURO", elaborada por el licenciado Juan Luis Telón Gómez, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.


Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, Noviembre 23 del año 2,013

Licenciado
César Custodio
Decano Facultad Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

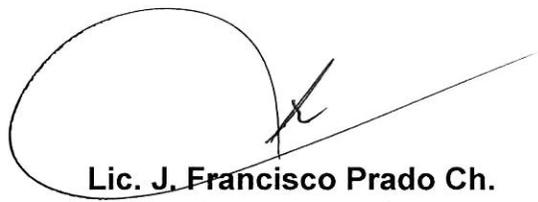
Licenciado Custodio

He procedido a revisar el trabajo de Práctica Empresarial Dirigida –PED- titulado: **“Propuesta de un Sistema de Medición del Alcance y Aplicación en las Evaluaciones Realizadas por la Auditoría Interna Corporativa en la Red de Agencias de Grupo Financiero Seguro”**, elaborado por la estudiante: **Juan Luis Telón Gómez**, previo a optar al grado Académico en **“Maestría en Administración Corporativa”**.

En mi calidad de Asesor de dicho trabajo, me permito informarle que el mismo se realizó conforme a los reglamentos internos de esta Universidad y que, en mi opinión cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana, por tal razón, apruebo el trabajo con una nota final de: **Noventa (90) puntos**, y emito sobre el mismo: **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para suscribirme.

Atentamente,



Lic. J. Francisco Prado Ch.
Colegiado No. 273

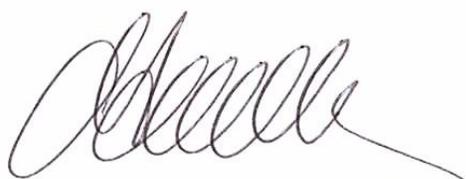
Guatemala, enero 14 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que el trabajo de tesis de Maestría en Administración Corporativa con el tema **“Propuesta de un sistema de medición del alcance y aplicación en las evaluaciones realizadas por la Auditoría Interna Corporativa en la Red de Agencias de Grupo Financiero Seguro”**, presentada por el estudiante: Juan Luis Telón Gómez, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Lic. Ariel De León Maldonado
Revisor

Dedicatoria

- A DIOS:** Por ser mi fortaleza en todo momento y haberme rodeado de bendiciones.
- A MI MADRE:** Por inculcarme valores y haberme dado la oportunidad de contar con educación en el transcurso de mi vida.
- A MI FAMILIA:** De quienes he aprendido a ser una persona con principios.
- A MIS AMIGOS:** Lic. Rodolfo Azmitia Mendizábal, gracias por enseñarme a perseverar y crecer profesionalmente.
- Lic. Luis Fernando Aguilar, Susana Reyes, Claudia Cardona y Lic. Miguel Sandoval, quienes me han brindado su ayuda y amistad incondicional.
- Dr. Alberto Cordero, por mostrarme que la vida sigue adelante y ningún obstáculo por grande que sea es impedimento para triunfar, alcanzar lo que nos proponemos y saber que nunca estamos solos, siempre hay una persona que estará dispuesta a compartir momentos memorables y seguir hacia adelante.
- A LA INSTITUCION DONDE LABORO:** Por brindarme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.
- A LA UNIVERSIDAD:** Por darme la oportunidad de lograr adquirir nuevos conocimientos y culminar mi carrera.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iv
Capítulo 1	1
1. Antecedentes de la empresa	1
1.1. Reseña Histórica de Grupo Financiero Seguro, S. A. (GFS)	1
1.2. Estudios Previos	5
1.3. Situación actual de Grupo Financiero Seguro	7
1.3.1. Organigrama de GFS y las empresas que lo conforman	9
1.3.2. Análisis FODA	14
Capítulo 2	16
2. Marco Teórico	16
2.1. Grupos Financieros	16
2.2. La Auditoría	17
2.3. Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna	18
2.4. Código de Ética	19
2.5. Auditoría Interna	19
2.5.1. Tipos de Auditoría Interna	20
2.6. Objetivos de la Auditoría de Gestión	22
2.7. Procedimientos de la Auditoría de Gestión	22
2.8. Indicadores de Gestión	26
2.9. Eficiencia y Eficacia	28
2.10. Supervisión de la Auditoría Interna	28
2.11. Medición de la calidad en una Auditoría	30
2.12. Gestión del talento humano	31
Capítulo 3	33
3.1. Planteamiento del Problema	33
3.2. Objetivos de la Investigación	33
3.2.1. Objetivo General	33
3.2.2. Objetivos Específicos	33

3.3. Alcance y Límites de la Investigación	34
3.4. Metodología de la Investigación	34
3.4.1. Sujetos de la Investigación	35
3.4.2. Determinación de la Muestra	36
3.4.3. Instrumentos	37
3.4.4. Procedimiento	37
Capítulo 4	39
4.1. Presentación de resultados	39
4.1.1. Resultados del Instrumento 1	39
4.1.2. Resultados del Instrumento 2	58
4.1.3. Resultados del Instrumento 3	67
Capítulo 5	70
5.1. Análisis e interpretación de resultados	70
5.1.1 Indicadores utilizados en el Departamento de Auditoría Interna	70
5.1.2. Cumplimiento de los programas de Auditoría	72
5.1.3. Alcance de las deficiencias	73
5.1.4. Aplicación de las Normas internacionales para la práctica de auditoría (NIEPAI)	73
5.1.5. Aplicación de leyes, normas y reglamentos en las auditorías	74
5.1.6. Aplicabilidad de las observaciones en el trabajo que se realiza en la Red de Agencias del Banco	75
Conclusiones	76
Propuesta de mejora	77
Referencias bibliográficas	94
Anexos	96
Instrumento 1	97
Instrumento 2	99
Tabla de Variables	100
Tabla de Sujetos	103
Matriz de Sentido	104

Encuesta de satisfacción del cliente	106
Evaluación trabajo en equipo	107
Evaluación entre pares	108

Índice de Ilustraciones

No. 1 Figura 1: Organigrama General Grupo Financiero Seguro	9
No. 2 Figura 2: Organigrama General de Banco Seguro, S. A.	10
No. 3 Figura 3: Organigrama General de Aseguradora Segura, S. A.	11
No. 4 Figura 4: Organigrama General de Financiera Segura, S. A.	12
No. 5 Figura 5: Organigrama General de la Auditoría Interna Corporativa de GFS	13
No. 6 Tabla 1: Análisis FODA Grupo Financiero Seguro	14
No. 7 Gráfica 1: Programación de las auditorías	40
No. 8 Gráfica 2: Cumplimiento de la programación de auditorías	41
No. 9 Gráfica 3: Cambios en la programación de las auditorías	42
No. 10 Gráfica 4: Años de experiencia de los auditores que visitan la Red de Agencias del Banco	43
No. 11 Gráfica 5: Tipo de experiencia de los empleados del departamento de Auditoría	44
No. 12 Gráfica 6: Conocimiento de las leyes, normas y reglamentos internos del banco según funcionarios de Auditoría Interna	45
No. 13 Gráfica 7: Frecuencia de capacitaciones para los auditores	46
No. 14 Gráfica 8: Tiempo de implementación de las Normas para la Práctica de Auditoría Interna (NIEPAI)	47
No. 15 Gráfica 9: Aplicación de Normas para la Práctica de Auditoría Interna (NIEPAI) en las evaluaciones realizadas	48
No. 16 Gráfica 10: Cantidad promedio de deficiencias determinadas	49
No. 17 Gráfica 11: Apoyo de las deficiencias en base a las leyes, normas y reglamentos internos del banco	50
No. 18 Gráfica 12: Documentación de soporte para las deficiencias	51
No. 19 Gráfica 13: Deficiencias con recomendación lógica y de aplicación en el banco	52
No. 20 Gráfica 14: Revisiones realizadas a los informes de auditoría	53

No. 21 Gráfica 15: Criterios de medición del alcance y aplicación de las deficiencias determinadas en las auditorías	54
No. 22 Gráfica 16: Tipos de indicadores utilizados actualmente para la medición del alcance y aplicación de las deficiencias determinadas en las auditorías	55
No. 23 Gráfica 17: Frecuencia de revisión de los indicadores utilizados en el departamento de Auditoría Interna de Grupo Financiero Seguro	56
No. 24 Gráfica 18: Tiempo utilizado para realizas las intervenciones de auditoría	57
No. 25 Gráfica 19: Trabajo realizado con profesionalismo y diligencia	58
No. 26 Gráfica 20: Conocimientos del personal de auditoría respecto a los objetivos del negocio, estrategias y procesos utilizados en la Red de Agencias del banco	59
No. 27 Gráfica 21: Presentación oportuna de los informes de auditoría	60
No. 28 Gráfica 22: Conocimiento de las leyes, normas y procedimientos internos del banco según funcionarios de la Red de Agencias	61
No. 29 Gráfica 23: Formas de presentación de las deficiencias	62
No. 30 Gráfica 24: Bases utilizadas en las recomendaciones de auditoría	63
No. 31 Gráfica 25: Utilidad de los informes y aplicación de las deficiencias	64
No. 32 Gráfica 26: Importancia de las recomendaciones de auditoría	65
No. 33 Gráfica 27: Imparcialidad y objetividad de los informes	66
No. 34 Gráfica 28: Flexibilidad y respeto durante la discusión de hallazgos	67
No. 35 Tabla 2: Matriz de Sentido: Cuestionario realizado a los auditores de campo	68

Resumen

Durante el 2009 Banco Seguro, S. A. ingresó en el mercado guatemalteco de tal forma, que los funcionarios de la entidad observaron una gran oportunidad para incursionar de mejor manera, expandiendo la gama de servicios que hasta ese momento se prestaba a sus clientes.

La mejor opción que observaron fue la formación de un grupo financiero, considerando las empresas con que contaban en dicho momento (Aseguradora Segura y Financiera Segura).

Banco Seguro, S. A. ha basado sus negocios promoviendo el desarrollo económico y social en el área urbana pero con mayor énfasis en la rural, al estimular y facilitar el ahorro, la asistencia crediticia y la prestación de una diversa gama de servicios financieros. Asimismo, ha impulsado el lema “Banca para Todos”, con el objeto de lograr fortalecer y ampliar el sector productivo y de consumo en Guatemala, mediante la prestación de servicios con calidad, asimismo considerando que en la actualidad adoptó estándares que benefician a la entidad.

Los modelos utilizados, le han implicado que todos sus trabajadores se identifiquen adecuadamente con los nuevos procesos y además, contribuyan al mejoramiento continuo mediante el fortalecimiento de sus conocimientos en las distintas actividades que realizan.

Por lo antes indicado, y como parte importante de la transformación que ha tenido la institución es necesario que todos los departamentos que integran la compañía apliquen constantemente los nuevos lineamientos. Es en este punto, en donde se ve la importancia que los integrantes del departamento de Auditoría Interna se vean involucrados en el cambio.

La evaluación realizada se basó en el planteamiento del siguiente problema: ¿Cuál es el sistema utilizado para medir el alcance y aplicación de las auditorías en Grupo Financiero Seguro?

Basándose en lo anterior, se estableció un objetivo general, el cual se refiere a evaluar el sistema de medición del alcance y la calidad de las auditorías en la Red de Agencias de Banco Seguro, con lo cual se pretende determinar si las revisiones han sido efectivas y si cumplieron con las expectativas de la organización.

El tipo de investigación aplicada en el desarrollo del trabajo fue la descriptiva, en donde fueron consideradas como fuentes primarias la reglamentación interna del banco y como fuentes secundarias la consulta de libros que contribuyeron a formar un marco teórico para dar respuesta al estudio.

Asimismo, se procedió a la elaboración de varios instrumentos que se trasladaron a funcionarios de la empresa para lograr recabar la información, de igual forma su posterior tabulación y análisis de resultados. Lo cual permitió localizar los puntos débiles en la realización de las auditorías, así como las razones por las cuales los auditores de campo no se encuentran conformes y por consiguiente las limitaciones e inconformidades, factores que afectan su desempeño laboral.

Por tal razón, se elaboró una propuesta para medir de mejor manera el alcance y la aplicación de las deficiencias determinadas durante las evaluaciones que se realizan en la Red de Agencias de Banco Seguro, S. A., la cual se encuentra dividida en dos partes.

La primera fase consiste en la motivación del talento humano que debe implementar la organización con el fin de crear un clima laboral estimulante, desarrollar la carrera de los empleados dentro de la organización a efecto de mantenerlos estimulados, con interés por los retos, una mejor optimización de la comunicación, facilitación del aprendizaje en la empresa, crear una cultura de confianza, fomentar la sociabilidad y balancear la vida laboral y familiar.

Como segundo punto, se ha preparado un sistema de medición del trabajo de los auditores mediante la aplicación de los siguientes índices:

- ✓ Comunicación
- ✓ Calidad y desempeño
- ✓ Productividad
- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Evaluación entre pares
- ✓ Evaluación de desempeño

Además, se consideró en esta parte la gestión de un incentivo económico de Q.2,000.00 para los auditores de campo, como retribución por la ejecución de un trabajo adecuado, el cual estará basado en una escala de pago por el rendimiento durante las evaluaciones.

Por último se consideró también la presentación de un presupuesto, el cual contiene los costos en que se incurrirá al momento de autorizar la propuesta planteada.

Introducción

El presente informe final realizado, contiene aspectos importantes respecto a los antecedentes de Grupo Financiero Seguro, organización en la cual se desarrolló la investigación.

El trabajo consistió en poner en práctica cada uno de los conocimientos adquiridos durante el proceso de la carrera previo a la obtención del título de Máster en Administración Corporativa en Universidad Panamericana.

El objetivo principal consistió en verificar si en la empresa existía un sistema de medición para verificar el alcance y aplicación de las deficiencias determinadas durante las evaluaciones, en donde se consideró importante conocer el entorno en el cual se desarrolla el trabajo de los auditores.

Algo importante es mencionar que la intención principal del trabajo es la implementación de un nuevo sistema de medición mediante indicadores para verificar la ejecución adecuada del desempeño de los empleados, además con el fin de mejorar las evaluaciones y se despierte el interés por realizar constantemente un trabajo con más profesionalismo y entrega. De igual forma, mantener motivados a los trabajadores que realizan las revisiones en la Red de Agencias de Banco Seguro, S. A., para lo cual el presente documento se divide en un resumen y cinco capítulos que contienen la información necesaria para complementar la pregunta de investigación y dar la solución respectiva, mediante el uso adecuado de los estándares establecidos por la organización, así como su normativa interna.

Es imperativo considerar que una perspectiva de alto nivel sirve para conocer el entorno sobre el cual se desarrollan las actividades de la institución, así como la forma de actuar de los trabajadores del Departamento de Auditoría Interna.

Como parte importante de la evaluación realizada en el Capítulo 1, se presenta información con la cual se conoció la estructura organizativa de Grupo Financiero Seguro y sus empresas anexas, describiendo información de carácter general, la misión, visión, valores y objetivos en los cuales basa su existencia y crecimiento en el mercado guatemalteco.

En el capítulo 2, se detallan las teorías mediante las cuales se formó el marco teórico que funcionó de base para lograr comprender y ampliar la información a utilizar para el desarrollo de la investigación.

En el capítulo 3 se hace una descripción detallada de la metodología aplicada durante la investigación, así como las herramientas que fueron consideradas para lograr recolectar y analizar la información que fue la base fundamental para dar respuesta a la problemática planteada. Además, la preparación de los instrumentos a considerar para recolectar datos que fueron la materia prima de la investigación.

El capítulo 4, contiene los resultados obtenidos durante el desarrollo del trabajo, con el análisis que respecta a cada instrumento utilizado. Así mismo, se muestran gráficas y cuadros con las observaciones consideradas para interpretar los resultados obtenidos. Los cuestionarios fueron trasladados a las áreas interesadas en la información que presentan los auditores de campo en sus informes, que son utilizados por funcionarios del Departamento de Auditoría Interna para verificar el adecuado cumplimiento de controles de la organización, y además por los funcionarios de la Red de Agencias de Banco Seguro, S. A., para la toma de decisiones y mejoramiento en los procedimientos aplicados.

En el capítulo 5 muestra de una forma breve el análisis e interpretación de los resultados, los cuales fueron utilizados para formular la propuesta de mejora que se está presentando. En términos generales, ésta se basa en mejorar el entorno en el cual se desenvuelven los auditores y hacerlos partícipes de las actividades de la organización, así como su crecimiento intelectual y personal. Por otro lado, se incluye una idea para recompensar el trabajo de los empleados mediante la aplicación de un bono económico que los motive a desempeñarse de mejor forma en sus labores al ejecutar con mayor interés y adecuado desempeño laboral, a la vez aplicar los estándares implementados por la empresa de forma apropiada.

Por último se hace referencia a las conclusiones que fueron consideradas importantes, y con las cuales se dio respuesta a la problemática planteada y los objetivos de la investigación.

Capítulo 1

1. Antecedentes de Grupo Financiero Seguro

1.1 Reseña Histórica de Grupo Financiero Seguro (GFS)

En el 2009, el Consejo de Administración y Asamblea de Accionistas de Banco Seguro, al darse cuenta de la aceptación que dicha entidad tenía en el mercado guatemalteco, vieron la oportunidad de crecer, expandiendo los servicios que ofrecían.

La mejor opción que vieron fue consolidarse como un grupo financiero y para ello se decidió crear a Grupo Financiero Seguro.

La decisión se debió a que en el mercado ya funcionaba Banco Seguro, Aseguradora Segura y la Financiera Segura, propiedad de los mismos accionistas.

Razón por la cual en el 2009 se inició a gestionar la conformación de Grupo Financiero Seguro, en donde la entidad reguladora sería Banco Seguro, cuyo reconocimiento y aceptación en el mercado se venía dando desde 1990.

Otra de las razones de la conformación como grupo financiero, es que las empresas podrían usar denominaciones iguales o semejantes, aplicar la misma imagen corporativa en común y símbolos.

Asimismo, debido al gran crecimiento de las operaciones de las empresas en el mercado, la confianza de sus clientes y la búsqueda en satisfacer las necesidades de los servicios bancarios y financieros, esta entidad se constituyó formalmente como Grupo Financiero según resolución de la Junta Monetaria del 24 de julio de 2009, consolidándose de esta forma como una de las corporaciones financieras más sólidas y grandes de Guatemala.

Uno de los puntos importantes para el nacimiento del Grupo Financiero, es que cada una de las empresas que actualmente lo conforman, se vieron en la necesidad de adoptar e implementar estándares internacionales para mejorar sus servicios.

A continuación una breve reseña de las empresas que conforman Grupo Financiero Seguro:

Banco Seguro, S. A.

Banco Seguro, S. A., fue creado en 1990 con el fin específico de promover la bancarización en todo el territorio de Guatemala y además basado en una filosofía clara, con un enfoque de hacer crecer a las empresas y personas individuales.

Lo anterior basado en un modelo para promover el desarrollo económico y social tanto del área urbana como rural, mediante el estímulo y facilitación del ahorro, la asistencia crediticia y la prestación de otros servicios financieros.

Desde su inicio, Banco Seguro, S. A., buscó atender a todas las empresas y personas que necesitaran de sus servicios, mediante su lema “Banca para Todos”, con el objeto de fortalecer y ampliar el sector productivo y de consumo en Guatemala.

En el momento en que el banco vio la oportunidad de formar parte de un Grupo Financiero, se debieron realizar algunos cambios importantes en la estructura de dicha entidad, pero principalmente en lo que respecta a la transparencia de la información, prácticas de venta responsable, atención de reclamos, quejas y controversias, protección de datos y seguridad, educación financiera tanto para empleados como los clientes, adopción de normas internacionales para su crecimiento en la región.

En el caso del Banco, por la diversidad de servicios que presta y el tamaño estructural del mismo, aún tiene pendientes de realizar algunas gestiones a efecto de obtener también la certificación ISO.

Asimismo, el Banco Seguro, S. A. cumple con altos estándares financieros a nivel internacional, siendo evaluado por Fitch Ratings, con la mejor calificación a nivel de bancos locales en Guatemala.

Como resultado de la amplia confianza del banco a nivel mundial, éste ha consolidado importantes alianzas estratégicas con entidades de prestigio internacional, pues dentro de su Plan Estratégico se tiene establecido que en un término de cinco años, se estará incursionando a nivel centroamericano, con la prestación de los mismos servicios que se han realizado en Guatemala.

Actualmente el banco cuenta con 435 Agencias en todo el territorio nacional, en las cuales puede ofrecer todos sus servicios y con lo cual ha logrado alcanzar una alta cobertura en todo el territorio guatemalteco.

Aseguradora Segura, S. A.

Bajo la premisa del Grupo Financiero Seguro (GFS), de ser uno de los principales proveedores de servicios y soluciones para sus clientes, decidió crear Aseguradora Segura, S. A., empresa que nace el 3 de septiembre de 2007.

Con la creación de esta compañía de seguros, se logra incursionar en un nuevo mercado, con lo cual se consideró poder abarcar de forma estratégica un nuevo sector de clientes, en el cual se podrían aportar puntos creativos e innovadores de servicio, a diferencia de los que son ofrecidos por otras empresas del mismo ramo.

A partir de ello, ha desarrollado una gama de seguros que promuevan una sinergia efectiva que con ayuda del prestigio que posee Banco Seguro S. A., amplió los productos ofrecidos a sus clientes, ofreciendo una diversidad de seguros que estos pueden adquirir de manera rápida, sencilla y a costos relativamente bajos. Además de ofrecer estos servicios que son elementales, también pueden adquirirse otros que son más sofisticados y que requieren de una clara comprensión del mercado.

Dentro de estos servicios se encuentran:

- ✓ Seguro Contra Incendio y Líneas Aliadas
- ✓ Todo Riesgo
- ✓ Transporte
- ✓ Vehículos
- ✓ Maquinaria
- ✓ Contratistas
- ✓ Equipo Electrónico
- ✓ Vida y Gastos Médicos

Un punto importante que es necesario mencionar, es que Aseguradora Segura, utiliza la red de Agencias de Banco Seguro, para poder colocar en todos los sectores de Guatemala sus productos, lo cual es otra de las estrategias más importantes que ha logrado consolidar a dicha empresa como una de las más reconocidas en Guatemala.

Aseguradora Segura obtuvo en el 2008 la certificación ISO 9001-2008, como parte de la mejora en sus servicios para que los clientes tengan mayor confianza en invertir en esta institución en lo que respecta a su seguridad y la de sus bienes.

Financiera Segura, S. A.

El 8 de diciembre de 2007 se completaron los procesos para la constitución de Financiera Segura, S. A., cumpliendo así con el objetivo de Grupo Financiero Seguro (GFS) de consolidar una nueva empresa, que ayudara a mejorar la eficiencia y facilitar el acceso al crédito, contribuyendo al fortalecimiento de la agricultura, ganadería, así como de las diversas actividades vinculadas con el medio rural.

Financiera Segura utiliza actualmente la Red de Agencias de Banco Seguro, de igual forma que la Aseguradora Segura, a efecto que sus servicios puedan también ser colocados a nivel nacional y primordialmente en el área rural, sector al cual van dirigido con mayor énfasis sus servicios.

Además, de igual forma que Aseguradora Segura, S. A. en enero de 2009 Financiera Segura, S.A. logro también adquirir la certificación ISO 9001-2008.

Capital Humano necesario en Grupo Financiero Seguro

Grupo Financiero Seguro consideró también como parte de su organización contar con capital humano profesional, capacitado, comprometido y con mística relacionada con los fines que se estarían incorporando a la nueva organización. Planteó una iniciativa que consistió en convencer al personal para que se capacitaran y profesionalizaran. Además, tendrían la ayuda de dicha organización, la cual aportaría parte de los gastos en que incurrieran al momento de considerar terminar una carrera, una certificación, seminarios y capacitaciones aplicables a los puestos que estos desempeñaran dentro de la organización.

Supervisión Corporativa

Es importante considerar, que debido a la idea de formar Grupo Financiero Seguro (GFS), también se hizo necesario pensar en la creación de una Auditoría Interna Corporativa, a efecto de mantener un adecuado control sobre las operaciones del mismo, pues la conversión necesitaba un cambio radical en la forma en que se llevaba a cabo la evaluación del control interno de las empresas que conformarían el Grupo Financiero.

Por esta razón, el departamento de Auditoría Interna inició a introducir la aplicación de NIEPAI (Normas Internacionales en la Práctica de Auditoría Interna), a efecto de alinearse con los cambios del grupo y adoptar nuevos procedimientos que les permitieran mantener un mejor control dentro del Grupo Financiero.

Además, se determinó que era necesario realizar cambios en la forma de trabajar de los auditores, ya que estos deberían acoplarse a nuevos procedimientos. Lo cual también debería conllevar a nuevas formas para verificar que las auditorías fueran eficientes y eficaces.

1.2 Estudios Previos

Uno de los puntos más importantes para un Grupo Financiero, es importante contar con un departamento de auditoría interna adecuado, con el fin que los controles que se implementen sean adecuados y que puedan ser implementados en cada una de las empresas que lo conforman a efecto de verificar que los bienes propios como de terceros están siendo salvaguardados adecuadamente.

Cuando se forma un grupo financiero debe existir una empresa controladora o responsable, la cual es la obligada de consolidar la información financiera del grupo.

Con esta medida, si una empresa financiera que no forma parte de un Grupo Financiero y quiera seguir operando, debe buscar la manea de fortalecerse mediante capitalización para poder competir en el mercado, de lo contrario se verá en la necesidad de fusionarse o pasar a ser parte de un grupo financiero a efecto de respaldar adecuadamente las operaciones que realice con sus

clientes, según lo mencionado en la tesis *“Efectos financieros del encaje bancario en los bancos del Sistema Financiero Guatemalteco, Henry Oswaldo Miranda Ortiz, USAC 2008”*.

Tal y como se menciona en la tesis *“Aplicación de una Auditoria de Desempeño para entidades Financieras”, Franco De Matta, Universidad Abierta de Chile 2010”*, la capacidad de cada auditor está valorada dependiendo del conocimiento que tenga sobre las normas aplicables para la empresa en la cual se realiza la evaluación de auditoría.

En este trabajo de investigación el punto principal consiste en determinar el alcance del trabajo de las auditorías, las cuales deben:

- ✓ Evaluar los indicadores de desempeño existentes
- ✓ Verificar si los resultados están siendo logrados mediante el alcance que hayan logrado los auditores.
- ✓ Evaluar si se está cumpliendo con las leyes y regulaciones del país.
- ✓ Identificar los factores que inhiben el desempeño de satisfacción en la gestión realizada.
- ✓ Evaluar si los objetivos de los programas se están cumpliendo.

Por otro lado, se debe de considerar que las auditorías de desempeño se estructuran sobre los principios de rendición de cuentas, fiscalización y transparencia. Comprueban el impacto o beneficio de las políticas internas de una institución o grupo de empresas (como lo son las compañías transnacionales o grupos financieros) sobre la población objetivo, por lo que valoran el grado de satisfacción del cliente.

También analizan el desempeño de los actores en las instituciones bancarias, tanto de los encargados de poner en práctica las políticas, leyes y reglamentos institucionales. Las auditorías de desempeño evalúan la eficiencia, la eficacia y la economía del que hacer de cada área que conforma una empresa. Lo anterior, según se menciona en la tesis *“Como realizar una auditoría especial en una institución bancaria para descubrir errores o irregularidades, Héctor Buenavista Guillén, Universidad Nacional Autónoma de México 2011”*.

1.3 Situación actual de Grupo Financiero Seguro

En la actualidad, Grupo Financiero Seguro (GFS) es una entidad financiera que viene generando transformaciones en la sociedad guatemalteca y en la economía de los diversos sectores del país, fortaleciendo los procesos de integración económica de la población mediante la prestación de servicios que se adecúen a las necesidades de estos.

Para definir adecuadamente el camino a seguir, esta entidad implementó una visión, misión y los valores bajo los cuales estaría guiando sus operaciones, siendo éstos:

- **Misión**

Ser el principal Grupo Financiero de Guatemala, en donde exista afinidad en las empresas que lo conforman, mejorando la prestación de servicios para el beneficio de la comunidad.

- **Visión**

Ser el líder en la prestación de diversos servicios financieros, de transacciones y medios de pagos a través de las distintas empresas que conforman Grupo Financiero Seguro (GFS), asegurando la satisfacción de las necesidades de los clientes, la máxima rentabilidad para sus accionistas, el desarrollo integral del equipo humano y la contribución al bienestar de la comunidad, especialmente en el área rural de Guatemala.

En base a la misión y visión que este Grupo Financiero posee, ha tratado de promover el desarrollo integral, tanto en el área urbana y rural, generando importantes transformaciones en la sociedad guatemalteca y en la economía de los sectores pobres del país.

Además, creando mayores oportunidades para que las empresas pueda invertir, ampliar sus negocios, resguardar adecuadamente su efectivo; esto aunado a la diversidad de empresas con que cuenta, a efecto de satisfacer adecuadamente las necesidades de cada cliente que se acerca a la institución.

En la actualidad, ha implementado servicios especiales que van enfocados directamente al crecimiento económico de diferentes grupos de mujeres que tienen el interés de emprender sus propios negocios.

En la búsqueda del propósito que persigue Grupo Financiero Seguro (GFS) y el continuo crecimiento de sus resultados, esta entidad está comprometida con los más altos valores éticos, la calidad en los procesos y la utilización de la tecnología más adecuada.

- **Valores**

Los valores son la guía de comportamiento de una entidad, se constituyen como los pilares o cimientos sobre los cuales descansa. Tienden a ser permanentes, ya que el cambiar uno significa cambiar la cultura de la organización.

Otro de los factores importantes que han resultado como una estrategia de ejemplo para Grupo Financiero Seguro, es la identificación de valores con los cuales basan sus actividades diarias. Razón por la cual cada empleado debe identificarse inicialmente con los mismos y posteriormente aplicarlos en cada una de sus actividades diarias en el trabajo.

Los valores que son base fundamental de Grupo Financiero Seguro (GFS) se encuentran:

- ✓ Flexibilidad
- ✓ Servicio al Cliente
- ✓ Responsabilidad Social
- ✓ Confianza
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Ética

- **Objetivos**

Además, del establecimiento de una misión, visión y valores generales para las empresas que conforman Grupo Financiero Seguro (GFS), fue necesario implementar objetivos que ayuden a esta entidad al cumplimiento de sus metas, siendo estos:

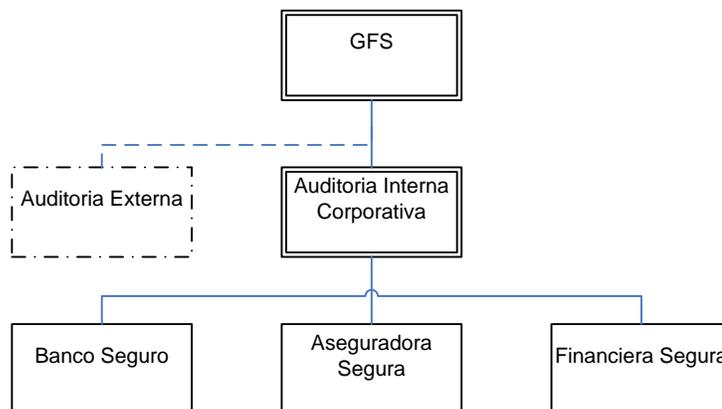
- ✓ Crecimiento en participación de mercado en captación de cartera, con calidad y riesgo controlado.
- ✓ Calidad y eficacia en el servicio
- ✓ Desarrollo tecnológico y operativo
- ✓ Eficiencia en los costos operativos
- ✓ Innovación

1.3.1 Organigrama de Grupo Financiero Seguro (GFS) y las empresas que lo conforman

La estructura que ha adquirido Grupo Financiero Seguro, para un mejor control de las empresas que lo conforman es el siguiente:

Ilustración No. 1

Figura 1: Organigrama General Grupo Financiero Seguro



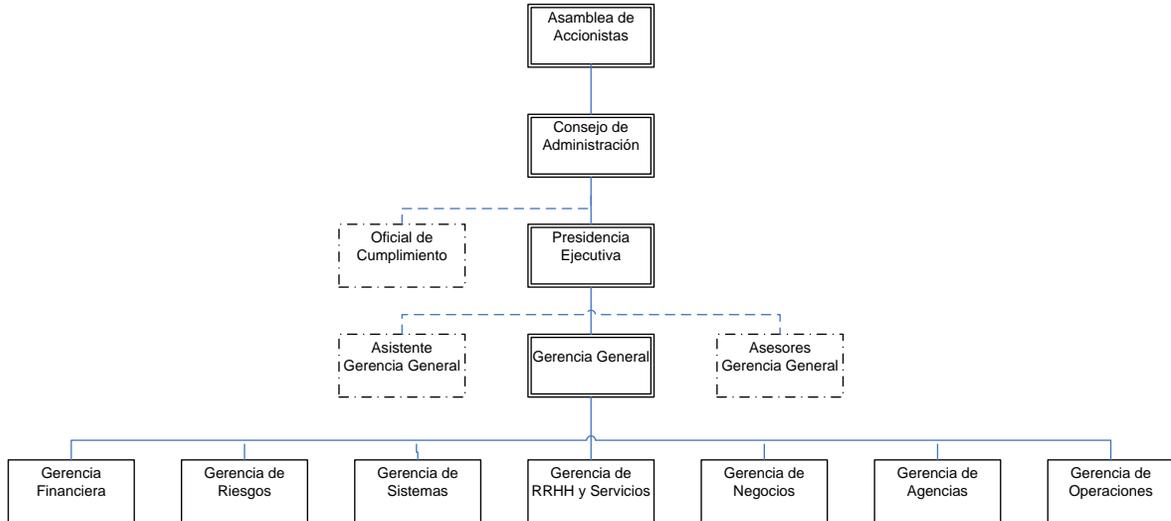
Fuente: Grupo Financiero Seguro, Elaboración propia basados en la estructura organizacional

Estructura Organizacional de Banco Seguro

La estructura que posee Banco Seguro actualmente, como parte del Grupo Financiero y los requerimientos establecidos dentro de la organización es el siguiente:

Ilustración No. 2

Figura 2: Organigrama General de Banco Seguro, S. A.



Fuente: Grupo Financiero Seguro, Elaboración propia basados en la estructura organizacional

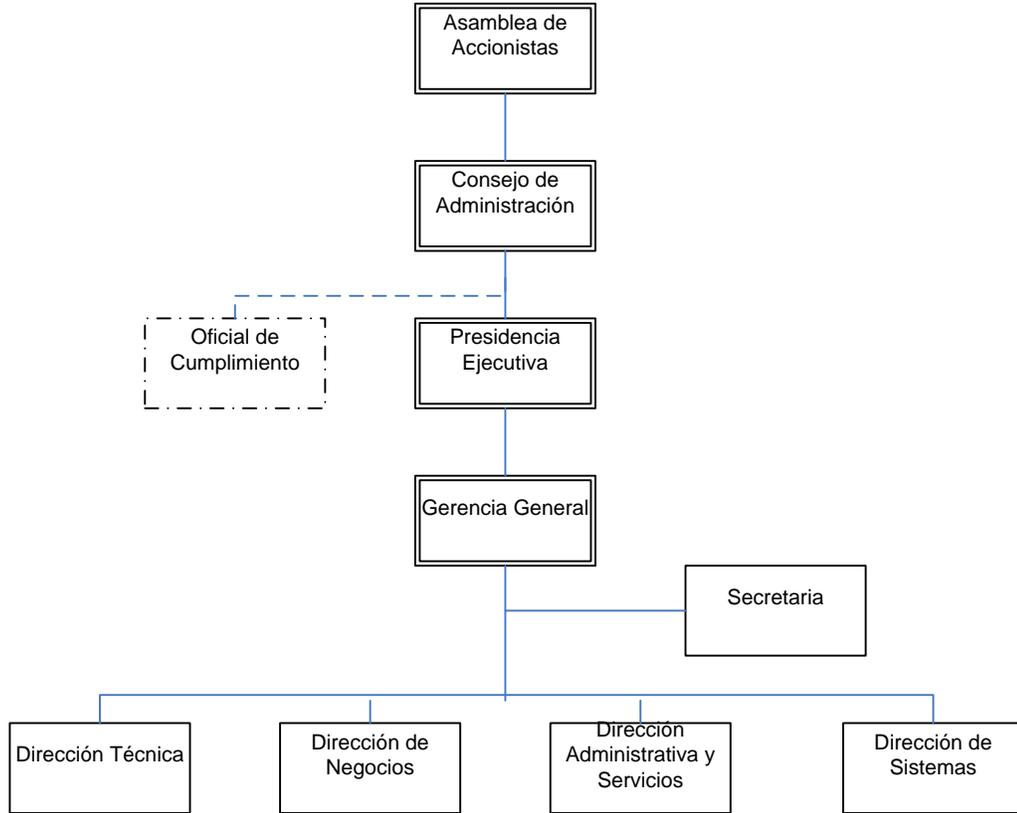
Estructura Organizacional Aseguradora Segura

Su estructura no sufrió cambios al momento de formar parte de Grupo Financiero Seguro (GFS); sin embargo, hubo modificaciones en la forma en que se realizaban las operaciones.

La estructura de la aseguradora es la siguiente:

Ilustración No. 3

Figura 3: Organigrama General de Aseguradora Segura, S. A.



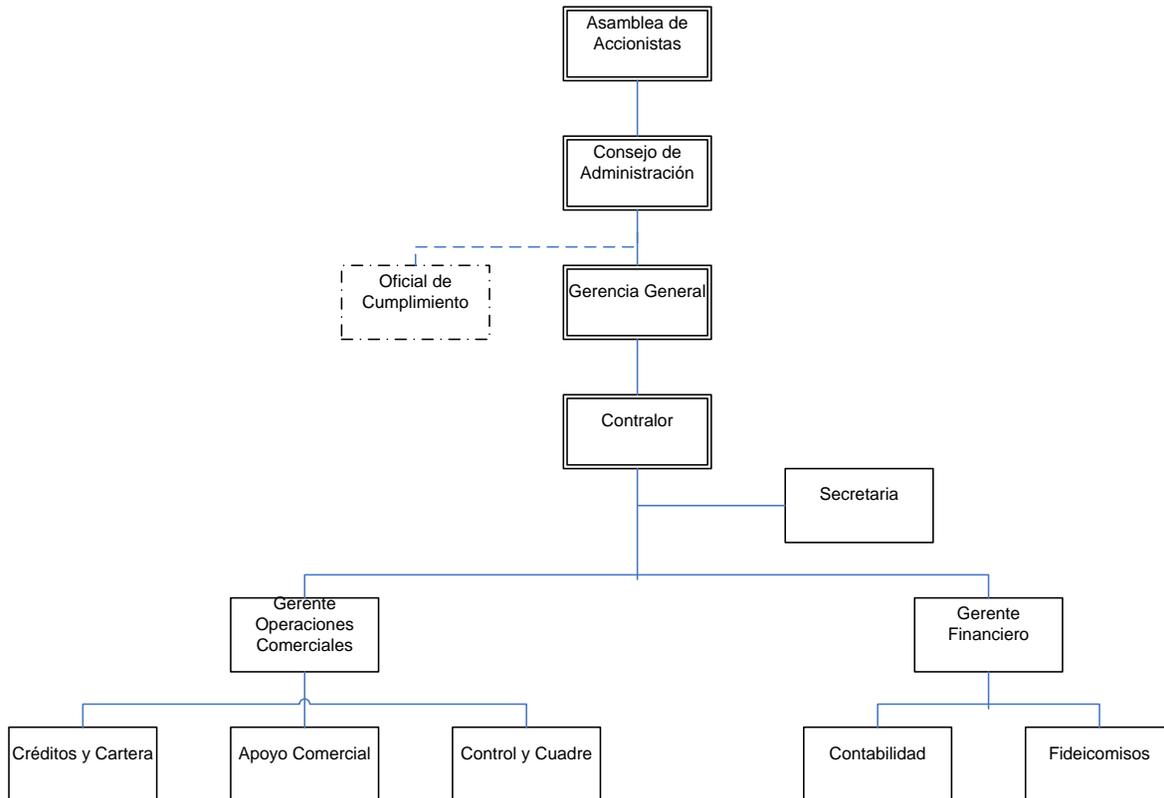
Fuente: Grupo Financiero Seguro, Elaboración propia basados en la estructura organizacional

Estructura Organizacional Financiera Segura

Aun cuando esta es la empresa más pequeña del Grupo Financiero Seguro (GFS), su estructura está adecuada al tipo de servicios que presta y se encuentra formada de la siguiente manera:

Ilustración No. 4

Figura 4: Organigrama General de Financiera Segura, S. A.



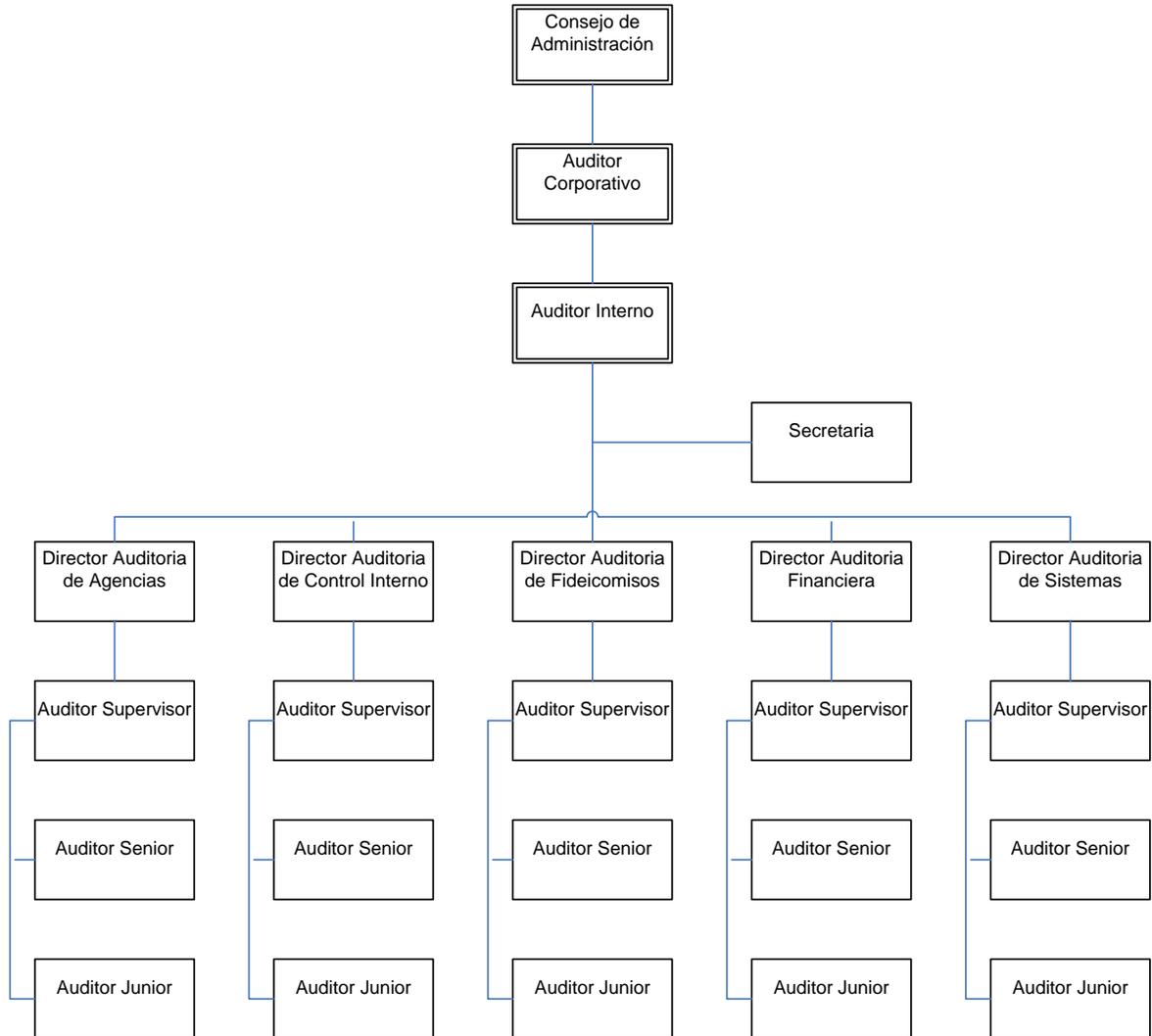
Fuente: Grupo Financiero Seguro, Elaboración propia basados en la estructura organizacional

Estructura de la Auditoría Interna Corporativa

Por aparte, Grupo Financiero Seguro (GFS) cuenta con un departamento de Auditoría Interna Corporativa, la cual mantiene control en las empresas del mismo, y que actualmente está incursionando en la adopción de estándares internacionales, a efecto de adecuarse correctamente a la estructura del grupo.

Ilustración No. 5

Figura 5: Organigrama General de la Auditoría Interna Corporativa de GFS



Fuente: Grupo Financiero Seguro, Elaboración propia basados en la estructura organizacional

1.3.2 Análisis FODA

Ilustración No. 6

Tabla 1: Análisis FODA de Grupo Financiero Seguro

	Positivas		Negativas	
Factores Externos no	Oportunidades (+)		Amenazas (-)	
	1	Crecimiento del mercado que busca los servicios financieros	1	Diversidad de empresas del sector financiero que ofrecen servicios similares.
	2	Creación de alianzas estratégicas con empresas de los diferentes sectores económicos de Guatemala.	2	La mayor parte de bancos está formando Grupos Financieros.
	3	Expansión a nivel internacional	3	Existencia de Grupos Financieros en territorio guatemalteco.
	4	GFS cuenta con una calificación internacional como el Grupo Financiero más rentable de C. A.	4	Aplicación de nuevas leyes basadas en el análisis de riesgos.
	5		5	Incremento de grupo organizados que pretenden realizar actividades ilícitas
	6		6	
Internos controlables	Fortalezas (+)		Debilidades (-)	
	1	GFS cuenta con la más grande red de puntos de servicio en el país	1	Excesivo número de agencias bancarias y poca cantidad de auditores para realizar las auditorías.
	2	Descentralización de procesos y toma de decisiones en sedes regionales	2	Deficiencias determinadas en las auditorías no tienen el alcance suficiente y las mismas no son verificadas por los auditores supervisores.
	3	Apoya a todos los sectores del país	3	Tiempos estimados para las auditorías no son respetados por los auditores encargados de desarrollar las evaluaciones.
	4	Cuenta con personal identificado con la institución	4	Los auditores desconocen los distintos tipos de auditoría que se utilizan en el Departamento de Auditoría Corporativa.
	5	Invierte sus recursos en el área urbana y en el área rural, no fuera de Guatemala	5	Auditores desconocen el uso adecuado de las Normas Internacionales en la Práctica de Auditoría Interna (NIEPAI).
	6	Aceptación de la marca	6	Falta de un sistema de medición del alcance y aplicación de las auditorías en la Red de Agencias de Banco Seguro, S. A.

Fuente: Elaboración propia, junio 2013

Realizar el análisis FODA para Grupo Financiero Seguro (GFS) tiene una importancia alta, debido a que permite evaluar las características particulares del negocio en relación a la competencia. Determinando de esta manera cómo evolucionan sus negocios mediante el análisis de los productos ofrecidos y las estrategias que han de diseñar para incorporarlas en su plan de negocios.

En lo que respecta a las oportunidades que tiene la empresa respecto a otras empresas competidoras, se tienen considerada aquellas que de alguna forma le permitirán sobresalir sobre estas. Además, inciden en que Grupo Financiero Seguro (GFS) considere las mejores alternativas para darse a conocer en el mercado, pero siempre y cuando las mismas contemplen procedimientos más innovadores.

Es importante considerar que aunado a las oportunidades, también se pueden encontrar amenazas, como lo es la aparición de nuevos Grupos Financieros que afectarían el crecimiento de GFS, si éste no evalúa adecuadamente sus estrategias y las enfoca adicionalmente a las leyes que regulan este tipo de instituciones.

En el caso de las fortalezas se puede considerar analizar adecuadamente los recursos con que cuenta, las actividades que realiza y los riesgos internos que están involucrados. Asimismo, se puede mencionar que el personal se identifica con la organización, lo cual ha influido en que la institución sea reconocida a nivel nacional como una de las mejores opciones para la población y que a su vez se convierte en su ventaja competitiva.

Grupo Financiero Seguro (GFS) ha identificado puntos negativos que le pueden afectar internamente si no se consideran las medidas correctivas pertinentes. Para ello, está evaluando las razones por las cuales existe una alta rotación de personal, incumplimiento a los procedimientos internos respecto al cumplimiento de los controles, de igual manera ha considerado que tanto les puede afectar que el capital humano no se encuentre calificado para el desarrollo de sus actividades. El fin primordial es minimizar los riesgos en los cuales puede verse afectada por las situaciones mencionadas.

Capítulo 2

2. Marco Teórico

La realización del marco teórico consiste en obtener toda la literatura necesaria para poder realizar adecuadamente el trabajo de investigación.

Por ello, Hernández Sampiere, R. et al (2010) indica lo siguiente:

“La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro plan de investigación. Esta revisión debe ser selectiva, puesto que cada año en diversas partes del mundo se publican miles de artículos en revistas académicas, periódicos, libros y otras clases de materiales en las diferentes áreas del conocimiento.”

2.1. Grupos Financieros

Según la Ley de Bancos y Grupos Financieros y sus reformas (2013), en su artículo 27 menciona lo siguiente:

“Grupo financiero es la agrupación de dos o más personas jurídicas que realizan actividades de naturaleza financiera, de las cuales una de ellas deberá ser banco, entre las cuales existe control común por relaciones de propiedad, administración o uso de imagen corporativa, o bien sin existir estas relaciones, según acuerdo, deciden el control común.”

Siempre en éste artículo se hace referencia a la empresa controladora, así:

“Cuando exista empresa controladora, los grupos financieros estarán integrados por ésta y por dos o más de las empresas siguientes: bancos, sociedades financieras, casas de cambio, almacenes generales de depósito, compañías aseguradoras, compañías afianzadoras, empresas especializadas en emisión y/o administración de tarjetas de crédito, empresas de arrendamiento financiero, empresas de factoraje, casas de bolsa, entidades fuera de plaza o entidades off shore y otras que califique la Junta Monetaria.

Por aparte, en el artículo 57 se indica que:

“Los Bancos y las empresas que integran grupos financieros deben mantener un sistema de control interno adecuado a la naturaleza y escala de sus negocios, que incluya disposiciones claras y definidas para la delegación de autoridad y responsabilidad, separación de funciones, desembolso de sus fondos, la contabilización de sus operaciones, salvaguarda de sus activos y una apropiada auditoría interna y externa independiente, así como una unidad administrativa responsable de velar porque el personal cumpla estos controles y las leyes y disposiciones aplicables.”

Según Coopers & Lybrand (2008), respecto a las limitaciones del Control Interno, menciona lo siguiente:

“El sistema de control interno, por muy bueno que sea su diseño y funcionamiento, es capaz de proporcionar sólo una seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración respecto de la consecución de los objetivos de la empresa. La posibilidad de conseguir los mismos está afectada por las limitaciones inherentes de todo sistema de control interno, que incluyen, los juicios erróneos en la toma de decisiones o disfunciones debidas a fallos humanos o a simples errores. Por otra parte, dos o más personas pueden confabularse para burlar los controles y la dirección siempre tiene la posibilidad de eludir el sistema de control interno.”

2.2. La Auditoria

Es un instrumento de gestión que incluye la evaluación sistemática, documentada y objetiva de los sistemas de control utilizados por una empresa, realizada de acuerdo con las normas técnicas establecidas o que puedan establecerse en un país.

Los objetivos que ésta incluye son los siguientes:

- ✓ La comprobación de la forma en que se han llevado a cabo las evaluaciones de riesgos (iniciales y periódicas), analizando y verificando los resultados en caso de ser necesarios.

- ✓ Comprobar el programa de acción preventiva de una empresa. Este permitirá partir de las conclusiones de la evaluación de riesgos, teniendo en cuenta tanto la normativa general, como la referente a las deficiencias específicas.
- ✓ El análisis de los recursos humanos y materiales puestos por el empresario para la ejecución de las actividades preventivas.
- ✓ Examinar la adecuación de los procesos y procedimientos a la realidad de la empresa.

2.3. Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna

Según el Instituto de Auditores Internos (2011), los trabajos que lleva a cabo la auditoría interna:

“Son realizados en ambientes legales y culturales diversos, dentro de organizaciones que varían según sus propósitos, tamaño y estructura, y por personas de dentro o fuera de la organización. Si bien estas diferencias pueden afectar la práctica de la auditoría interna en cada ambiente, el cumplimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos.

El propósito de las Normas es:

- ✓ Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como esta debería ser.
- ✓ Proporcionar un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido.
- ✓ Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna.
- ✓ Fomentar la mejora de los procesos y operaciones de la organización.”

Según la norma 1300 – Programa de aseguramiento y mejora de la calidad, “un programa de aseguramiento y mejora de la calidad está concebido para permitir una evaluación del cumplimiento de la definición de auditoría interna y las Normas por parte de la actividad de auditoría interna, y una evaluación de si los auditores internos aplican el Código de Ética. Este programa también evalúa la eficiencia y eficacia de la actividad de auditoría interna e identifica oportunidades de mejora.”

2.4. Código de Ética

El propósito del Código de Ética del Instituto de Auditores Internos (2001), es: “Promover una cultura ética en la profesión de auditoría interna.

Es necesario contar con un código de ética para la profesión de auditoría interna, ya que se basa en la confianza que se imparte a su aseguramiento objetivo sobre la gestión de riesgos, control y dirección.”

2.5. Auditoría Interna

El Instituto de Auditores Internos (2010), al hablar sobre el Marco Internacional para la Práctica Profesional, define a la Auditoría Interna de la siguiente manera:

“La Auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.”

Según Frett, N. (2006), indica lo siguiente:

“He observado que los principales retos, necesidades, preocupaciones e inquietudes de cada departamento son similares y entre las mismas se encuentran:

- ✓ Mejorar la calidad de sus informes
- ✓ Brindar un servicio superior a sus clientes
- ✓ Reducir los costos por auditoría
- ✓ Disminuir las horas cargadas a los proyectos
- ✓ Emplear tecnología de punta en el trabajo de campo
- ✓ Diversificar los servicios ofertados
- ✓ Aumentar el nivel de recomendaciones aceptadas e implementadas
- ✓ Incrementar la calidad de la imagen y reputación del departamento
- ✓ Mantenerse informado sobre cambios de la profesión
- ✓ Crear oportunidades de crecimiento para el personal.”

2.5.1. Tipos de Auditoría Interna

De Control Interno

Realizada por los empleados de una empresa para garantizar que las operaciones se llevan a cabo de acuerdo con la política general de la entidad, evaluando la eficacia y la eficiencia, y proponiendo soluciones a los problemas detectados.

Operativa

Revisión del sistema de control interno de una empresa por personas calificadas, con el fin de evaluar su eficiencia e incrementar su rendimiento.

Consiste en el examen de los métodos, los procedimientos y los sistemas de control interno de una empresa u organismo público o privado.

De Sistemas

Incluida dentro de las auditorías especiales, como la auditoría medioambiental e informática o de tecnología de la información. Evalúa el adecuado funcionamiento de los sistemas de una empresa y plantea soluciones para evitar fugas de información.

De Gestión

Este tipo de auditoría, según el Instituto de Auditores Internos (2010), señala que:

Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento, o de cualquier otra entidad, de sus métodos de control, medios de operación y del empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

Indica que el campo de actividad de esta auditoría incluye todas las funciones que integran la gestión, para verificar su buen funcionamiento, proponer mejorar y modificar los comportamientos disfuncionales.

Según Redondo Durán, R. et al (2006), la auditoría de gestión es:

Una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización misma.

Entre los motivos que dan lugar a una auditoría de gestión está la necesidad de controlar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles y áreas, persiguiendo el objetivo de establecer un control de eficacia, eficiencia y economía.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas de actuación de la misma, es decir comparando los resultados, realmente obtenidos con los resultados previstos.

Los niveles de la eficiencia se miden por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios esperados por un lado y los recursos utilizados por otro, es decir se mide por la comparación. La evaluación de estos niveles requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada.

En lo que respecto a Maldonado, M. (2006), menciona que:

La auditoría de gestión es un examen realizado a las recomendaciones para realizar posibles mejoras en la eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología.

En la auditoría de Gestión puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.

Para Cubero Abril, T. (2009), la Auditoría de Gestión:

“Es un examen sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante una organización.”

2.6. Objetivos de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

Los objetivos de la auditoría de gestión según Graig-Cooper, M. (2006), son:

- ✓ “Identificar las áreas de reducción de costos
- ✓ Mejorar los métodos operativos
- ✓ Incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.”

2.7. Procedimientos de la Auditoría de Gestión

“Son los trabajos, verificaciones, comprobaciones y revisiones a realizar por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia, economía de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente.” (Redondo Durán, R. et al, 2006, p. 5)

Para entender de mejor forma la Auditoría de Gestión, se hace necesario mencionar las técnicas utilizadas para implementarla de mejor forma:

- ✓ Básicas
- ✓ Cualitativas
- ✓ Cuantitativas
- ✓ De Control

Las técnicas básicas incluyen la utilización de cuestionarios son:

- ✓ **Entrevistas**

Con éstas se obtiene de forma adecuada la mayor cantidad posible de información, ayudando a obtener ideas, no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de auditoría.

Sus desventajas, es que sus costos son elevados, existe dificultad para valorar la influencia que puede establecer el entrevistador sobre las respuestas. Sus ventajas es que puede verificarse fácilmente la información recabada mediante la observación y el cumplimiento de los procedimientos que una empresa tiene establecidos, siempre y cuando el auditor posea el alcance necesario para determinar dichos factores.

✓ **Cuestionarios**

Se realizan en el mejor clima posible, obteniéndose la información a través de encuestas, permitiendo extraer datos y opiniones como detectar problemas importantes. Su ventaja es que el costo es más reducido, permite conservar el anonimato de la población encuestada

✓ **Obtención de información documental**

Su importancia es la recopilación de la información gráfica existente y relativa al los procesos o trabajos que son evaluados durante la auditoría.

Dentro de sus ventajas es que puede señalar que se facilita el cumplimiento de los objetivos de la auditoría, sirviendo de soporte válido a la evidencia. Sin embargo, como desventaja, es que requiere un elevado esfuerzo de selección, ordenación y clasificación de la información relevante.

✓ **Observación directa**

Consiste en analizar espacios físicos, distribuciones de almacenes, oficinas, detección de medios materiales y cumplimiento de procedimientos, lo cual permitirá una visión general del entorno en el que se realiza una auditoría.

Las técnicas cuantitativas van enfocadas a una evaluación más profunda, para lo cual se utilizan las siguientes técnicas:

✓ **Revisión Analítica**

Permiten la comparación de datos, detectar variaciones, posibles pérdidas de recursos, evoluciones o tendencias. Sin embargo, precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado.

✓ **Análisis de superficies**

Incluye el estudio de variables de proporción o de distribución de superficies. Su ventaja es que proporciona indicadores válidos para la toma de decisiones. Su desventaja es que en varias ocasiones no existen bases que sustenten la aplicación de éstos, y a veces precisan de elementos técnicos no siempre manejables con facilidad.

✓ **Indicadores de personal**

Con estos indicadores es posible efectuar estudios que permitan conocer las capacidades del personal y permitir una asignación de actividades lógicas.

✓ **Evaluación de los recursos**

Es un aspecto importante para valorar la eficiencia y la economía de una entidad, determinado si son necesarios y suficientes para la realización de la actividad.

✓ **Análisis de flujos**

Permite colocar gráficamente las actividades, procesos o sistemas, posibilitando el análisis de cada unidad o área en la cual esté estructurada la unidad a auditar.

✓ **Técnicas de análisis económico**

Incluyen los procedimientos de elaboración de presupuesto, así como el posterior cálculo de desviaciones técnicas y económicas. Es importante que la empresa disponga de un buen sistema de archivo, con el fin de poder acceder a los datos históricos.

Dentro de las técnicas cualitativas se encuentran las siguientes:

✓ **Evaluación del estilo y calidad**

Su objetivo es conocer y obtener evidencia suficiente sobre el tipo de dirección que existe, la calidad de los trabajadores y técnicos, así como la existencia o no de liderazgo de las personas evaluadas. Esta técnica es útil para evaluar la capacidad del personal, pudiendo detectar carencias de formación de los empelados.

✓ **Estudio de las relaciones interdepartamentales**

Representa el estudio de los tipos de grupos que operan en la organización o entidad, delimitando sus expectativas y grado de relación. Su aplicación es útil para mejorar el control de los procesos y flujos de información, así como de las personas con mayor capacidad de liderazgo e influencia sobre los procesos de decisión.

✓ **Análisis del clima de trabajo**

Su fin es conocer el nivel de motivación y compenetración de los empleados en relación a los objetivos planteados por los responsables de una unidad.

✓ **Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada**

Es una evaluación actual o futura del capital humano que posea una empresa, así como la revisión del entorno jurídico en que se desenvuelve la entidad, debiendo evaluarlo atendiendo principalmente a las actuaciones de los técnicos cuyas responsabilidades puedan tener consecuencias legales.

Otra de las técnicas utilizadas son las de control y dentro de éstas se pueden mencionar:

✓ **Implantación de un sistema de control**

Su importancia es la detección de las diferencias producidas entre los datos obtenidos y los objetivos previstos, con el fin de corregir las desviaciones que se produzcan.

✓ **Evaluación**

Consiste en el diagnóstico de los errores surgidos y su importancia. Se compara el desarrollo real de una evaluación con el proyectado. Este procedimiento consiste en buscar unos indicadores de eficiencia y de eficacia que permitan medir el nivel inicial de partida, antes del comienzo de la auditoría, con el objetivo de poder detectar los puntos fuertes y débiles de la evaluación a realizar y compararla con los resultados obtenidos de la evaluación, determinando el nivel de desviación existente.

✓ **Seguimiento**

Permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas que surgieran al realizar la auditoría, errores o puntos débiles detectados para la consecución de la evaluación, buscando medidas correctivas e incorporándolas a futuros trabajos.

2.8. Indicadores de Gestión

Como señala Mantilla, S. (2005), existe:

Una amplia divulgación sobre los indicadores de Gestión que pueden utilizarse en una evaluación de auditoría, poniendo énfasis en medir las actividades productivas.

Un indicador es aquel que hace una referencia numérica, mide el desempeño, además sirve para tomar acciones correctivas inmediatas.

Dentro de las características de los indicadores de Gestión se encuentran.

- ✓ Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- ✓ Factible de medir
- ✓ Fácil de interpretar
- ✓ Verificable (Control de Gestión).
- ✓ Libre de presión personal
- ✓ Justificable implantar con relación a su costo-beneficio.
- ✓ Un indicador debe facilitar el control y el autocontrol de las auditorías.
- ✓ Deben promover la calidad de la organización.
- ✓ Deben servir de apoyo para alcanzar los objetivos.
- ✓ Deben ser analizados periódicamente.
- ✓ El indicador debe ser un medio y no un fin.

Además indica que existen criterios de medición de la efectividad de una auditoría, entre los cuales se pueden mencionar:

- ✓ Código de Ética
- ✓ Objetivos del área de auditoría
- ✓ Objetivos de la organización auditada
- ✓ Leyes y requerimientos para auditoría
- ✓ Métodos para auditar
- ✓ Documentos de la Alta Dirección
- ✓ Descripciones de funciones

Consecuentemente la auditoría interna requiere de un sistema de indicadores para medir su calidad, mediante el monitoreo constante, las correcciones oportunas, con lo cual se provocan niveles aceptables de la auditoría.

Los auditores utilizarán indicadores como términos de referencia o estándares de la gestión de control, contra los cuales se pueden realizar comparaciones y evaluaciones del grado de economía, eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos y en la administración de recursos.

Dentro de los indicadores que pueden ser utilizados en una auditoría de gestión se encuentran los siguientes:

- ✓ Número de auditorías
- ✓ Porcentaje de áreas auditadas
- ✓ Número de deficiencias implantadas
- ✓ Valor de los ahorros conseguidos
- ✓ Rotación del personal de auditoría interna
- ✓ Número de riesgos detectados
- ✓ Cumplimiento con fechas
- ✓ Oportunidad en la emisión de informes
- ✓ Número de recomendaciones
- ✓ Número de procesos corregidos
- ✓ Incremento en el número de auditados
- ✓ Nivel de aceptación de la auditoría interna
- ✓ Horas de capacitación del personal

- ✓ Disminución de casos de fraude
- ✓ Porcentaje de auditores internos CIA´s
- ✓ Nivel de automatización de papeles de trabajo

2.9. Eficiencia y Eficacia

Según Hurtado, E. (2010), en su tesis Evaluación de la Eficiencia y Eficacia del Departamento de Auditoría Interna de la Empresa Bolivariana De Puertos, s. A. (Caso Puerto Cabello), indica que numerosos son los significados que pueden tomar estos términos a evaluar en la investigación, donde sus enfoques van a depender del área en que se esté aplicando.

La eficiencia y eficacia son los adjetivos de naturaleza cualitativa aplicables a los procesos logísticos o a cualquier área en general de una organización,.

Estos términos están definidos por la relación existente entre los bienes y servicios prestados en relación con los recursos empleados. Una actuación eficiente se definirá como aquella que con unos recursos determinados obtienen el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un determinado servicio.

De esta forma estable que la eficiencia es la relación entre los bienes o servicios producidos y el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, además incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.

Asimismo, define la eficacia como la relación entre los servicios producidos o generados, los objetivos y metas programadas.

2.10. Supervisión de la Auditoria Interna

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2005), indica que:

“La supervisión del trabajo de los auditores internos deberá llevarse a cabo continuamente, para asegurar que trabajan de acuerdo con las Normas, Políticas y Programas de Auditoría Interna.

El proceso de supervisión incluye entre otras, las siguientes reglas:

- ✓ Planeación adecuada con instrucciones cuidadosamente estructuradas para los subordinados.
- ✓ Convencimiento de que el Programa de Auditoría previamente autorizado, ha quedado documentado con los papeles de trabajo.
- ✓ Certeza de que todas las actividades de auditoría han sido debidamente supervisadas de manera adecuada y documentada.”

Por aparte, las revisiones internas son realizadas, en términos generales, por un equipo de auditores o por un auditor en particular, seleccionados por el Director de Auditoría Interna.

Estas revisiones deberán estructurarse de tal forma que cumplan con las Normas Profesionales y asegurarse de que mantengan un alto nivel de efectividad para comprobar el grado de cumplimiento de las políticas y reglamentos de la organización.

Los departamentos de auditoría interna con gran número de auditores, deberá tener una Gerencia de Seguridad en la calidad, a efecto de poder llevar esta actividad con eficacia.

Las revisiones externas se llevarán a cabo por personas calificadas e independientes de la organización y que no tengan conflicto de interés real o aparente.

El informe escrito que se derive de la revisión expresará la opinión sobre el cumplimiento a las Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna y también sobre el grado de cumplimiento sobre la seguridad en la calidad.

Es recomendable que estas revisiones se realicen por lo menos una vez cada tres años. Para juzgar sobre el intervalo de revisión se deberán considerar la naturaleza, grado de independencia y resultados obtenidos del programa de revisión interna.

Cuando la organización no cuente con recursos suficientes para contratar revisiones externas, el Director de Auditoría Interna recurrirá a las revisiones internas periódicas o cualquier otro método que permita configurar una razonable seguridad sobre la calidad.

Fonseca Luna, O. (2011), hace referencia a las actividades de monitoreo y corrección de deficiencias, indicando lo siguiente:

“La efectividad general de los sistemas de control interno del banco debe ser monitoreada en forma permanente. El monitoreo de riesgos clave debe ser parte de las actividades diarias del banco, así como evaluaciones periódicas por línea de negocio y de la auditoría interna.

Debe hacer una auditoría interna efectiva y comprensiva del sistema de control interno y que ésta sea realizada por personal competente, operacionalmente independiente y apropiadamente entrenada para ello. La función de auditoría interna, como parte del monitoreo del sistema de controles internos, debe reportar directamente a la junta directiva o a su comité de auditoría y a la administración superior.

Las deficiencias de control interno, ya sea que fueran identificadas por línea de negocios, por la auditoría interna o por otro personal de control, deben ser reportadas en forma oportuna al nivel apropiado de administración y atendido con prontitud. Las deficiencias de control interno que sean materiales deben ser reportadas a la administración superior y a la junta directiva.

2.11. Medición de la calidad en una Auditoría

Según lo señalado por Herrera, D. (2013), para medir la calidad de las auditorías es preciso hacer un seguimiento y una evaluación. Esto permitirá comprobar el grado de cumplimiento real que se tiene en las evaluaciones respecto a las políticas y procedimientos que se tienen establecidos y además introducir los ajustes y modificaciones necesarios en los programas de auditoría para su correcto funcionamiento (retroalimentación).

Para realizar lo antes indicado es conveniente:

- ✓ Que las auditorías sean realizadas por personal formado e independiente.
- ✓ Identificar desviaciones de cada uno de los procesos de auditoría.
- ✓ Ajustar el programa de auditoría, realizando las modificaciones que sean precisas en la documentación.
- ✓ Realizar la revisión de la calidad de las auditorías por programa existente en la empresa.

2.12. Gestión del Talento Humano

Chiavenato, I. (2009) define la Gestión del Talento Humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de cargos importantes en una empresa, relacionados con las personas o recursos, incluidos el reclutamiento, la selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Además afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados, necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

En otra de sus definiciones indica que es una actividad que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada empleado, un trato justo a estos y una formación profesional.

Afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización, siendo la Gestión del Talento Humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos.

En lo que respecta al Talento Humano, Atehortúa Hurado, F. et. al (2009) indica que el proceso de gestión del talento humano es de alta importancia en el marco de una empresa, pues es en donde descansa una buena parte del éxito o el fracaso de la entidad, razón por la cual se debe incluir dentro de sus principios y prácticas laborales básicas, así como prácticas laborales el desarrollo de dicho recurso, además las relaciones entre empleados y empleador.

Es por ello que toda empresa debe considerar lo siguiente:

- a. Planificación de la satisfacción de necesidades en gestión humana
- b. Selección, inducción, administración y formación del talento humano.
- c. Gestión del bienestar laboral
- d. Evaluación y mejoramiento del desempeño

Asimismo, indica que desde una perspectiva estrictamente técnica, el objetivo del proceso es garantizar la competencia de los empleados de la organización. Sin embargo, en un contexto más amplio, la gestión del talento humano debe también servir al objetivo de contribuir al desarrollo integral de los empleados, tanto en el ámbito profesional (técnico-cognitivo), como en el personal (social-afectivo-económico).

Según lo señalado por Alles, M. (2001), la experiencia permite analizar éxitos y fracasos en el desarrollo profesional de las personas, en este proceso se generan nuevos conocimientos. Si solo se desarrollan en un plano teórico, los conocimientos también se incrementan y continúan en ese plano; pero el verdadero enriquecimiento de los mismos tiene lugar cuando se verifican en la práctica.

Si una persona no realiza un verdadero análisis de su experiencia, a través de sus éxitos y fracasos, el conocimiento no se desarrolla. Muchas veces una persona no reconoce los verdaderos motivos de los resultados obtenidos y dice: “tuve suerte” o “algo no salió bien”, sin identificar las causas reales y concretas que aclaren porque no realiza adecuadamente un trabajo o acción.

Capítulo 3

3.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad Grupo Financiero Seguro ha implementado estándares internacionales con el fin de mejorar su funcionamiento interno y la forma en que brinda la diversidad de servicios a sus clientes. Se ha caracterizado por ser una institución innovadora, lo cual es parte de su estrategia competitiva en el mercado.

El Departamento de Auditoría Interna Corporativa, basándose los estándares internacionales establecidos por Grupo Financiero Seguro, no ha logrado concluir el proceso de implementación por diversas circunstancias, pues solamente se trabaja mediante el servicio de consultoría, dejando aún pendiente la parte de aseguramiento.

Lo anterior, se debe a que aún no se ha considerado la forma concreta de realizar una medición de la eficiencia y eficacia de las auditorías realizadas. Por esta razón se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el sistema utilizado para medir el alcance y aplicación de las auditorías en Grupo Financiero Seguro?

3.2. Objetivos de la Investigación

3.2.1. Objetivo General

- ✓ Determinar el sistema de medición del alcance y la calidad de las auditorías en la Red de Agencias de Grupo Financiero Seguro.

3.2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Analizar los indicadores utilizados en Grupo Financiero Seguro para medir el alcance y la calidad de las auditorías en la Red de Agencias.
- ✓ Comprobar el cumplimiento de las auditorías programadas por año.

- ✓ Determinar si el alcance de las auditorías es acorde a lo establecido en las distintas guías implementadas.
- ✓ Evaluar el uso adecuado de las normas internacionales para la práctica de auditoría interna (NIEPAI) en la Red de Agencias de Grupo Financiero Seguro.
- ✓ Verificar el conocimiento que poseen los auditores respecto a las leyes, normas y reglamentos aplicados en Grupo Financiero Seguro.
- ✓ Establecer si la calidad de las recomendaciones determinadas en las auditorías es aplicable por la Red de Agencias de Grupo Financiero Seguro.

3.3. Alcance y límites de la Investigación

El desarrollo de la investigación consistirá en evaluar adecuadamente cual ha sido el alcance y aplicación de las evaluaciones que los auditores han logrado durante la realización de los trabajos desarrollados en la Red de Agencias de Grupo Financiero Seguro.

De igual manera, se estará considerando efectuar consultas a las áreas evaluadas, con el fin de determinar si las auditorías han sido efectivas y han cumplido con las expectativas de los clientes internos del Banco.

Para este trabajo, se tiene considerado realizar una selección de informes de las auditorías realizadas, así como la información que se pueda obtener de las áreas evaluadas.

Los informes de auditoría que se estarán considerando son los realizados durante el período del 1 de julio de 2012 al 30 de junio de 2013.

3.4. Metodología de la Investigación

Para el proceso que será aplicado en la investigación se ha considerado utilizar el tipo de investigación descriptiva unificada a la explicativa, debido a que para comprender el proceso completo se deben definir conceptos y explicar las razones de los mismos.

Además también es necesario contar con fuentes primarias y secundarias, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

Fuentes Primarias:

En este tipo de fuentes se estará haciendo uso de la información que se pueda recopilar de colaboradores de Grupo Financiero Seguro y con la cual se podrá realizar un análisis adecuado de la situación que se presenta durante la realización de las auditorías en la red de agencias bancarias, así como lograr encontrar la forma de medición del alcance de las mismas.

Fuentes Secundarias:

Para contar con información actualizada se procedió a realizar consulta en libros de auditoría, con los cuales se logró documentar la investigación que se estará desarrollando, a efecto de contar con datos certeros para evaluar el objeto de estudio.

3.4.1. Sujetos de la Investigación

Para el logro de los objetivos de la investigación será necesario contar con la colaboración de algunos empleados que tienen relación directa con el proceso de las auditorías realizadas en la red de agencias bancarias de Grupo Financiero Seguro.

Dentro de los sujetos necesarios para la investigación se estarán considerando aquellos puestos que intervienen de forma directa en la planeación y revisión de las auditorías, siendo estos:

- ✓ Auditor Corporativo
- ✓ Auditor Interno
- ✓ Director Auditoría de Agencias
- ✓ Auditores Supervisores

Sin embargo, también será necesario contar con la información que puedan proporcionar aquellos empleados que de forma indirecta pueden calificar cual ha sido el beneficio que se recibe de las deficiencias y recomendaciones determinadas durante las evaluaciones de las auditorías realizadas, por lo que se han considerado los siguientes:

- a. Gerentes Macro Regionales
- b. Coordinadores de Negocios Macro Regionales

3.4.2. Determinación de la Muestra

La muestra que será utilizada durante el proceso de investigación es un punto importante para lograr obtener la información necesaria y que a la vez presente resultados certeros respecto a la forma en que pueden medirse los resultados de las auditorías realizadas.

Por tal razón, la delimitación que se estará utilizando será la siguiente:

Se estará recolectando información en las oficinas centrales de Grupo Financiero Seguro, específicamente en el Departamento de Auditoría Interna Corporativa, ubicadas en la zona 9 de la ciudad capital.

Por otro lado, debido a que las evaluaciones son realizadas en la red de agencias bancarias, se estará considerando la información que proporcionen los Gerentes y Coordinadores Macro Regionales de la empresa.

Es importante mencionar que los empleados antes mencionados, desarrollan sus actividades en las siguientes Áreas:

- ✓ Macro Región Metropolitana Norte
- ✓ Macro Región Metropolitana Sur
- ✓ Macro Región Norte
- ✓ Macro Región Oriente
- ✓ Macro Región Occidente
- ✓ Macro Región Nor Occidente
- ✓ Macro Región Sur

Considerando lo anterior, se estableció no seleccionar una muestra y considerar el total de la población como elemento de estudio, realizando para ello un censo al total de empleados mencionados, siendo el siguiente:

Puestos	Cantidad
Auditor Corporativo	1
Auditor Interno	1
Director Auditoría de Agencias	1
Auditores Supervisores	2
Gerentes Macro Regionales	7
Coordinadores de Negocios Macro Regionales	7
Total del Universo	19

3.4.3. Instrumentos

Como punto importante en la recopilación de información necesaria para el desarrollo de la investigación se tiene estipulado hacer uso de las siguientes herramientas:

- ✓ Cuestionarios
- ✓ Entrevistas

Los cuestionarios se realizarán al total de personas consideradas dentro del universo seleccionado.

En este caso, es importante mencionar que debido a la participación directa que poseen estos puestos para la realización de auditorías, es importante conocer cuál es la perspectiva que tienen respecto al desarrollo de las evaluaciones, así como también el involucramiento directo en la aplicación de los reglamentos, leyes y procedimientos internos de Grupo Financiero Seguro; de igual forma, al final determinar si las recomendaciones son aplicables en la Red de Agencias de Grupo Financiero Seguro.

3.4.4. Procedimiento

Para el desarrollo del presente trabajo, se ha considerado la aplicación de la guía para presentación de trabajos de egresos, cumpliendo con los requerimientos que en ella se plantean y utilizados de la siguiente forma:

- ✓ Se realizó la selección de la empresa en la cual se estará desarrollando la investigación. Para tal efecto se consideró realizar la evaluación en Grupo Financiero Seguro.
- ✓ Se elaboró una tabla de variables para lograr evaluar y diagnosticar el problema que se estará desarrollando, en base a la metodología establecida.
- ✓ Se definió el problema de la investigación y los objetivos (general y específicos), que estarán siendo utilizados.
- ✓ Se preparó el marco teórico el cual servirá de base para el desarrollo de la investigación.
- ✓ Se planteó la metodología a utilizar durante la evaluación a realizar.
- ✓ Se seleccionaron los sujetos de la investigación.
- ✓ En base a los objetivos establecidos se procedió a la preparación de los instrumentos a ser aplicados para la recolección de información necesaria en el trabajo a desarrollar.
- ✓ Se procedió a trasladar los instrumentos a las personas a funcionarios del Banco, con el fin de obtener respuesta a las diferentes preguntas que se establecieron.
- ✓ Se definió la forma en que se estaría realizando el trabajo de campo.
- ✓ Se preparó la tabulación de las respuestas obtenidas de los cuestionarios.
- ✓ Se analizaron los resultados, definiendo que responden y son aplicables para presentar una propuesta de mejora a Banco Seguro, S. A.
- ✓ Se presentaron los resultados obtenidos.

Capítulo 4

4.1 Presentación de Resultados

Con el objeto de sustentar la investigación respecto al sistema de medición utilizado en Grupo Financiero Seguro durante el período del 1 de julio de 2012 al 30 de junio de 2013, se utilizaron dos cuestionarios que fueron trasladados a funcionarios de dicha institución evaluando así el alcance y aplicación de las deficiencias que han sido determinadas en cada evaluación realizada. El objeto consistió principalmente en considerar las respuestas para determinar el sistema de medición que el departamento de auditoría interna aplicó, monitoreando de esta forma el proceso que realizaron, obteniendo la información necesaria de los empleados que de forma directa se encuentran involucrados en los resultados de la organización y del manejo de los controles aplicados.

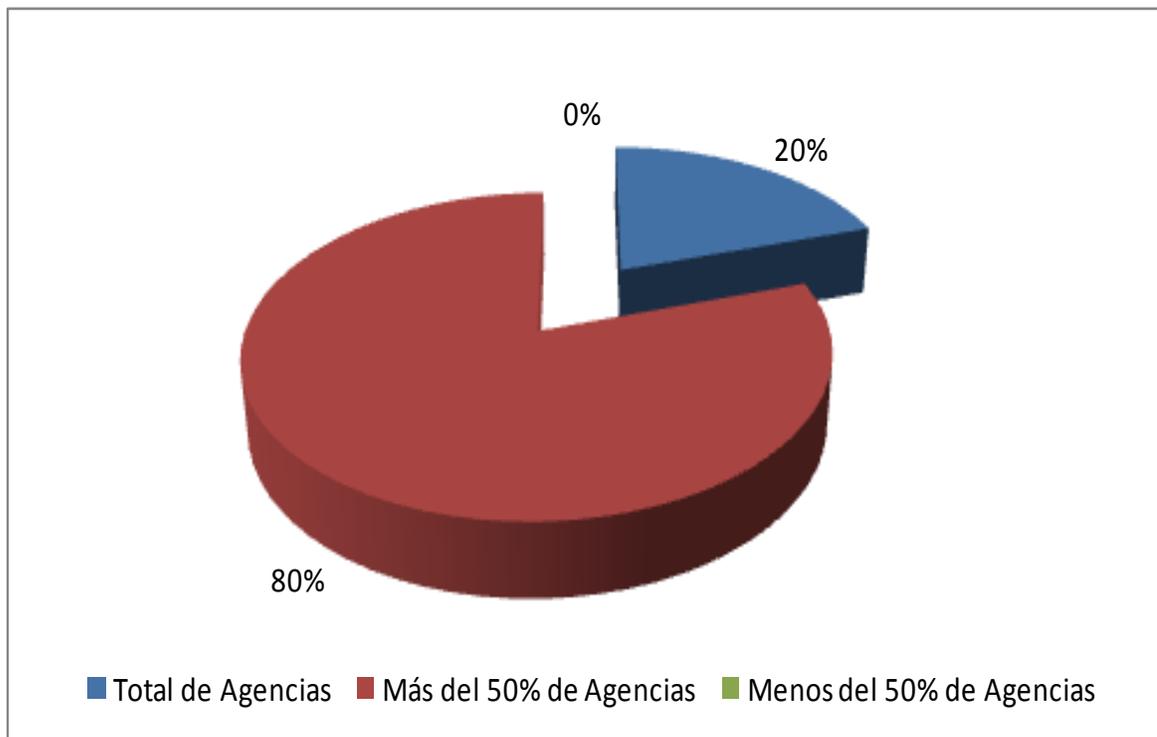
4.1.1 Resultados del Instrumento 1

Para el desarrollo del estudio se hizo necesario contar con dos tipos de cuestionarios. El primero dirigido a funcionarios del departamento de Auditoría Interna (Auditor Corporativo, Auditor Interna, Director Auditoría de Agencias, Supervisores de Auditoría), a quienes se les dirigió el mismo, de tal forma que se lograra obtener información de la manera en que monitorean y valoran los resultados de los empleados a su cargo.

Para tal efecto, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Ilustración No. 7

Gráfica No. 1: Programación de las auditorías



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

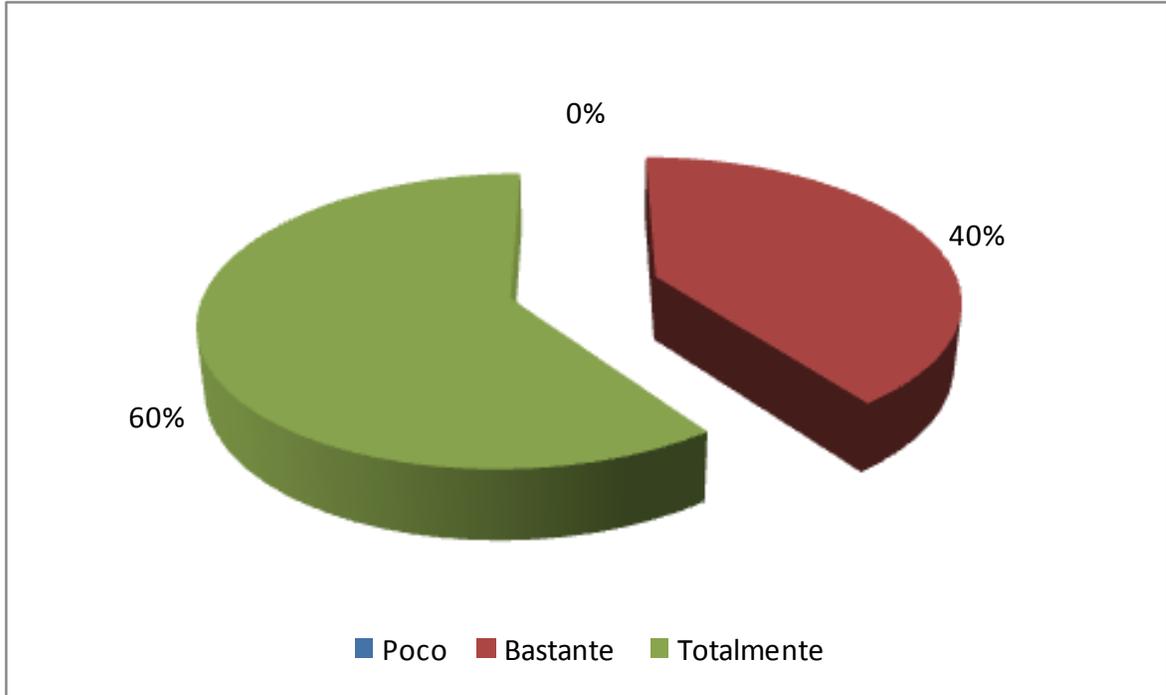
Para realizar la programación de auditorías en la Red de Agencias de Banco Seguro, S. A., se ha considerado adecuadamente la localización de las mismas, el tamaño, cantidad de empleados con que cuentan, así como también la aplicación de los diferentes tipos de guías con que son evaluadas .

Un aspecto importante, es que aunque la cantidad de auditores es mínima, la cobertura de las evaluaciones ha sido satisfactoria, pues se dejó de realizar la menor cantidad posible visitas.

Con esto también se concluye, que el manejo de personal estuvo acorde a los requerimientos de la institución.

Ilustración No. 8

Gráfica No. 2: Cumplimiento de la programación de las auditorías



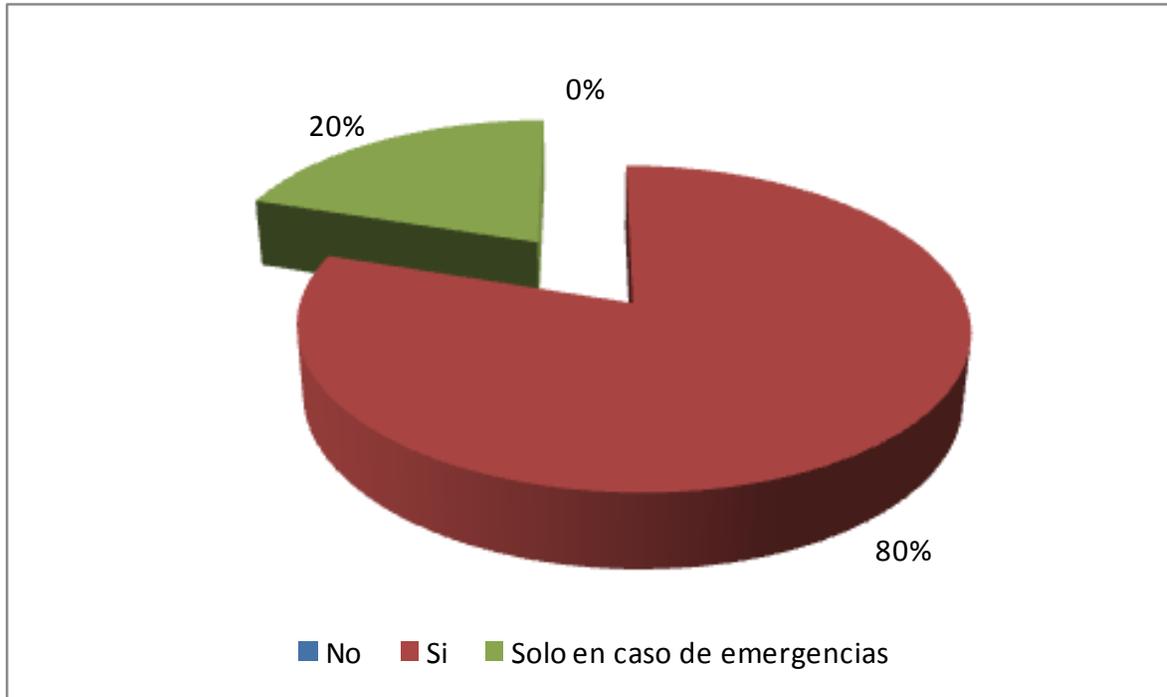
Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

Respecto a la gráfica anterior, se puede apreciar que los encuestados tienen opiniones diversas, respecto al cumplimiento de la programación de las auditorías que fueron planificadas durante el período evaluado.

Sin embargo, el resultado es favorable pues aunque no se haya cumplido con el total programado, las evaluaciones realizadas si son suficientes en relación a la cantidad de agencias con que cuenta Banco Seguro, S. A., y con lo cual se puede asumir que el trabajo de los auditores es eficiente, razón por lo cual se consideró que el manejo de la programación para cubrir la Red de Agencias es efectivo.

Ilustración No. 9

Gráfica No. 3: Cambios en la programación de las auditorías



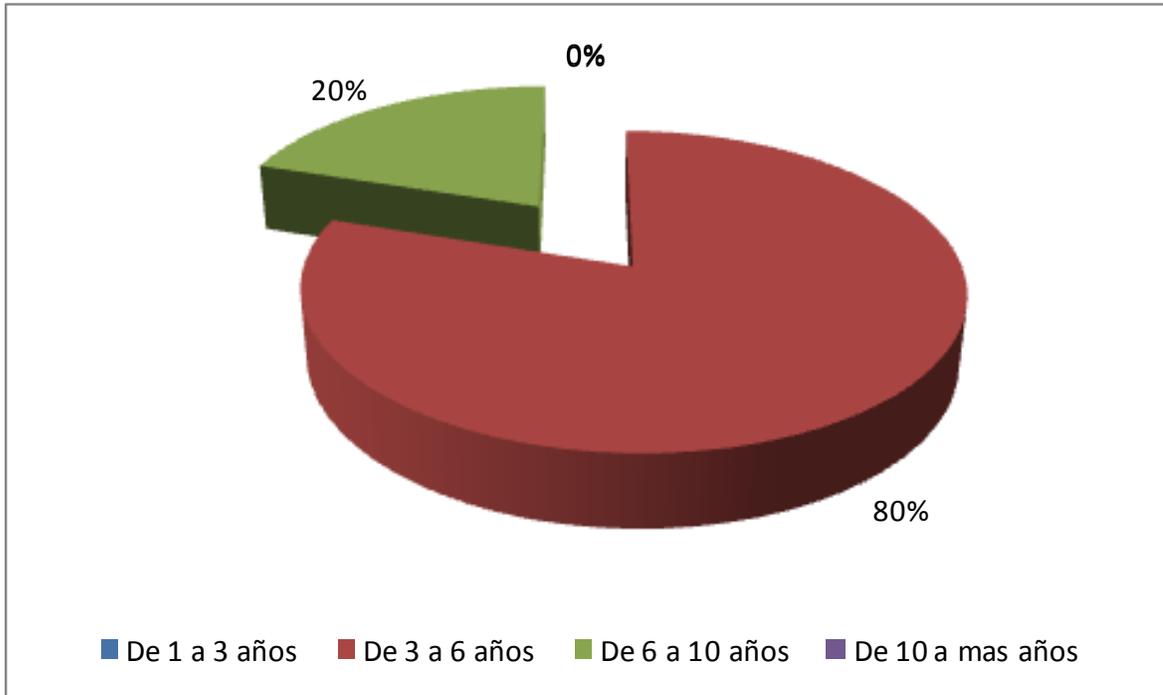
Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

El resultado obtenido reflejó que la programación de las auditorías es flexible, ya que permite realizar los cambios que sean necesarios en un momento determinado y éstos han obedecido a diferentes aspectos, tales como requerimientos de los Gerentes Macro Regionales, Coordinadores de Negocios, o bien por los mismos funcionarios del departamento de Auditoría Interna.

Sin olvidar que la presencia de esta área en la Red de Agencias es importante en todo momento y aunque se dejen de realizar ciertas evaluaciones, las mismas tendrán que realizarse en otro momento.

Ilustración No. 10

Gráfica No. 4: Años de experiencia de los Auditores que visitan la Red de Agencias del banco



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

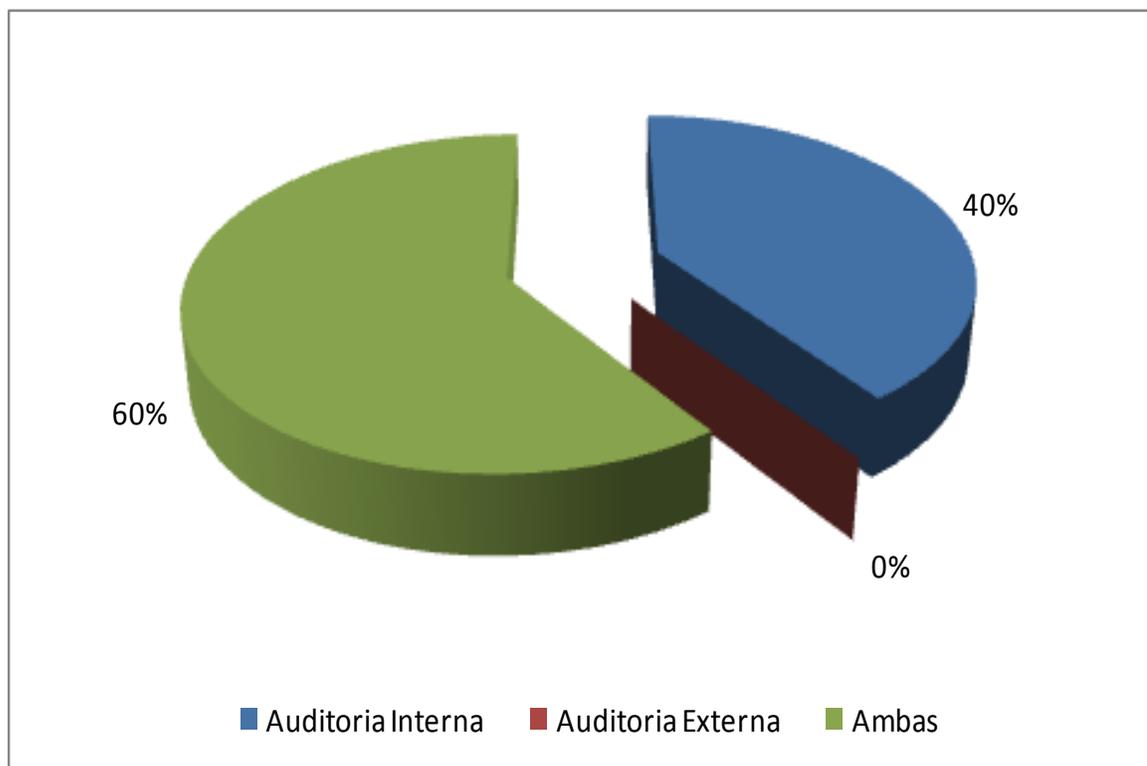
Se observó que la experiencia que poseen los auditores que realizaron las evaluaciones en la Red de Agencias de Banco Seguro, S. A., es mínima.

El 80% de las personas que respondieron el cuestionario, indicaron que el rango que posee cada empleado oscila entre 3 y 6 años, lo cual puede ocurrir a una alta rotación de personal en los últimos años. Situación que debe ser evaluada adecuadamente para determinar cuáles son las razones de tal escenario.

Ninguna empresa considera rentable este tipo de situación, ya que para el Banco ha representado representando un incremento en sus costos, tanto en el área de capacitación de nuevos empleados, como también en el pago de prestaciones para aquellos que han dejado la institución.

Ilustración No. 11

Gráfica No. 5: Tipo de experiencia de los empleados del departamento de Auditoría



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

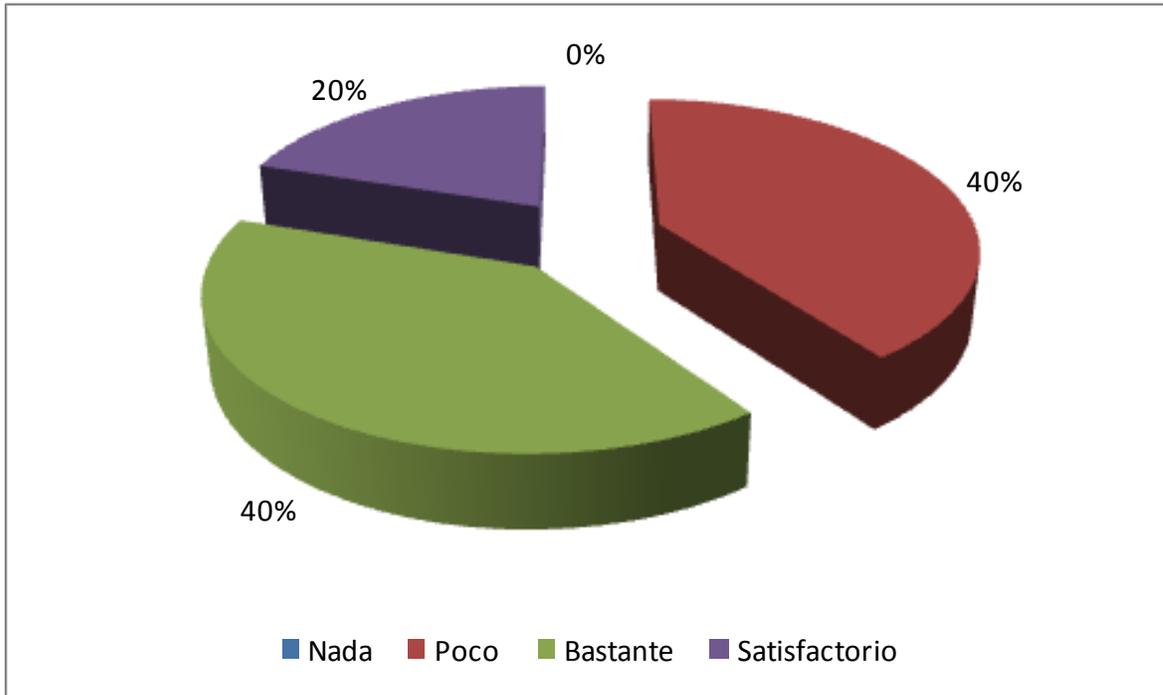
Durante el período evaluado, se determinó que la experiencia de los empleados, en su mayoría está enfocada tanto a la auditoría interna como externa.

Tal situación, puso de manifiesto que el alcance que éstos tienen al momento de realizar un peritaje en la Red de Agencias, está enfocado al entorno completo de la empresa y con lo cual se puede obtener resultados más favorables.

Asimismo, se puede tener presente que el Banco realmente se interesó en encontrar personas que poseyeran los conocimientos necesarios para formar parte de dicho departamento.

Ilustración No. 12

Gráfica No. 6: Conocimiento de las leyes, normas y reglamentos internos del banco según funcionarios de Auditoría Interna



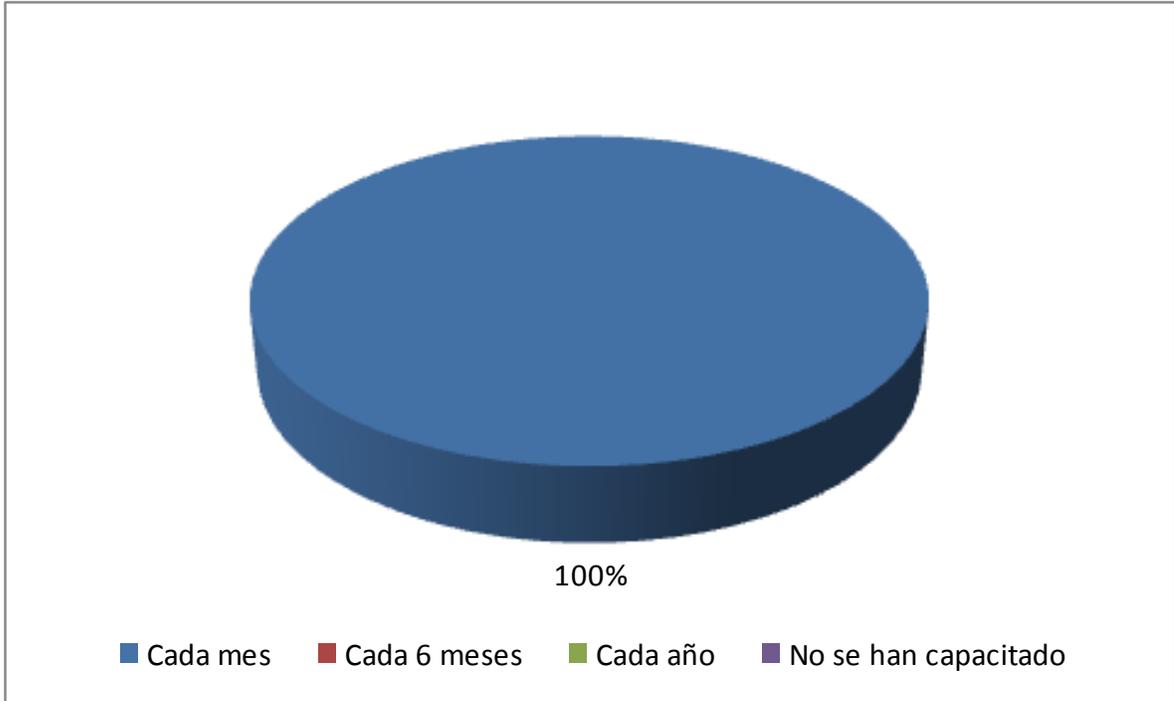
Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

Se observó que los auditores en su mayor parte, demostraron tener el conocimiento suficiente para el desarrollo de las auditorías, basando en las leyes, normas y reglamentos internos del Banco; sin embargo, una parte de ellos no contó con los mismos.

Si bien es cierto que un empleado fue contratado por su experiencia en otras empresas, el trabajar para un banco implica adecuarse a nuevos procedimientos y conocer más sobre la forma en que se desarrolla el negocio de la entidad, a efecto de realizar un trabajo de calidad y con el alcance suficiente para dar a conocer las deficiencias de forma correcta a los evaluados.

Ilustración No. 13

Gráfica No. 7: Frecuencia de capacitaciones para los auditores



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

Con relación a la respuesta que se obtuvo en la gráfica No. 6, y específicamente para aquellos auditores que no aplicaron adecuadamente las leyes, normas y reglamentos internos del Banco, se determinó que aunque recibieron capacitaciones de forma mensual durante el período evaluado, el nivel de capacidad para desarrollar auditorias no fue el adecuado.

Para Banco Seguro, S. A., así como específicamente para el departamento de Auditoría Interna, fue una alerta obtener este resultado, pues el no haberse acoplado adecuadamente al área de trabajo y a los procedimientos de la institución ha provocado la rotación de personal.

Ilustración No. 14

Gráfica No. 8: Tiempo de implementación de las Normas para la Práctica de Auditoría Interna (NIEPAI)



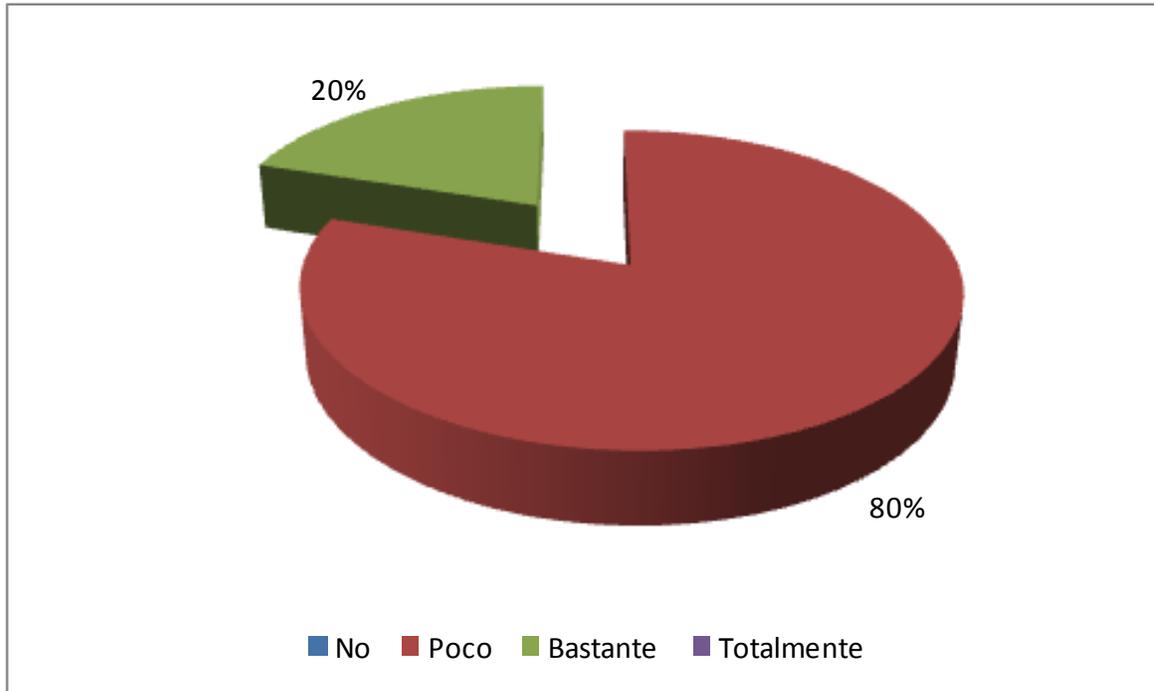
Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

Las Normas para la Práctica de Auditoría Interna se han aplicado en Banco Seguro, S. A. desde hace más de un año, lo cual obliga a cumplir y seguir procedimientos para mejorar las evaluaciones que se realizan en la institución.

Por tal razón, no se debió aceptar que existiera falta de conocimientos de los auditores en el desarrollo de auditorías, pues además exigen que se lleven indicadores de desempeño para los empleados a efecto de medir que las evaluaciones que fueron realizadas, cumplan con requisitos específicos para el alcance y la aplicación que se dará a las deficiencias que fueron determinadas en la Red de Agencias del banco.

Ilustración No. 15

Gráfica No. 9: Aplicación de Normas para la Práctica de Auditoría Interna (NIEPAI) en las evaluaciones realizadas

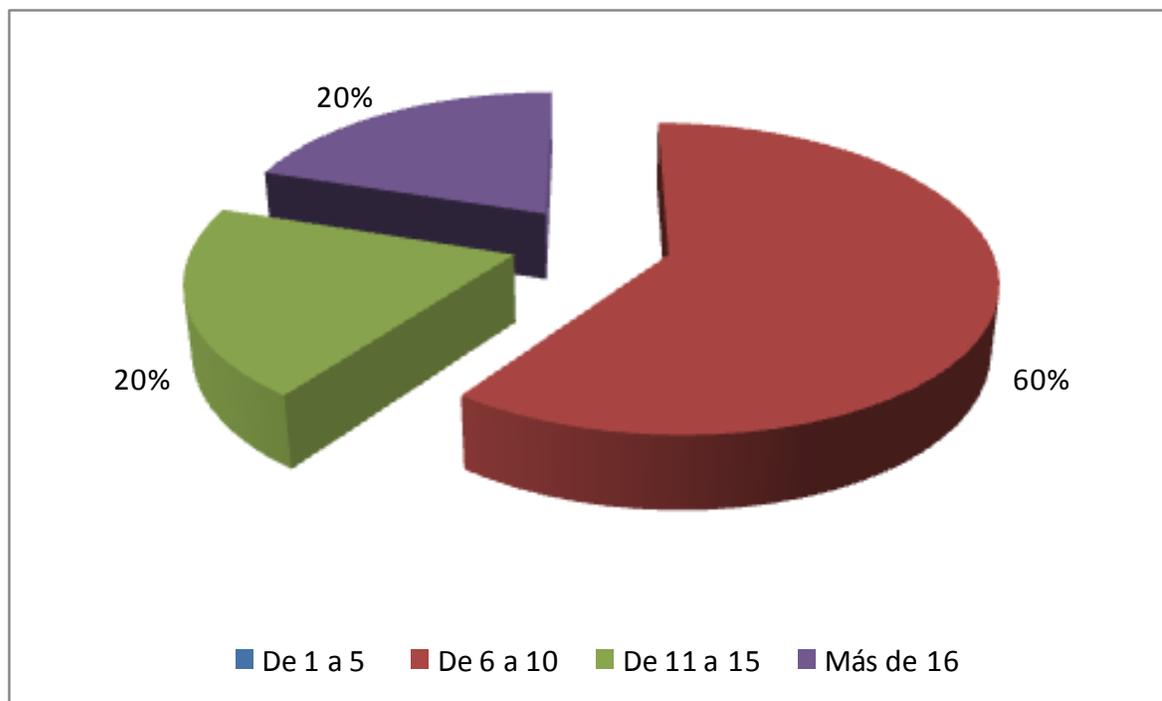


Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

El resultado obtenido de las respuestas proporcionadas en los cuestionarios indicó que las Normas para la Práctica de Auditoría Interna, aún no se están aplicando adecuadamente, tanto por los auditores, como por los jefes de éstos. Puesto que aunque ya tienen un tiempo considerable de haber sido incluidas como parte de los procedimientos internos del área, éstas no se manejan adecuadamente.

Ilustración No. 16

Gráfica No. 10: Cantidad promedio de deficiencias determinadas



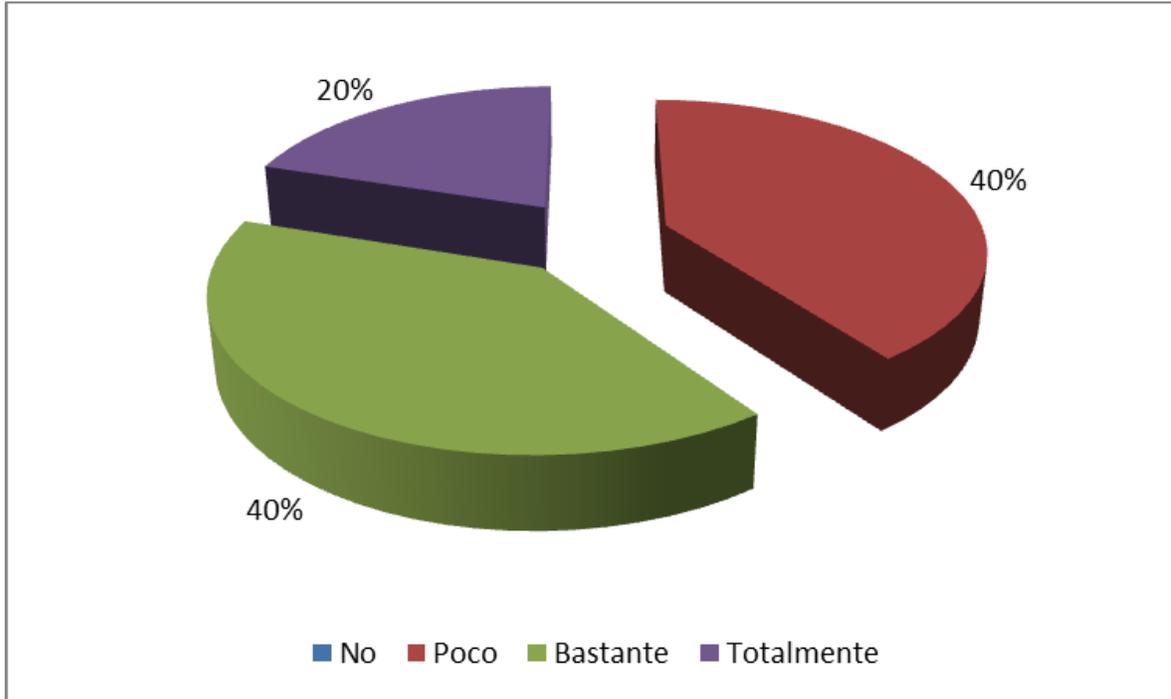
Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013

El promedio de deficiencias determinadas por los auditores en las evaluaciones que realizaron oscila entre 6 y 10.

Lo antes descrito, pone de manifiesto que aunque las deficiencias sean relevantes, no fueron evaluadas todas las áreas de las agencias visitadas o bien el alcance que tienen los auditores se limitó a lo que tienen por escrito las guías de auditoría. Ocasionalmente con esto, que el alcance se haya encontrado restringido.

Ilustración No. 17

Gráfica No. 11: Apoyo de las deficiencias en base a las leyes, normas y reglamentos internos del banco



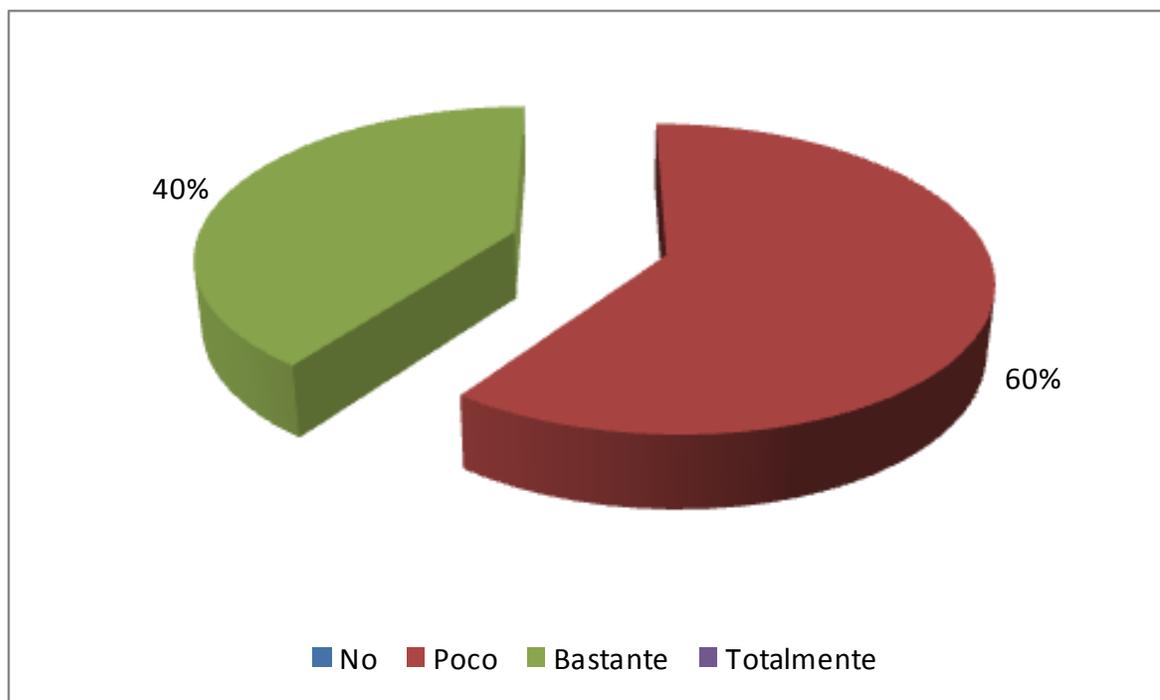
Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

Las deficiencias determinadas en las evaluaciones que se realizaron en el período 2013-2013 demostraron carecer de un sustento adecuado, respecto a normas, leyes, reglamentos o procedimientos internos del Banco al momento de redactar las observaciones.

Al no haber sustentado adecuadamente la información, queda demostrado nuevamente que la capacidad de los auditores se encuentra limitada y aunque las deficiencias determinadas sean relevantes, es importante que como procedimiento queden respaldadas en base a las normativas del Banco.

Ilustración No. 18

Gráfica No. 12: Documentación de soporte para las deficiencias

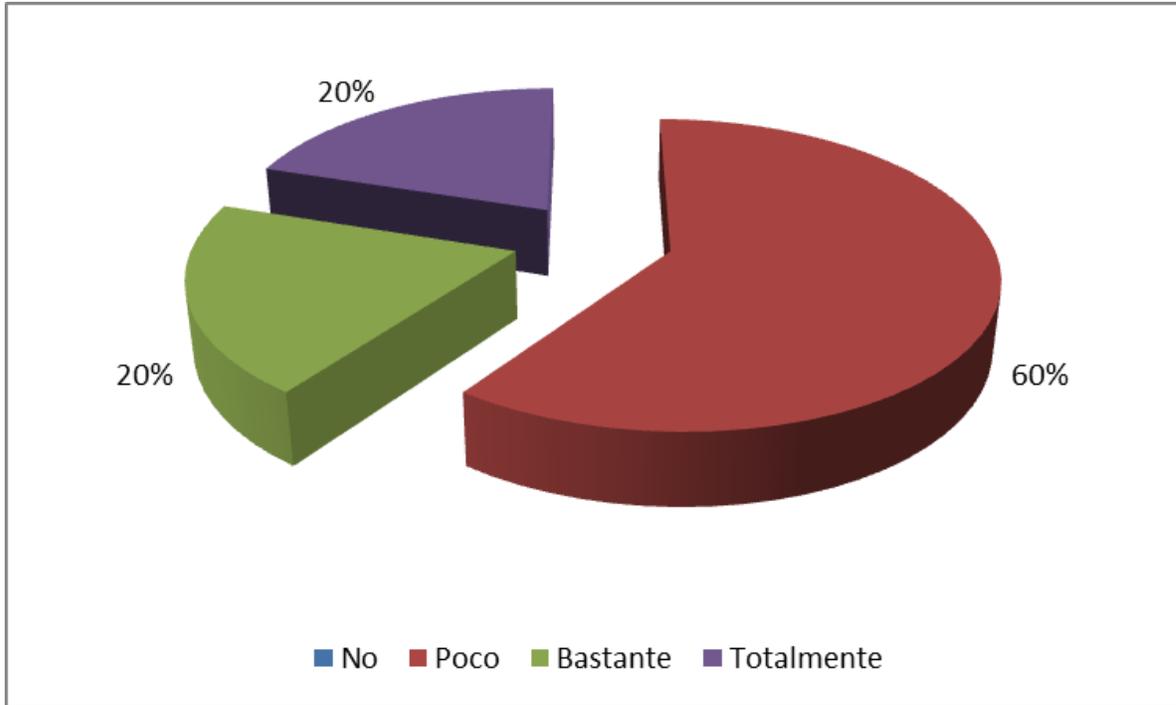


Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

Para lograr completar la deficiencia que dejaron escrita los auditores, es importante que en todo momento sean documentadas adecuadamente. Además, porque con ello se puede realizar una separación de aquellos auditores que realizan de forma correcta su trabajo y se preocupan de documentar sus evaluaciones, y de aquellos que solamente se conforman con dejar deficiencias sin respaldo en los papeles de trabajo.

Ilustración No. 19

Gráfica No. 13: Deficiencias con recomendación lógica y de aplicación en el banco

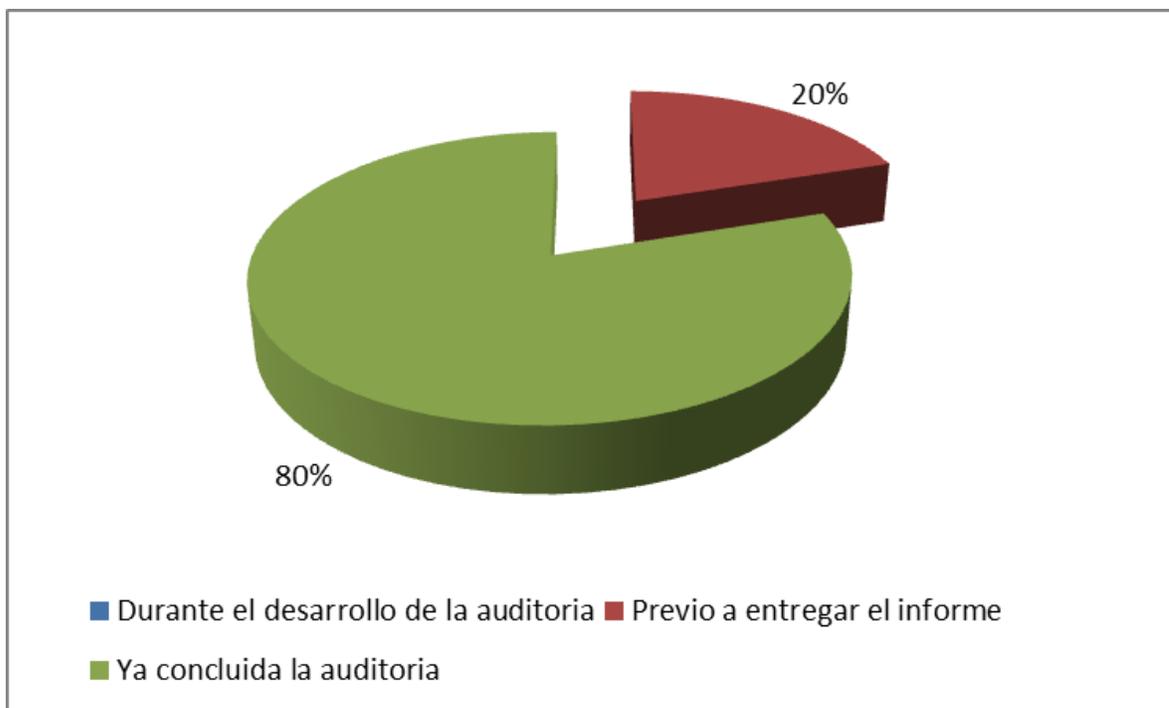


Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

Durante el período evaluado, se dejaron varias deficiencias en la Red de Agencias de Banco Seguro. Sin embargo, según los funcionarios de Auditoría Interna, las mismas carecen de lógica y en algunos casos no pueden ser consideradas para reducir los riesgos que día a día afronta el Banco. Tal situación puede ser efecto de la falta en el interés del auditor para desarrollar su trabajo, no se encuentran motivados dentro de la institución o las capacitaciones que recibieron no eran acordes a las actividades que ellos normalmente realizan en las Agencias.

Ilustración No. 20

Gráfica No. 14: Revisiones realizadas a los informes de auditoría



Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

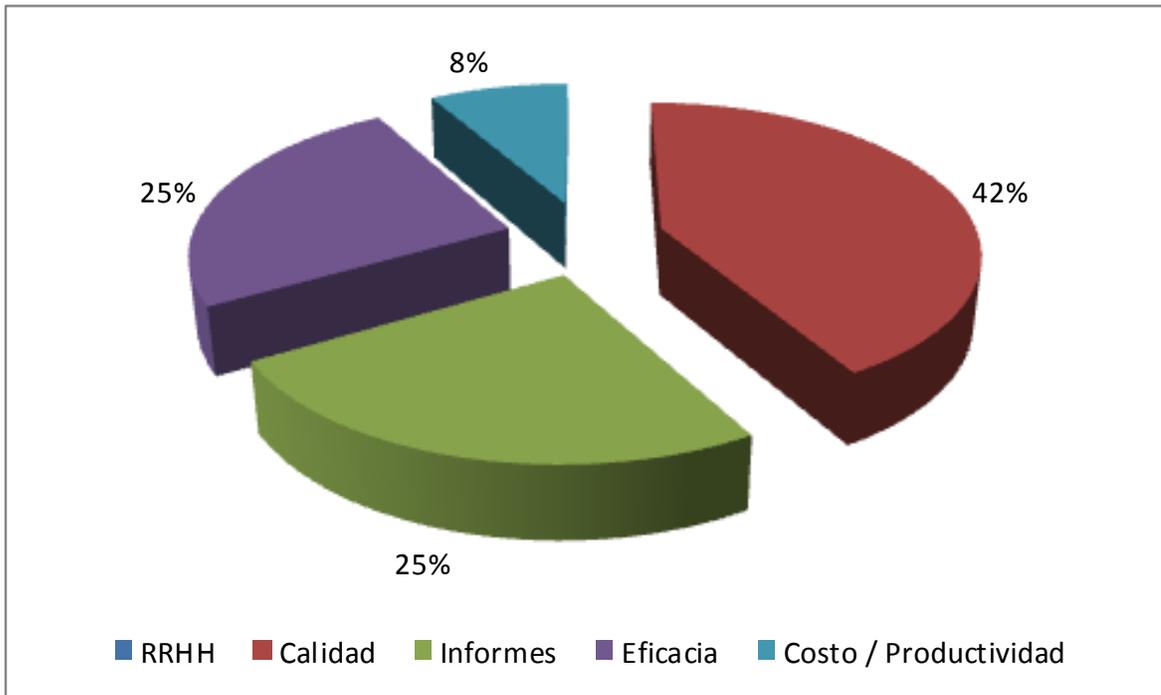
En una auditoría se deben realizar revisiones periódicas a los informes, previas a realizar la entrega de los mismos.

Según los resultados obtenidos se comprobó que se ha olvidado realizar revisiones constantes a los informes de auditoría, previo a trasladar a las áreas evaluadas. Ya que al hacer falta este tipo de verificaciones, no se pueden realizar las correcciones respectivas a las deficiencias y así lograr alinearlas a las leyes, normas y reglamentos internos del Banco.

Además, así se han dejado deficiencias que posiblemente no son de aplicabilidad para los auditados por falta de alcance, mala redacción, entre otras cosas.

Ilustración No. 21

Gráfica No. 15: Criterios de medición del alcance y aplicación de las deficiencias determinadas en las auditorías realizadas



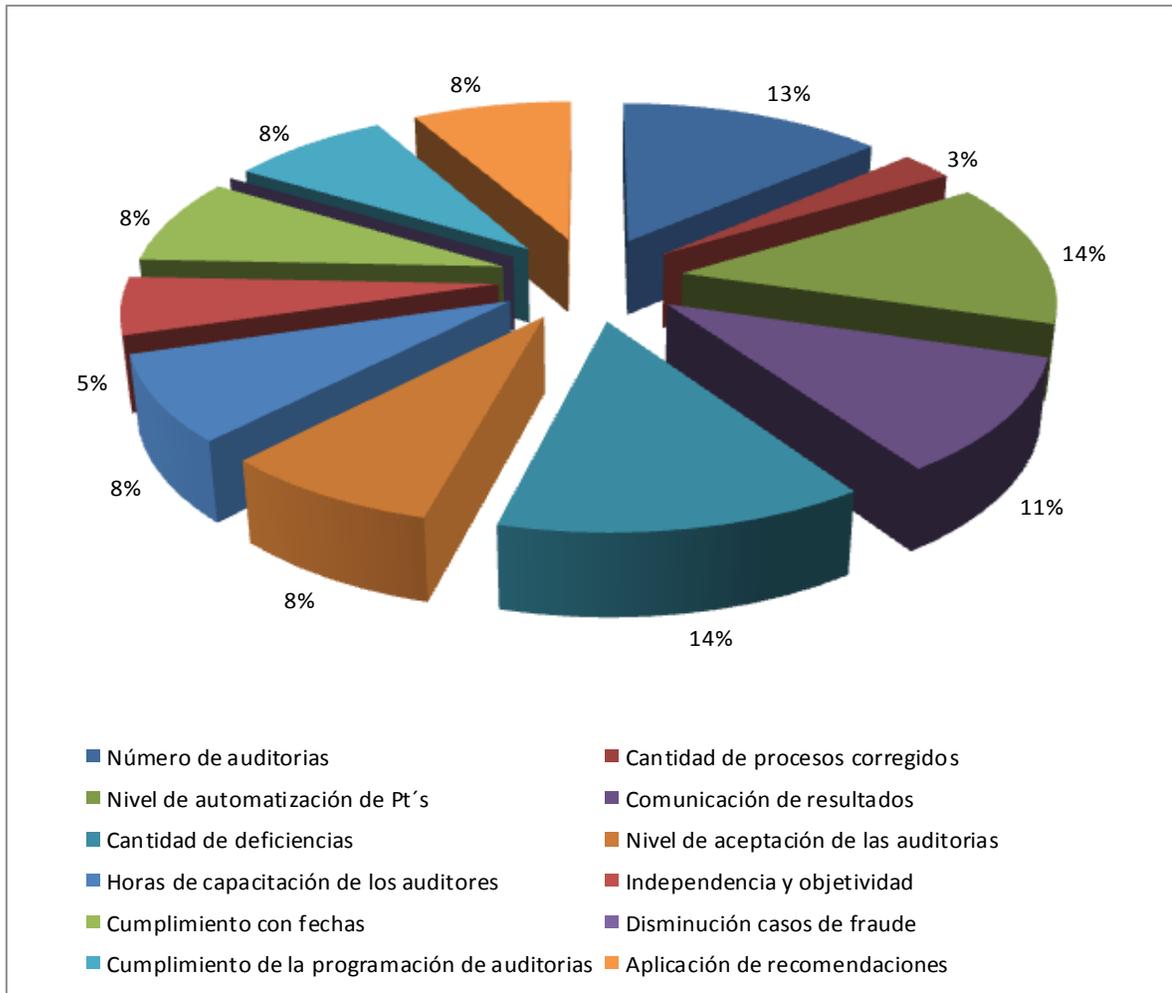
Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

En base a las respuestas obtenidas de los cuestionarios que se trasladaron a funcionarios del departamento de Auditoría Interna, se observó que todos utilizan criterios distintos para evaluar el trabajo desarrollado por los empleados de dicha área.

Por tal razón se puede concluir que no existe un sistema que controle adecuadamente el alcance y la aplicación que se puede dar a las deficiencias propuestas en cada evaluación realizada. No existe unificación de criterios para el manejo de las revisiones y supervisiones a los auditores.

Ilustración No. 22

Gráfica No. 16: Tipos de indicadores utilizados actualmente para la medición del alcance y aplicación de las deficiencias determinadas en las auditorías

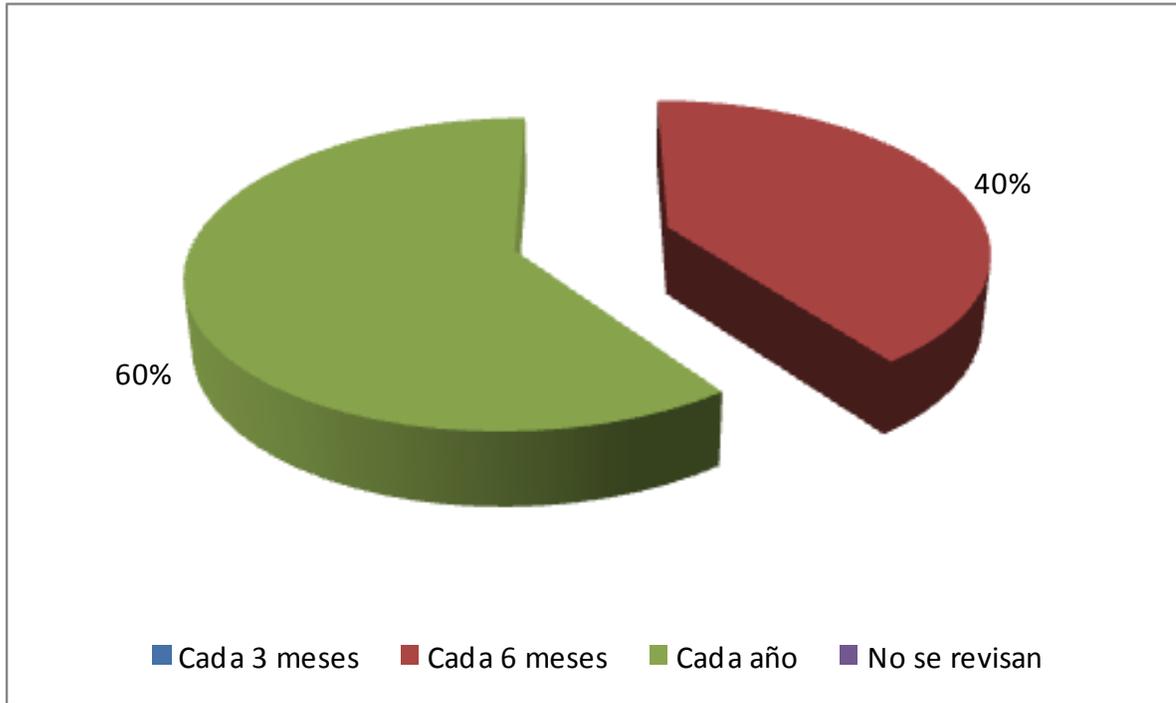


Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

Existen varios indicadores que se utilizan para realizar revisiones a las auditorías realizadas y poder medir cual ha sido el alcance que han tenido los empleados al desarrollar su trabajo. Desafortunadamente, cada funcionario del departamento utiliza indicadores diferentes y les da un uso distinto, según el puesto de trabajo que posee y además, hacia la jerarquía a la que van a reportar los resultados.

Ilustración No. 23

Gráfica No. 17: Frecuencia de revisión de los indicadores utilizados en el departamento de Auditoría Interna de Grupo Financiero Seguro.

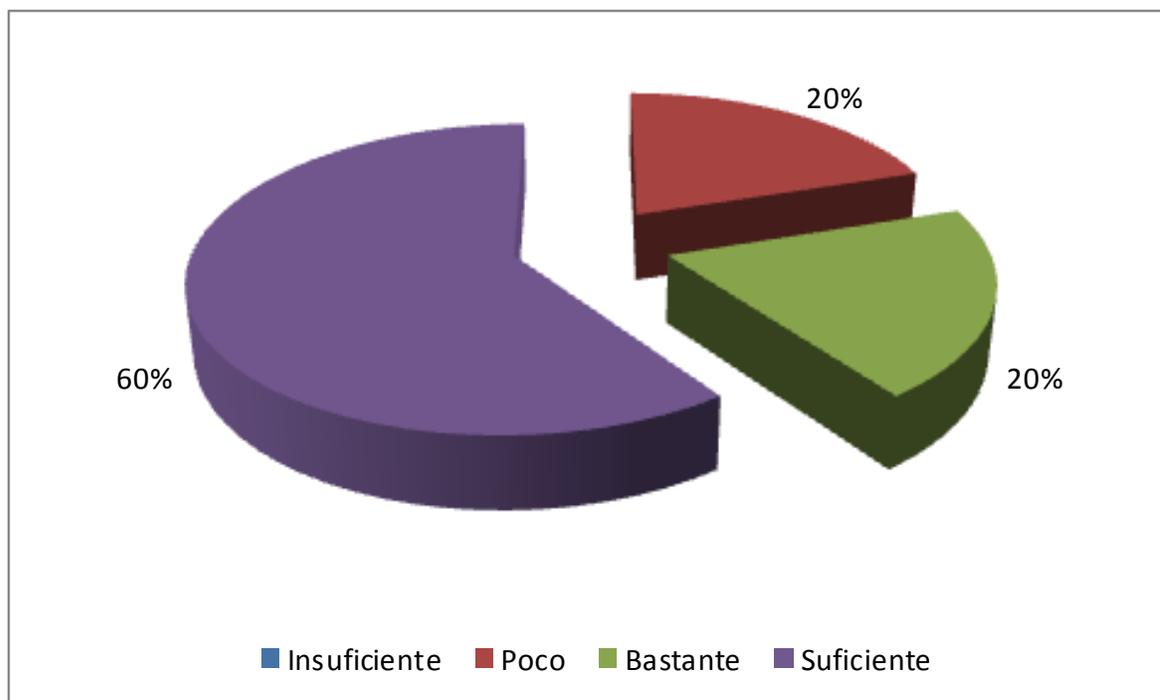


Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

De igual manera que muestra la gráfica anterior, los funcionarios del departamento de Auditoría Interna, utilizaron indicadores para verificar el trabajo de sus subalternos. Sin embargo, es importante mencionar que la aplicación que se da a los mismos es diferente y no se hacen del conocimiento de los evaluados, razón por la cual no existió retroalimentación en las actividades que realizaron y además no existió ningún tipo de motivación para aquellos que cubrieron las expectativas con el trabajo que desarrollaron durante el período evaluado.

Ilustración No. 24

Gráfica No. 18: Tiempo utilizado para realizar las intervenciones de auditoría



Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

El tiempo que se empleó para realizar las intervenciones de auditoría en la Red de Agencias de Banco Seguro, durante el período del 1 de julio 2012 al 30 de junio de 2013, se consideró el adecuado para lograr realizar las evaluaciones que cada empleado tuvo asignadas.

Salvo, casos especiales en donde se necesitó realizar algún tipo de trabajo adicional, el tiempo fue ampliado, razón por la cual no se cumplió con el tiempo que se asignó inicialmente.

El tiempo asignado incluyó, la realización de la auditoría, documentación de los papeles de trabajo, redacción de las deficiencias, discusión del informe preliminar con los gerentes de agencia, entrega de informe.

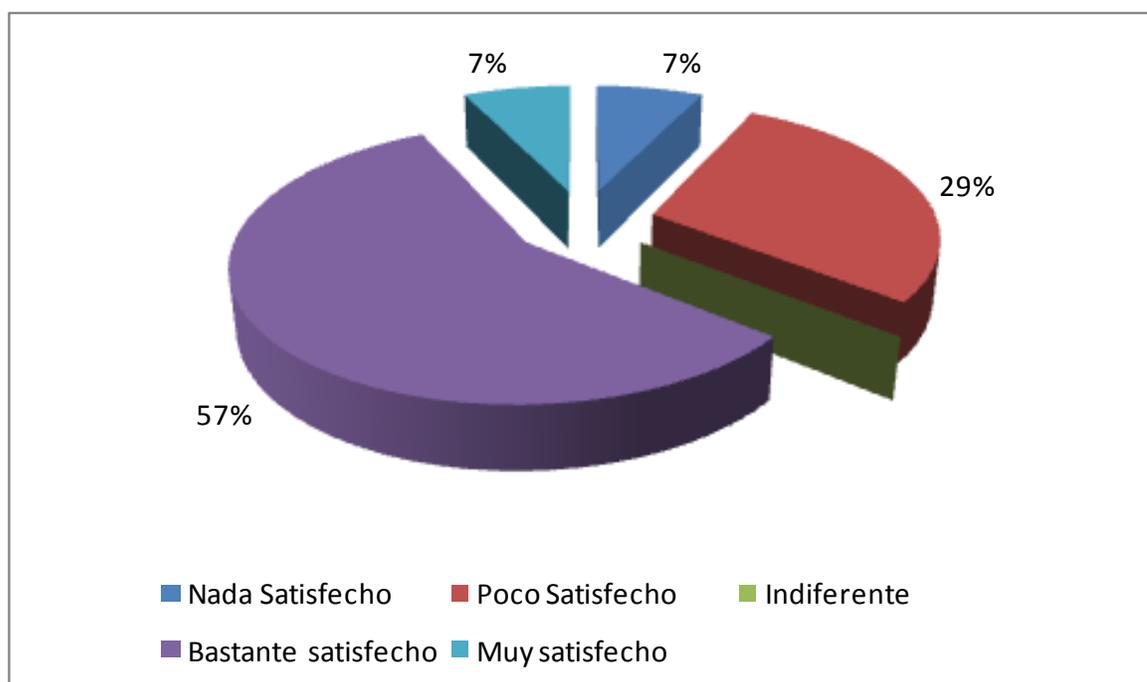
4.1.2 Resultados del Instrumento 2

El segundo cuestionario que se trasladó, estuvo dirigido a funcionarios de las siete regiones con que cuenta Banco Seguro, S. A., o sea a los Gerentes Macro y Coordinadores de Negocios Macro Regionales, con el fin de obtener información certera del grado de aceptación de las deficiencias que fueron trasladadas en los informes, si éstas fueron de ideales para disminuir los riesgos y además catalogar el tipo de servicio que proporcionan los auditores en su trabajo de campo

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Ilustración No. 25

Gráfica No. 19: Trabajo realizado con profesionalismo y diligencia

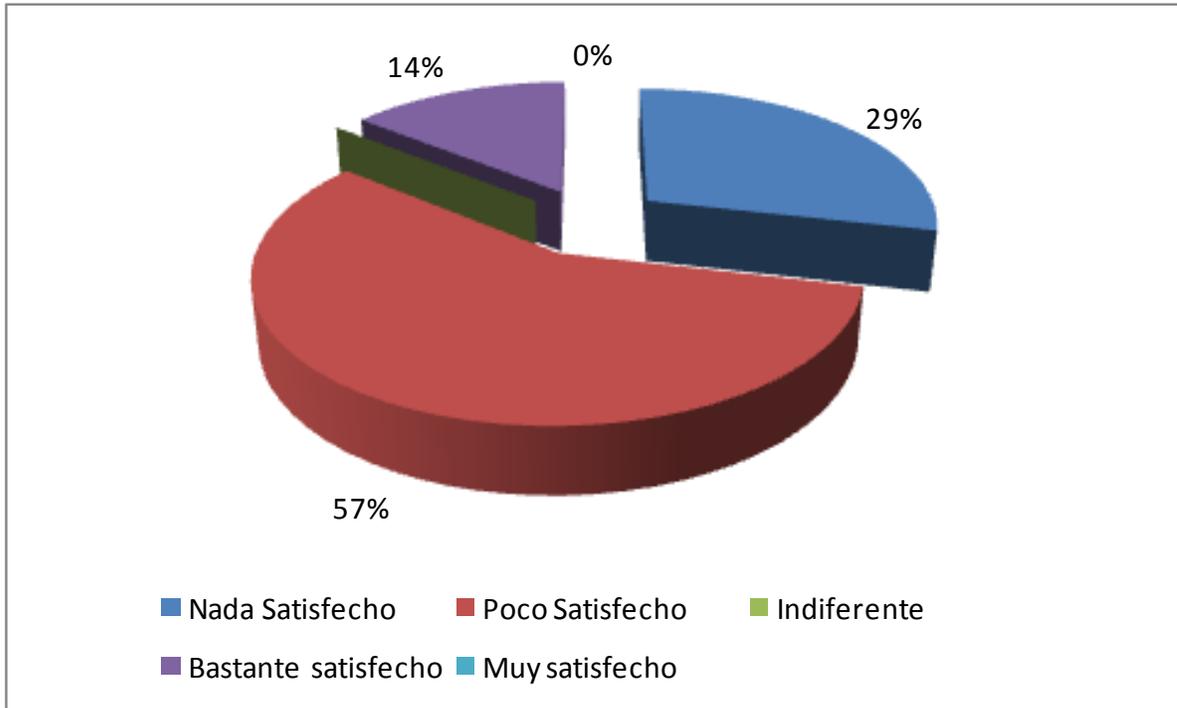


Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

La forma en que los auditores han realizado las auditorías en la Red de Agencias de Banco Seguro, S. A., mantuvo una buena aceptación, ya que las personas evaluadas se encuentran satisfechas con el trabajo practicado. Solamente el 36% de los empleados indicaron no estar convencidos.

Ilustración No. 26

Gráfica No. 20: Conocimientos del personal de auditoría, respecto a los objetivos del negocio, estrategias y procesos utilizados en la Red de Agencias del banco



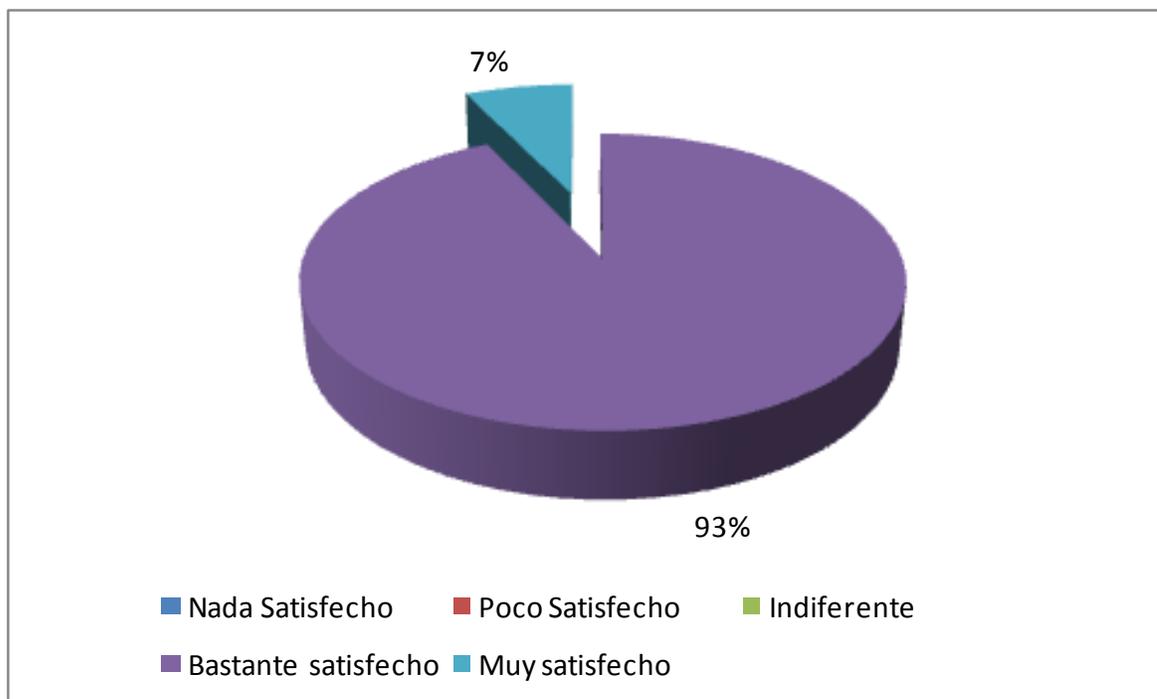
Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

Del total de personas encuestadas, el 84% no se encuentra satisfecho con el conocimiento que los auditores poseen sobre la forma en que se realizan los negocios en la Red de Agencias de Banco Seguro, S. A.

Esta situación los afectó al momento en que se realizaron evaluaciones, debido a que el cumplimiento de metas y atención al cliente se encontraron afectados por el desconocimiento que existe por parte de los auditores al momento de realizar su trabajo.

Ilustración No. 27

Gráfica No. 21: Presentación oportuna de los informes de auditoría



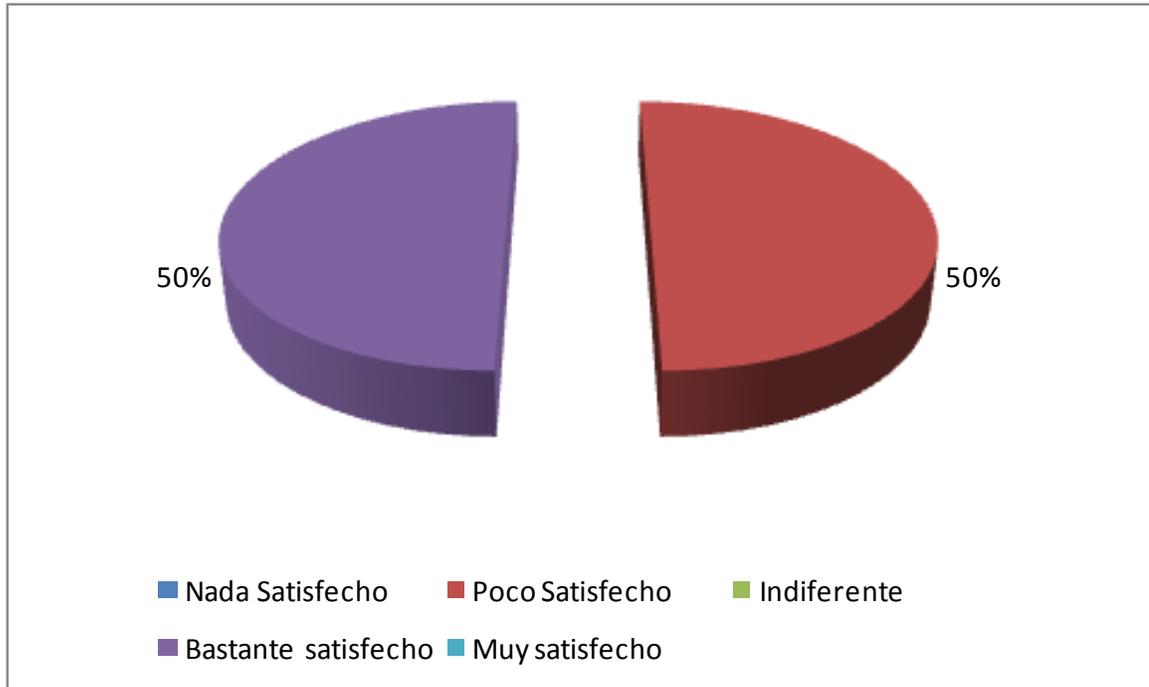
Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

Pese a cualquier inconveniente que existió durante la realización de las auditorías, cada informe fue presentado de forma oportuna a los Gerentes de las Agencias.

Esta aseveración se debe a que el grado de satisfacción es elevado y demuestra que en este aspecto no se tuvo ningún inconveniente, lo cual también implica que el tiempo asignado a cada auditoría ha sido manejado adecuadamente.

Ilustración No. 28

Gráfica No. 22: Conocimiento de las leyes, normas y procedimientos internos del banco según funcionarios de la Red de Agencias



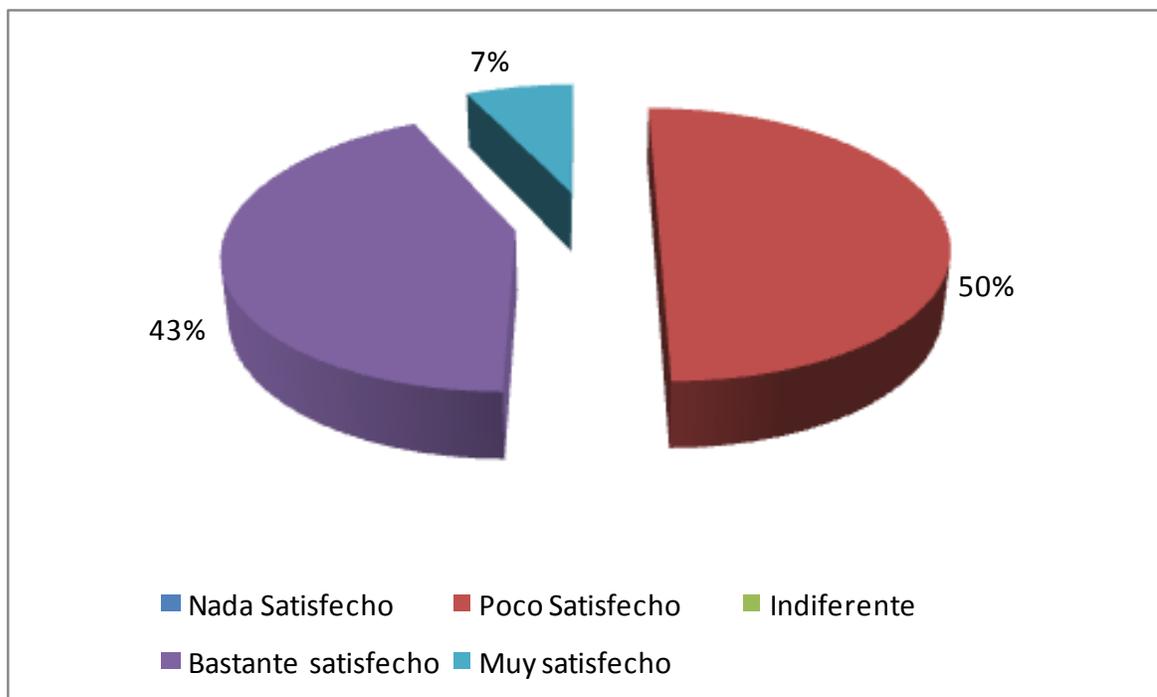
Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

Un aspecto importante que se consideró al momento de evaluar estas respuestas, es que de igual manera que la ponderación dada por los funcionarios del departamento de Auditoría Interna a sus subalternos, vuelve nuevamente a revelarse la falta de conocimientos que éstos poseen respecto a las leyes, normas y procedimientos utilizados en la Red de Agencia, lo cual implica que el trabajo aunque se está realizando, no tiene una base aceptable al momento en que se determinaron las deficiencias en las agencias bancarias.

Además, implica que la preparación de los auditores no es la adecuada para el negocio, razón por la cual deben mejorar.

Ilustración No. 29

Gráfica No. 23: Forma de presentación de las deficiencias

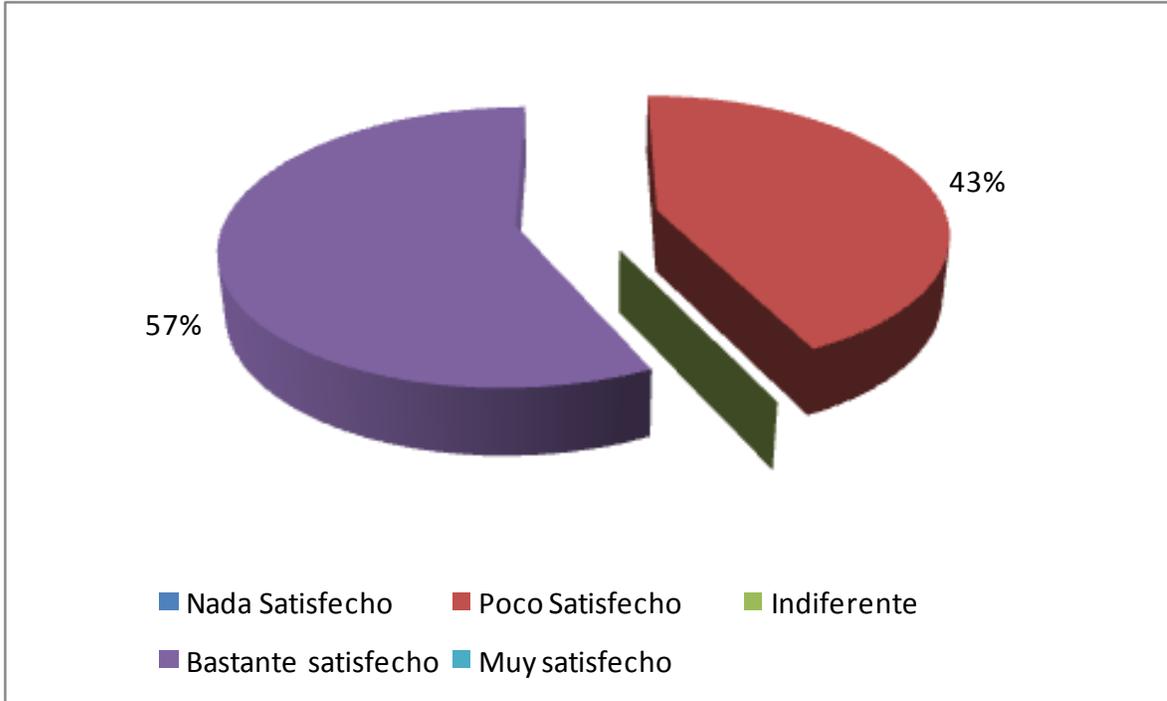


Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

Aunado a la respuesta anterior, se dedujo que las deficiencias no se han redactado de forma clara por parte de los auditores que visitan las distintas agencias de Banco Seguro, S. A., y poniendo de manifiesto nuevamente el desconocimiento y aplicación adecuada de las leyes, normas y procedimientos internos de la institución.

Ilustración No. 30

Gráfica No. 24: Bases utilizadas en las recomendaciones de auditoría



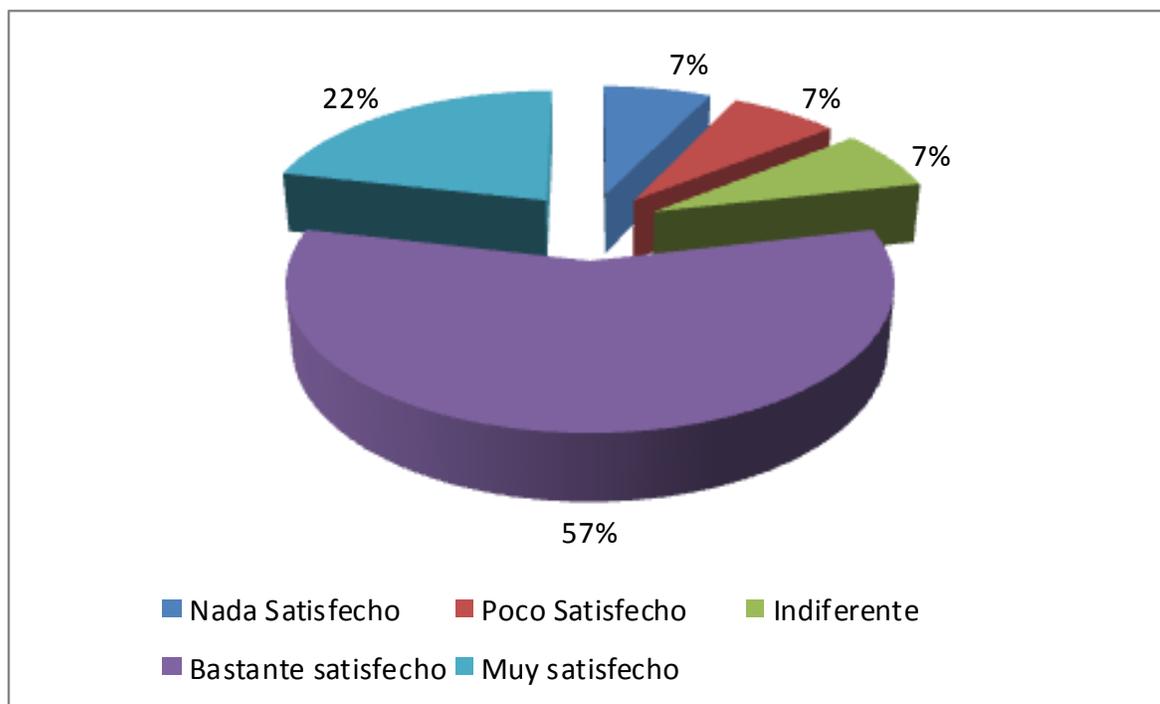
Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

La formulación de las deficiencias no se basó totalmente en leyes, normas y procedimientos internos de Banco Seguro, S. A., según los comentarios de los Gerentes y Coordinadores de Negocios Macro Regionales.

Esta aseveración se basó en la verificación de los informes que éstos funcionarios realizan al finalizar cada auditoría, puesto que son ellos los que deben tomar la iniciativa de girar instrucciones para la corrección de los hallazgos determinados.

Ilustración No. 31

Gráfica No. 25: Utilidad de los informes y aplicación de las deficiencias



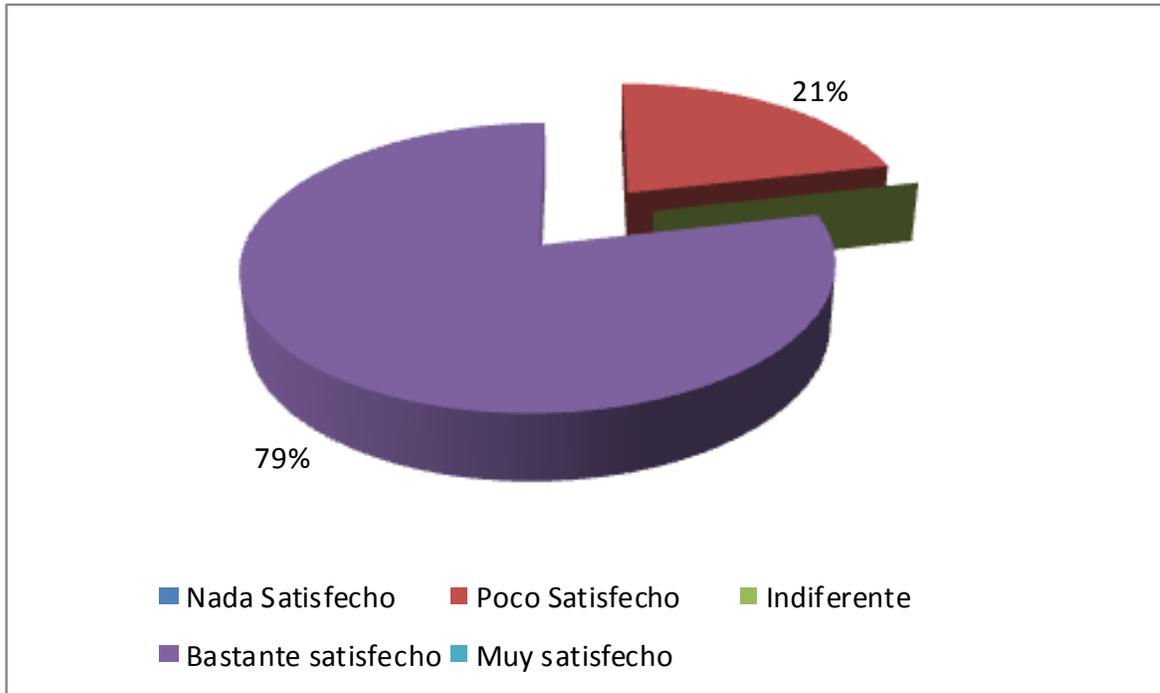
Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

Aun cuando las deficiencias que los auditores dejaron indicadas en los informes proporcionados a la Red de Agencias no fueron concisas y alineadas a las leyes, normas y reglamentos internos de la institución, tanto los Gerentes como Coordinadores Macro Regionales se encuentran conformes con el trabajo de las evaluaciones realizadas.

Además las observaciones fueron tomadas en consideración y de alguna manera les ha servido para mejorar algunas actividades que se realizan en las agencias bancarias y reducir riesgos que pueden poner una posición incorrecta a la entidad por no tratarlos oportunamente.

Ilustración No. 32

Gráfica No. 26: Importancia de las recomendaciones de auditoría



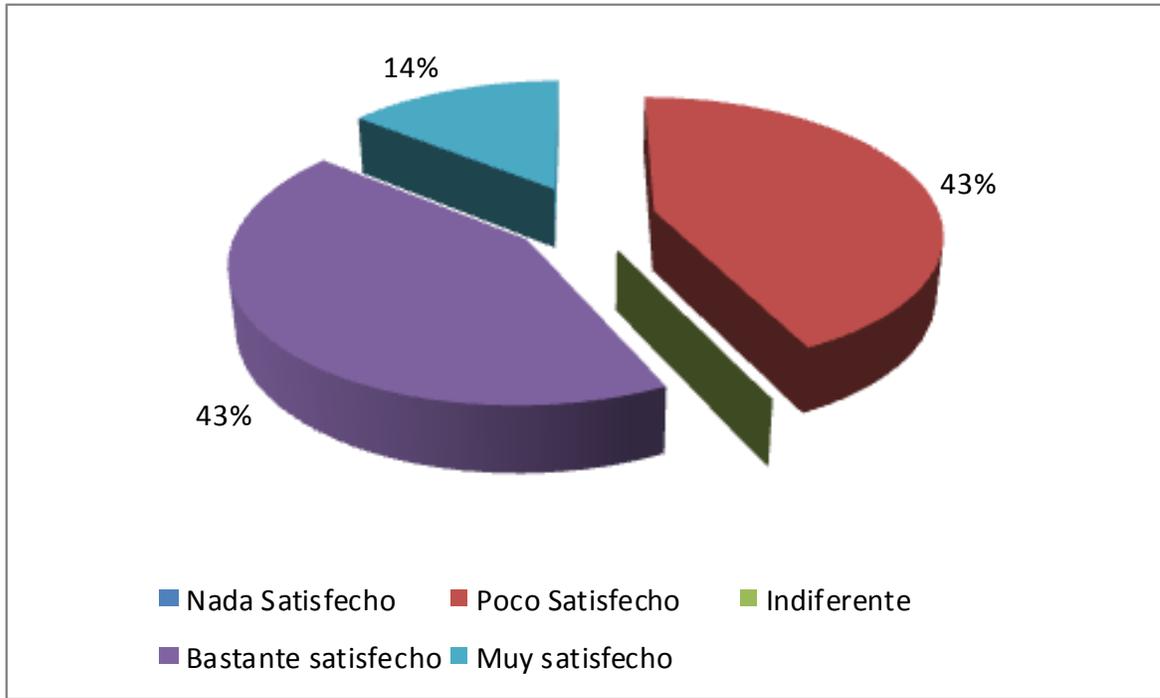
Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

Las recomendaciones que se fueron proporcionadas al terminar las evaluaciones se consideraron constructivas, pues sirvieron de base para evaluar cómo funcionan las Agencias.

Un factor importante, es que además de las recomendaciones dejadas en papel, los auditores internos jugaron un rol de consultores y asesores, puesto que colocaron a disposición de los Gerentes las herramientas y técnicas utilizadas para analizar riesgos y mejorar controles.

Ilustración No. 33

Gráfica No. 27: Imparcialidad y objetividad de los informes



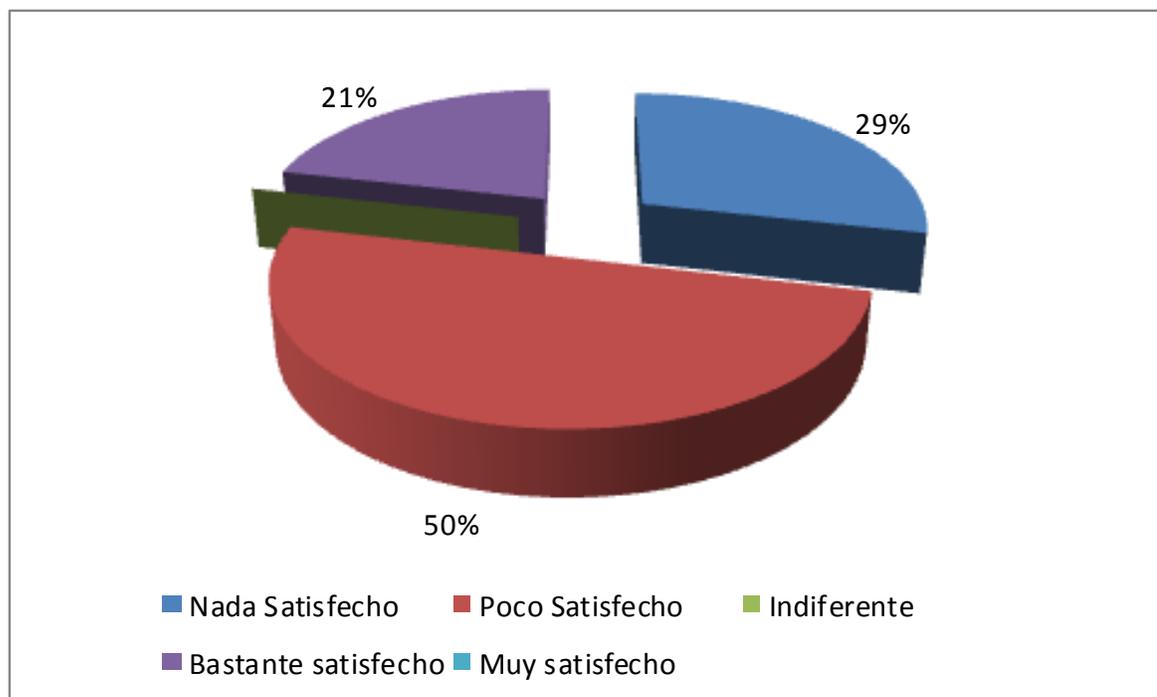
Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

Como resultado de la encuesta se logró determinar que los evaluados consideran que el grupo de auditores es imparcial y objetivo al momento de realizar su trabajo.

Se consideró importante hacer notar, que cuando se detectaron incumplimientos graves a las normativas del banco, a ninguna persona que estuviera involucrada en un hallazgo le pareció satisfactoria la auditoria, razón por la cual el no estar de acuerdo con la forma en que se mostró el trabajo, es parte de la insatisfacción indicada.

Ilustración No. 34

Gráfica No. 28: Flexibilidad y respeto durante la discusión de hallazgos



Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

Se demostró que en la mayor parte de los casos, cuando se discuten las deficiencias, recomendaciones y hallazgos encontrados en una Agencia, los auditores no aceptan fácilmente que pueden estar equivocados, que un proceso puede realizarse de otra manera, entre otras cosas.

Además la postura de los Gerentes y Coordinadores Macro Regionales es que no estuvieron satisfechos con esta situación, pues existen situaciones en donde una discusión adecuada puede llevar a mejores términos y comprensión adecuada de las razones por la cual un procedimiento sufrió algún cambio en determinado momento.

4.1.3 Resultados del Instrumento 3

Con el fin de obtener información respecto a la opinión de los auditores de campo, se realizaron entrevistas a tres de ellos, en donde se obtuvo información que permitió tener una perspectiva del

la forma en que ellos vieron el desarrollo de su trabajo, determinando así la forma en que ellos ven su desenvolvimiento en las evaluaciones que realizaron.

Ilustración No. 35

Tabla No. 2: Matriz de Sentido: Cuestionario realizado a los auditores de campo

1 / 2

No.	Preguntas	Auditor I	Auditor II	Auditor III	Análisis de resultados.
1	Considera que en el Departamento de Auditoría Interna usted tiene opción de crecimiento profesional	Poco satisfecho	Poco satisfecho	Poco satisfecho	Se estableció que el personal no se encuentra trabajando conforme, ya que considera que en el área de auditoría interna no existe opción para crecer profesionalmente, lo cual es una limitación para ellos y hace que su interés baje respecto al trabajo realizado.
2	Está de acuerdo con el sueldo que devenga actualmente	Poco satisfecho	Poco satisfecho	Poco satisfecho	Un factor importante es que el personal tampoco se encuentra satisfecho con el sueldo que tienen asignado, debido a que ellos constantemente se encuentran viajando tanto en el área metropolitana como en el interior de la República, y no cuentan con nada que los motive para desarrollar esas actividades.
3	Considera que al desarrollar su trabajo, el mismo está fundamentado en las leyes, normas y procedimientos internos del banco	Bastante satisfecho	Bastante satisfecho	Bastante satisfecho	Aunque algunas personas no vean el fundamento que ellos utilizan al momento de redactar sus hallazgos, los auditores consideran que los mismos si se basan en leyes, normas y procedimientos internos de la institución.
4	Se sentiría motivado si le ofrecieran un bono de productividad por el trabajo realizado	Bastante satisfecho	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Se estableció que el personal efectivamente necesita ser motivado para mejorar el trabajo, ya que ellos indicaron que si se les reconociera económicamente su trabajo, ellos estarían más tranquilos y motivados, porque su trabajo si estaría siendo tomado en cuenta por los esfuerzos que realizan al viajar a cualquier parte de la República.
5	En base a la pregunta anterior, considera que esto le haría enfocarse más en su trabajo y presentarlo de mejor forma	Bastante satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho	Efectivamente, si los auditores obtuvieran un bono por el trabajo realizado, pondrían más empeño en mejorar la calidad de la información.
6	Considera que su conocimiento sobre normas, leyes y procedimientos del banco es adecuado	Bastante satisfecho	Poco satisfecho	Bastante satisfecho	Los conocimientos que poseen son suficientes para desarrollar el trabajo, pero consideran que constantemente sería bueno que les refrescaran algunos puntos para actualizarse constantemente.

No.	Preguntas	Auditor I	Auditor II	Auditor III	Análisis de resultados.
7	Conoce cual es la aplicación de las Normas para la Práctica de Auditoría Interna (NIEPAI)	Poco satisfecho	Poco satisfecho	Bastante satisfecho	No todos los auditores conocen lo relacionado a las NIEPAI, lo cual también les limita en aplicar adecuadamente nuevos procedimientos de auditoría en las Agencias que visitan.
8	Se siente tranquilo con las revisiones que realizan a los informes que usted presenta en las Agencias	Poco satisfecho	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Los auditores indicaron que no se sienten tranquilos con las revisiones, ya que las mismas se realizan después que han entregado los informes en las Agencias. Ellos preferirían que los auditores supervisores revisaran durante la auditoría los papeles de trabajo que ellos preparan, porque además eso mejoraría grandemente la forma de preparación de las deficiencias y también como se documentarían los papeles de trabajo.
9	Estaría dispuesto a que evaluaran constantemente su rendimiento en el trabajo desarrollado	Muy satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho	Los auditores no ven ningún problema en que los estén evaluando. Pues para ellos, sería una manera de ver en donde están fallando y poder retroalimentar para corregir los problemas que tengan.
10	Considera que los tiempos asignados para realizar las auditorías son suficientes	Poco satisfecho	Bastante satisfecho	Bastante satisfecho	El tiempo asignado a las auditorías es adecuado. Salvo en casos especiales se debió alargar la cantidad de horas asignadas

Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Según Hernández Sampieri, et. al. (2010) uno de los propósitos de la revisión de la literatura es analizar y discernir si la teoría existente y la investigación anterior sugieren una respuesta (aunque sea parcial) a la pregunta o las preguntas de investigación; o bien provee una dirección a seguir dentro del planteamiento de nuestro estudio.

La literatura revisada puede revelar diferentes grados en el desarrollo del conocimiento:

- Que existe una teoría completamente desarrollada, con abundante evidencia empírica y que se aplica a nuestro problema de investigación.
- Que hay varias teorías que se aplican a nuestro problema de investigación.
- Que hay “piezas o trozos” de teoría con cierto respaldo empírico, que sugieren variables potencialmente importantes y que se aplican a nuestro problema de investigación (puede ser generalizaciones empíricas e hipótesis con apoyo de algunos estudios).
- Que hay descubrimientos interesantes, pero parciales, sin llegar a ajustarse a una teoría.
- Que solo existen guías aún no estudiadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de investigación.

Debido a lo antes expuesto, se realizaron revisiones a la literatura consultada con el fin obtener una comparación adecuada de los resultados alcanzados durante el trabajo de campo que se realizó, todo esto basado en las fuentes bibliográficas que fueron consideradas durante la elaboración del marco teórico.

5.1.1 Indicadores utilizados en el departamento de Auditoría Interna

Normalmente los indicadores se han utilizado como términos de referencia o estándares de la gestión de control, contra los cuales se pueden realizar comparaciones y evaluaciones del grado de economía, eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos y en la administración de recursos.

Se consideró que el alcance de las auditorías y su aplicación en la red de agencias era esencial para alcanzar un alto desempeño y también mantener credibilidad de la actividad realizada.

Durante la evaluación, se estableció que efectivamente el Departamento de Auditoría aplica indicadores de gestión y con ello ha llevado un control de los trabajos realizados; sin embargo, el uso de éstos se ha quedado limitado, ya que no se le ha dado otra aplicación.

Es importante considerar que algunas empresas han utilizado indicadores no solo para medir como se ha desarrollado el trabajo de sus empleados, sino también para poder retribuir de alguna forma dicha actividad y con lo cual lograron mejorar el rendimiento de sus atribuciones, siendo esta una manera distinta de aplicar las mediciones, a efecto de no dejarlas como simples números o porcentajes resultantes de una operación, sino además para incentivar a sus trabajadores con una retribución adicional que puede cuantificarse para ellos y cualificarse para la empresa, de tal forma que el resultado obtenido brinda grandes beneficios para ésta.

Dentro de los indicadores utilizados se encuentran los siguientes:

a. Insumo

Miden la cantidad de recursos físicos, financieros y/o humanos utilizados para la producción de bienes o servicios. Su utilidad radica en identificar los recursos necesarios para el logro de un objetivo.

b. Producto

Cuantifican los bienes y servicios producidos o entregados por una empresa. Un indicador de producto no determina el grado de cumplimiento de un objetivo o resultado, por lo que es necesario complementarlo con indicadores de resultado intermedio y/o final.

c. Resultado intermedio

Miden los cambios en el comportamiento, estado o actitud sobre la población objetivo, una vez que se ha llevado a cabo la revisión.

d. Resultado final

Miden el resultado de mejora en las condiciones de la población, que son atribuibles a la intervención directa de los bienes o servicios provistos por la entidad.

e. Eficacia

Cuantifican el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados de la empresa, sin considerar los recursos utilizados.

f. Calidad

Se encuentra orientado exclusivamente a medir la capacidad de la institución ante las necesidades de sus clientes y usuarios. Está referido a las características y/o atributos de los bienes y servicios entregados, con oportunidad, accesibilidad, continuidad, cortesía, entre otros.

Los auditores de campo manifestaron que estarían de acuerdo con que se aplicaran indicadores para medir el trabajo realizado, pero estarían más motivados si por el desarrollo de sus actividades y la utilización de un sistema de medición a su trabajo, se les motivara con un reconocimiento económico, puesto su trabajo sería tomado en cuenta, considerando los esfuerzos realizados.

5.1.2 Cumplimiento de los programas de auditoría

Según los resultados obtenidos, el cumplimiento de los programas de auditoría ha sido cubierto adecuadamente en los últimos años; sin embargo, aunque este resultado fue positivo, es importante considerar que los empleados no mostraron estar conformes con llegar a los resultados, a que existió falta de motivación por parte de la empresa hacia ellos.

La red de agencias de Banco Seguro ha tenido un crecimiento fuerte en los últimos años, razón por la cual se tuvo que adecuar la programación de las auditorías.

Un aspecto importante es que el número de auditores no ha cambiado, lo cual hace un poco más difícil el cumplimiento de las evaluaciones programadas, además esta es una de las razones por lo

que los empleados no se encuentran muy satisfechos, puesto que no han visto ningún tipo de crecimiento profesional dentro de la empresa, puesto que siguen realizando las mismas actividades, pero con más carga de trabajo y además con el mismo sueldo.

Otro punto importante, es que normalmente el trabajo se ha extendido hacia el interior de la República, por lo tanto, los trabajadores deben permanecer varias semanas fuera de sus casas y han tenido que dejar inconclusos sus estudios, ya no pueden compartir con sus familias. Siendo estos puntos de gran relevancia, puesto que es el factor que ha alentado la desmotivación al momento de realizar sus actividades asignadas.

5.1.3 Alcance de las deficiencias

Según los comentarios recibidos por parte de funcionarios de Banco Seguro (Auditor Corporativo, Auditor Interno, Director Auditoría de Agencias, Gerentes y Coordinadores de Negocios Regionales), las auditorías mostraron tener falta en el alcance de las deficiencias, puesto que no muestran un trabajo totalmente terminado pues hace falta profundizar en los procesos evaluados.

Desafortunadamente, no se ha realizado ningún tipo de retroalimentación a los trabajos realizados, pues únicamente existe la inconformidad de los resultados.

Es importante considerar que los funcionarios de la Auditoría Interna, manifestaron que al momento en que se realizaron los trabajos de campo, no hubo ningún tipo de revisión, ya que ésta se llevaron a cabo al finalizar las evaluaciones, lo cual pone de manifiesto que es una razón importante por la cual el alcance se ve limitado.

5.1.4 Aplicación de las Normas internacionales para la práctica de auditoría (NIEIPAI)

Banco Seguro implementó hace varios años el uso de las Normas internacionales para la práctica de auditoría, con el fin de aplicar un estándar que mejorara la calidad de las evaluaciones que se han realizado.

No obstante a ello, el tiempo que pasan los auditores fuera de la capital, les ha limitado a dedicar tiempo para auto capacitarse en la normativa señalada.

Estas normas al utilizarse, obligan a monitorear constantemente el trabajo de los auditores, dando las guías necesarias para un trabajo profesional, así como también a la estandarización de procedimientos utilizados durante una evaluación. De igual forma, a la implementación de sistemas de medición que puedan contribuir al monitoreo de las evaluaciones durante su realización, así como al finalizar las mismas para tener la certeza que se cumplió con el alcance planificado.

5.1.5 Aplicación de leyes, normas y reglamentos en las auditorias

Durante el desarrollo de las auditorias los auditores de campo indicaron que ellos consideraban haber aplicado leyes, normas y reglamentos internos del Banco; sin embargo no lo hicieron con suficiente profundidad, no plasmaron adecuadamente el fundamento en sus deficiencias, lo cual provocó que hubiera un poco de desacuerdo respecto a dicha situación.

Es importante considerar que en el Banco existen muchas normativas y en algunas ocasiones han sido modificadas por medio de memorándums internos, los cuales no llegan oportunamente al área de auditoría, siendo esta una razón por la cual existieron discrepancias entre los procedimientos y la base que sustentó las deficiencias.

Nuevamente vuelve a presentarse también la falta de supervisión a las evaluaciones que realizan los auditores de campo, puesto que si se revisaran oportunamente, se hubiera evitado caer en deferencias de interpretación y aplicación de las leyes, normas y procedimientos del Banco.

El control de los hallazgos con tiempo era imprescindible para que los resultados finales se presentaran correctamente. Por otro lado, es aquí en donde se observó que efectivamente hizo falta un monitoreo adecuado y la aplicación de algún índice con el cual se pudo haber observado y corregido pertinentemente la desviación que existió en los resultados y a la vez haber motivado a los auditores a realizar un trabajo más profesional.

5.1.6 Aplicabilidad de las observaciones en el trabajo que se realiza en la Red de Agencias del Banco

Cabe señalar que toda observación que se determinó en una auditoría tendría que haber sido importante y a la vez poderse haber aplicado para corregir los hallazgos mediante la aplicación adecuada de los controles.

El personal que fue evaluado durante las revisiones realizadas, es quién debió utilizar los mecanismos necesarios para corregir las desviaciones a los controles determinadas y además es el grupo de trabajadores que también puede definir si las mismas son adecuadas y de aplicación para mejorar el trabajo que se realiza en la Red de Agencias. Asimismo, son quienes pueden indicar si la labor de auditoría fue la adecuada y además si las recomendaciones se pueden aplicar para reparar los controles que fueron mal utilizados.

Con lo anterior se dedujo que este es otro factor que se puede implementar para medir el alcance y aplicación de las deficiencias de una auditoría.

Conclusiones

1. Se estableció que el Departamento de Auditoría Interna, carece de un sistema de medición por medio de indicadores que permitan medir adecuadamente el alcance y aplicación de las evaluaciones realizadas; así como para la toma de decisiones de los funcionarios y usuarios de la información.
2. Según la evaluación realizada se determinó que la programación de evaluaciones a la Red de Agencias se cumple adecuadamente, no obstante se carece de un sistema de incentivos que motiven el trabajo de los auditores basado en el tiempo invertido y las actividades realizadas.
3. Con base a la información verificada se estableció que el alcance de las evaluaciones realizadas no es el adecuado, debido a que los auditores se encuentran desmotivados por la falta de supervisión durante el trabajo ejecutado.
4. De acuerdo al trabajo de investigación realizado se estableció que no se cumple con la aplicación adecuada de las Normas internacionales para la práctica de la auditoría interna (NIEPAI) por falta de tiempo para capacitación en dicha normativa.
5. Se logró establecer que el tiempo para el desarrollo de las evaluaciones, impide que los auditores apliquen adecuadamente las normativas internas de Banco Seguro.
6. Según se pudo verificar, las deficiencias determinadas durante las evaluaciones no pueden ser aplicadas en su totalidad para la corrección de controles en la Red de Agencias de Banco Seguro, pues carecen de una adecuada formulación y soporte de los papeles de trabajo.

Propuesta de Mejora

La evaluación realizada permitió identificar y determinar la forma en que actualmente se desarrollan los trabajos en dicha área. Estableciendo de tal manera, que se debe mejorar el sistema utilizado para evaluar el trabajo de los auditores de campo, por lo que se consideró importante evaluar la opción de establecer un sistema de medición por medio de indicadores, que representen una oportunidad para que Banco Seguro, S. A., además que cuente con informes de auditoría adecuados para corregir los controles mal aplicados, así como también para que el personal involucrado en la detección de hallazgos se encuentre motivado y pueda desempeñarse de mejor forma.

Lo que busca el Banco es contar con personal calificado, que se identifique con la, razón por la cual el planteamiento de la propuesta enfatiza el uso de indicadores para evaluar oportunamente el trabajo de los auditores y obtener mejores resultados. De igual forma, brindar un incentivo por la realización de una labor ejecutada adecuadamente y basada en las normativas que actualmente utiliza la institución, lo cual proveerá mejores resultados para la institución.

Propuesta para aplicar un sistema de indicadores que permitan evaluar oportunamente el trabajo de los auditores y la implementación de un incentivo por el trabajo realizado

Contenido

Introducción	79
1. Justificación	80
2. Objetivos	81
3. Motivación del talento humano	82
3.1. Motivadores	82
4. Índices para medir el trabajo de los auditores	84
Tabla 1: Indicador para medir la comunicación	85
Tabla 2: Indicador para medir la calidad y desempeño	86
Tabla 3: Indicador para medir la productividad	87
Tabla 4: Indicador para medir la satisfacción del cliente	88
Tabla 5: Indicador para medir el desempeño	89
5. Cuantificación del incentivo económico	90
Tabla 6: Escala de pago sobre rendimiento en el trabajo de los auditores de campo	92
6. Presupuesto	91
7. Cronograma de implementación	93

Introducción

Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar las empresas es el reconocimiento personalizado e inmediato. Esta afirmación proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para realizar su trabajo, por lo tanto es preciso plantear tal situación de una manera oportuna y pertinente según la situación y la persona objeto de evaluación.

Los empleados creen cada vez más que la satisfacción que pueda derivar de su trabajo depende del reconocimiento por su desempeño y de un salario adecuado. Esto es particularmente cierto en el caso de empleados altamente interesados en su trabajo y que encuentran satisfacción en sus logros.

La mayoría de los colaboradores consideran altamente motivante la utilización de reconocimientos personales y sociales, una manera de asegurarse que las personas están felices en el trabajo es verificar que realmente se les retribuya adecuadamente el esfuerzo que realizan por presentar un trabajo de calidad y que pueda ser utilizado dentro de la empresa para mejorar alguna actividad que no cumpla con los requisitos que se tengan establecidos.

Una bonificación en dinero es un estímulo real y significativo para el empleado, proporciona la flexibilidad para que éste decida como utilizar la recompensa por su trabajo; esta libertad de elegir aumenta la posibilidad de satisfacción laboral.

En este sentido, la implementación de un incentivo para mejorar el desempeño de los auditores de campo lleva consigo la optimización de recursos, la consecución de las metas establecidas por la compañía, así como también motivarlos a desarrollar día a día un mejor trabajo; lo cual podrá ser evaluado mediante la implementación de un sistema de indicadores adaptados para tal efecto.

1. Justificación

Considerando la evaluación realizada y las repuestas obtenidas de los funcionarios y empleados involucrados en la realización de las auditorías, en donde se abordaron temas relacionados principalmente al desenvolvimiento adecuado en el desarrollo de las evaluaciones que son realizadas en Banco Seguro, se determinó una oportunidad para mejorar el trabajo realizado por los auditores de campo, considerando así la propuesta de implementación de una bonificación como incentivo que motive al desarrollo de un mejor trabajo y resultados que beneficien a la compañía, mediante un sistema de medición a través de indicadores que permitan evaluar oportunamente las labores desempeñadas y cuantificar de forma apropiada el monto que éstos han de recibir por su trabajo.

Asimismo, se debe tener presente que el incentivo será dinero extra que recibirán por realizar un trabajo en óptimas condiciones y mejor si es más de lo esperado por la compañía, motivando así también la incursión en los estándares que ya se han contemplado en Banco Seguro para evaluar los controles de la empresa con mayor profesionalismo.

Por otro lado, para poder acompañar la implementación de una retribución adicional, debe evaluarse la motivación del talento humano mediante la aplicación de distintas técnicas para retener al personal, motivarlo y darle un desarrollo adecuado, lo cual sirva de enlace directo entre la compañía y el colaborador. Razón por la cual es importante que tanto el Departamento de Auditoría, mantenga una estrecha relación con Recursos Humanos para evaluar constantemente procedimientos que eviten la rotación del personal por falta de atención a sus necesidades, situación que además evitaría problemas para una empresa.

2. Objetivos

a. General

Contribuir al servicio que presta el Departamento de Auditoría Interna a las distintas áreas de Banco Seguro, mediante el desarrollo de evaluaciones con el suficiente alcance al determinar hallazgos.

b. Específicos

- ✓ Implementar un sistema de indicadores que permitan evaluar de forma adecuada y oportuna el trabajo de los auditores de campo.
- ✓ Plantear la implementación de una bonificación que retribuya el trabajo realizado por los trabajadores, la cual debe ser calculada en base a indicadores de desempeño.
- ✓ Coordinar con el Departamento de Recursos Humanos la aplicación de motivadores para retención del personal de la Auditoría Interna y su adecuada motivación.

3. Motivación del talento humano

Considerando la importancia que posee el Departamento de Auditoría Interna para Banco Seguro, S. A., como ente de control y además de ayuda indirecta para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, se considera que el talento humano debe permanecer motivado.

Normalmente, la compañía atrae recursos humanos calificados, lo cual se considera de importancia, razón por lo cual al buscar y captar nuevos colaboradores, también se debe pensar en retenerlos.

Existe un actor que identifica que el recurso humano clave suele tener en muchos casos, elevados índices de rotación, lo cual contribuye a que estos vayan cambiando de empleo de acuerdo a oportunidades más atractivas. Por ello, se debe considerar mantener motivado al personal y que no busquen otras empresas que les brinden mejores oportunidades de desarrollo.

3.1. Motivadores

- ✓ **Crear un clima laboral estimulante.**

El ambiente de trabajo es un pilar trascendental y decisivo al momento en que los empleados resuelvan irse o no de la empresa. Las personas necesitan desarrollarse en un ambiente en el que puedan entablar relaciones sociales y a la vez, lograr sus objetivos profesionales y económicos.

✓ **Desarrollar la carrera del personal**

La causa de retiro de los empleados es el estancamiento laboral o el no lograr ascender en la pirámide organizacional. Es importante que el personal de auditoría tenga en claro las posibilidades de desarrollo de carrera y la empresa ayude a la misma, garantizando que tendrán la posibilidad efectiva de alcanzar nuevas responsabilidades.

✓ **Incentivar de manera personalizada**

Un buen estímulo para el empleado es la compensación. Sin embargo, no basta que estas se adecuen al mercado pues lo importante es que el incentivo sea personalizado y de acuerdo a las necesidades del trabajador.

Lo antes descrito es debido a que no a todo empleado se le puede satisfacer con las mismas motivaciones. Es importante reconocer los logros tanto verbalmente como con una mejor remuneración salarial. Banco Seguro, S. A., debe considerar además, que de implementar una nueva retribución, la misma también deberá ser controlada y evaluada según el nivel de profesionalismo al realizar las distintas tareas que desempeñen los auditores de campo.

✓ **Lograr retos**

Permitir que los empleados se sientan parte de los logros organizacionales como de los individuales.

✓ **Optimizar la comunicación**

El empleado se sentirá integrado en la medida en que advierta que sus ideas, opiniones y sugerencias son tomadas en consideración, dándole un lugar de pertenencia y que puede colaborar de forma activa en el logro de los objetivos organizacionales.

✓ **Facilitar el aprendizaje en la organización**

Los empleados talentosos requieren de constantes retos para progresar. Por ello, las capacitaciones en diversas áreas son las instancias precisas que ellos requieren para sentir

que evolucionan y carecen profesionalmente. Se debe tomar en cuenta que los empleados que buscan mantenerse dentro de una compañía, deben contar con capacitación constante.

✓ **Crear una cultura de confianza**

Se puede lograr una mayor productividad en un ambiente donde exista confianza mutua dentro de la compañía.

✓ **Fomentar sociabilidad**

Establecer como prioritario el trabajo en equipo e impulsar la convivencia entre sus integrantes, permitirá crear lazos de afectividad, seguridad, lealtad y confianza hacia la organización. El buen ambiente en la oficina mejora el desempeño del empleado y disminuye el estrés al que se encuentra sometido habitualmente.

✓ **Balancear entre la vida laboral y familiar**

Retener a los empleados, otorgándoles una mayor flexibilidad horaria. En este caso, se debe considerar una forma más adecuada para evitar que los auditores permanezcan varias semanas en el interior de la República, siendo lo más adecuado balancear su estadía al realizar auditorías en la ciudad y otra parte del tiempo fuera.

4. Índices para medir el trabajo de los auditores

En base a la información recabada, se presenta un conjunto de índices a utilizar para medir el trabajo que desempeñan los auditores de campo, durante las intervenciones en la Red de Agencias de Banco Seguro.

Dentro de los indicadores que se proponen se encuentran los siguientes:

✓ **Comunicación**

Parte importante en el desarrollo de una evaluación, además de localizar hallazgos es la comunicación de los mismos a las partes interesadas. Para ello se deberá contemplar que cada colaborador realice adecuadamente su trabajo, trasladando la siguiente información:

- Informe de la auditoría realizada, proporcionando copia al encargado de la agencia evaluada, trasladando copia por correo electrónico al Coordinador de Negocio y Gerente Regional, así como también a los supervisores y Director de la Auditoría de Agencias.
- El traslado de los informes se deberá realizar el día de finalización de cada auditoría.
- Preparar un expediente con los papeles de trabajo definidos por el departamento de Auditoría Interna, así como documentar adecuadamente cada una de las deficiencias que se hayan determinado.
- Discusión juntamente con el encargado de la agencia, de los hallazgos encontrados durante la intervención. Debiendo solicitar firma de recibido en el informe final como evidencia de haber discutido las deficiencias.

Tabla 1: Indicador para medir la comunicación

Indice: Comunicación			Auditor:						
			Agencias auditadas					Total	%
		%	A	B	C	D	E	1	%
1	Informe enviado a las partes interesadas	25%						0	0
2	Informe enviado oportunamente	25%						0	0
3	Discusión de informe	25%						0	0
4	Preparación de expediente	25%						0	0
Total		100%	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, propuesta 2013

✓ **Calidad y desempeño**

Para lograr medir adecuadamente el trabajo de los auditores de campo, los supervisores designados en cada intervención deberán visitar las agencias y determinar el alcance que se está considerando durante la elaboración de papeles de trabajo y redacción de deficiencias, para ello se debe considerar:

- Verificación de los informes
- Forma en que fueron preparados los documentos de soporte y la conformación del expediente de la auditoría.
- Uso de papeles de trabajo estándar, definidos para las auditorías realizadas.

Tabla 2: Indicador para medir la calidad y el desempeño

Calidad y desempeño del trabajo del auditor de agencias por intervenciones realizadas

Mes: _____ Año: _____

No.	Nombre del Auditor	Agencias	A	B	C	A+B+C
			Verificación de los informes	Preparación de papeles de trabajo y armado de expedientes	Uso de papeles de trabajo Estandar	Calidad y desempeño del trabajo del Auditor de Agencias
			50%	40%	10%	100%
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Fuente: Elaboración propia, propuesta 2013

✓ **Productividad**

Esta medición estará basada en el trabajo que los auditores tengan asignados en un período determinado, en donde se estará considerando:

- La cantidad de evaluaciones realizadas
- Comparación contra las auditorias programadas.

Tabla 3: Indicador para medir la productividad

No.	Nombre del Auditor	Agencias auditadas por tipo de guía utilizada					A	B	(A / B)
		Agencia	Guía 1	Guía 2	Guía 3	Guía 4	Guía 5	Total auditorias realizadas	Auditorias programadas
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
		Total							

Fuente: Elaboración propia, propuesta 2013

✓ **Satisfacción del cliente**

Para evaluar el grado de satisfacción y apreciación que los evaluados tienen respecto a las auditoría practicada, se debe utilizar una encuesta en donde sea calificado el trabajo de los auditores, su actuación y la aplicación que puedan tener las deficiencias que se determinen (ver anexo encuesta de satisfacción y relación con el cliente).

Con este indicador se espera que las personas evaluadas puedan ponderar el trabajo realizado por los auditores de campo. Sin embargo, es importante considerar que si en la Agencia se determinan hallazgos relevantes, la evaluación puede verse afectada, razón por la cual no se deberán considerar estas encuestas al momento de tabular la información puesto que desviarían los resultados.

Es importante, que la persona que se encargue de la revisión de esta evaluación, considere adecuadamente las deficiencias o hallazgos para desechar una encuesta.

Tabla 4: Indicador para medir la satisfacción del cliente

Datos de la Agencia		Calificación obtenida por auditor					Promedio por Encuesta
No.	Nombre	A	B	C	D	E	
Sumatorias Totales		0	0	0	0	0	0.00
Encuestas Tabuladas		0	0	0	0	0	0
Promedio		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Porcentaje de Representación		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
		Porcentaje de Respuestas					100.00%

Promedio por encuesta = (A+B+C+D+E)/N

Fuente: Elaboración propia, propuesta 2013

✓ **Trabajo en equipo**

Para lograr un trabajo adecuado y bien coordinado, en todo momento es necesario que el grupo de auditores designado en una auditoria trabaje en equipo, razón por la cual se está considerando dentro de la propuesta de indicadores.

Por tal razón, se tiene planificado que durante cada intervención el grupo de trabajo se rote. El fin es que cada auditor logre conocer el trabajo y la colaboración. De tal forma que a fin de mes pueda calificar como ha sido la responsabilidad de cada uno, haciendo que esta evaluación sea más equitativa (ver anexo Evaluación trabajo en equipo).

✓ **Evaluación entre pares**

Con este indicador, cada auditor de campo estará considerando como se ha llevado el trabajo en equipo para considerar cual de sus compañeros se desempeño de mejor manera durante los trabajos asignados.

5. Cuantificación del incentivo económico

La parte final de la propuesta consiste en la retribución que los auditores de campo estarán recibiendo por el trabajo que realizan, siempre y cuando el mismo se haya realizado adecuadamente, en el tiempo establecido y con el alcance necesario para que los Gerentes de la Red de Agencias puedan entender en donde están fallando y puedan aplicar las medidas correctivas adecuadas.

La idea general es que cada auditor pueda adquirir cada fin de mes un bono adicional al sueldo que recibe, el cual será hasta un máximo de Q.2,000.00. Considerando para ello, que los empleados se comprometan adecuadamente a realizar trabajos de calidad acordes a los estándares establecidos en el departamento.

Este incentivo, debe cumplir con una escala que servirá para medir cual será el reconocimiento que recibirán, sin embargo se debe considerar lo siguiente:

- a. El monto máximo a percibir será hasta Q.2,000.00, lo cual equivale a una puntuación perfecta o sea 100.
- b. El valor mínimo al que pueden aspirar es de Q.1,000.00, equivalente a 75 puntos.
- c. Si un auditor obtiene un promedio menor a 75 puntos, no podrá percibir ninguna remuneración adicional.
- d. En caso exista reincidencia en la puntuación de un empleado, se deberán considerar las medidas pertinentes y evaluar juntamente con Recursos Humanos las medidas que pueden ser aplicadas.
- e. En lo que respecta a los supervisores, ellos devengarán el promedio del total que recibirán los auditores de campo. Con esto se pretende que también ellos intervengan para que cada trabajo sea realizado con las bases correspondientes, documentados adecuadamente y que el resultado final de las evaluaciones sea el adecuado, tanto para la agencia visitada como para el mismo departamento de auditoría.
- f. El cálculo del bono se realizará durante la segunda semana del mes siguiente a la finalización de las auditorías, y se entregará antes a más tardar el día 20.
- g. Todo bono será acreditado en la segunda quincena de cada mes.

Tabla 6: Escala de pago sobre rendimiento en el trabajo de los auditores de campo

Escala de pago sobre rendimiento total

Puntos	Q.	Puntos	Q.
100	2,000.00	87	1,480.00
99	1,960.00	86	1,440.00
98	1,920.00	85	1,400.00
97	1,880.00	84	1,360.00
96	1,840.00	83	1,320.00
95	1,800.00	82	1,280.00
94	1,760.00	81	1,240.00
93	1,720.00	80	1,200.00
92	1,680.00	79	1,160.00
91	1,640.00	78	1,120.00
90	1,600.00	77	1,080.00
89	1,560.00	76	1,040.00
88	1,520.00	75	1,000.00

Fuente: Elaboración propia, propuesta 2013

6. Presupuesto

Parte de la propuesta, también es evaluar a cuanto ascenderá el costo de implementar un incentivo por la realización de las auditorias en la Red de Agencias. Si bien es cierto que normalmente este tipo de bonos se da para las áreas productivas, también puede ser una forma de motivar algunas áreas en donde indirectamente participan por el cumplimiento adecuado de las metas y objetivos de la empresa.

Considerando que actualmente existen doce auditores de campo y dos supervisores, el presupuesto que se plantea incluye dos fases, la de capacitación mensual y el incentivo por productividad. Para tal efecto deben participar conjuntamente el Departamento de Auditoría Interna y el de Recursos Humanos, quienes se encargaran de administrar las áreas que les corresponden, así:

Presupuesto
(Cifras expresadas en Quetzales)

Concepto		Número de días	Costo Unitario	Costo Mensual	Total Anual
Capacitación					
a.	Material para capacitación	3	200.00	600.00	612.00
b.	Alimentación (2 refacciones durante 3 días)	3	40.00	120.00	132.00
c.	Capacitador	3	1,500.00	4,500.00	4,512.00
Sub-Total					5,256.00
Bonificación					
a.	Auditor 1		1,960.00	1,960.00	23,520.00
b.	Auditor 2		1,920.00	1,920.00	23,040.00
c.	Auditor 3		1,880.00	1,880.00	22,560.00
d.	Auditor 4		1,840.00	1,840.00	22,080.00
e.	Auditor 5		1,800.00	1,800.00	21,600.00
f.	Auditor 6		1,760.00	1,760.00	21,120.00
g.	Auditor 7		1,720.00	1,720.00	20,640.00
h.	Auditor 8		1,680.00	1,680.00	20,160.00
i.	Auditor 9		1,640.00	1,640.00	19,680.00
j.	Auditor 10		1,600.00	1,600.00	19,200.00
k.	Auditor 11		1,560.00	1,560.00	18,720.00
l.	Auditor 12		1,520.00	1,520.00	18,240.00
m.	Auditor Supervisor 1		1,740.00	1,740.00	20,880.00
n.	Auditor Supervisor 2		1,740.00	1,740.00	20,880.00
Sub-Total					292,320.00
Total de inversión por la implementación del incentivo					297,576.00

7. Cronograma de Implementación

No.	Actividad	Diciembre																																	
		L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D						
1	Presentación de la propuesta al Auditor Corporativo y Recursos Humanos	■																																	
2	Discusión de la propuesta		■	■	■																														
3	Aprobación de la propuesta por parte del auditor Corporativo				■																														
4	Traslado de la propuesta formal a Recursos Humanos				■																														
5	Análisis de la propuesta por parte de Recursos Humanos								■	■	■	■	■	■	■																				
6	Aprobación final de la propuesta															■																			
7	Presentación de la propuesta a los auditores																■																		
8	Sensibilización de la importancia de realizar auditorías de calidad																	■	■																
9	Explicación de los puntos a considerar para obtener el incentivo																			■															
10	Entrega de papeles de trabajo estandar a utilizar durante las auditorías																																		

Referencias Bibliográficas

1. Hernández Sampiere, R. et al (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª. Edición), México; MacGraw-Hill.
2. The Institute of Internal Auditors (2011). *Marco Internacional para la Práctica Profesional*. España: IIA.
3. The Institute of Internal auditors (2010). *Fundamentos de la Auditoría Interna*. España: IIA.
4. Redondo Durán, R. et al (2006). *Tesis “Auditoría de Gestión”*. Universidad de Barcelona, España.
5. Frett, N. (2006). *Benchmarking de Auditoría Interna: Mejores Prácticas para la Creación de Valor*. Guatemala.
6. Coopers & Lybrand (2008). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. España. Ediciones Díaz de Santos, S. A.
7. *Ley de Bancos y Grupos Financieros y sus reformas* (2002).Decreto 16-2002. Guatemala.
8. Facultad de Ciencias Económicas (2006). *Manual de Estilo de Trabajos Académicos*. Instituto de Investigaciones Sociales. Universidad Panamericana de Guatemala.
9. Silva Mantilla, W. (2005). *Indicadores de Gestión y la Auditoría Interna*. Primer Encuentro Regional Latinoamericano, realizado en Quito – Ecuador.
10. Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión*. Tercera Edición. Ediciones Diana. Quito
11. Cubero Abril, T. (2009). *Manual Específico de Auditoría de Gestión*. Unidad de Auditoría Interna, Ilustre Municipio de Cuenca.
12. Graig-Cooper, M. (2006). *Auditoría de Gestión*. Ediciones Folio España. Madrid.
13. Hurtado H., E. (2010). *Evaluación de la Eficiencia y Eficacia del Departamento de Auditoría Interna de la Empresa bolivariana de Puertos, S. A. (Caso Puerto Cabello)*. Universidad Centro occidental “Lisandro Alvarado”. Chile.

14. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2005). *Mejores prácticas en la Auditoría Interna - Marco Integrado*. España.
15. Fonseca Luna, O. (2011). *Control Interno para Organizaciones – Guía práctica y orientaciones para evaluar el Control Interno*. (1ª. Edición). Lima, Perú.
16. Herrera, D. (2013). *Medición e Indicadores claves del desempeño para auditores*. III Convención de Auditoría Interna. Guatemala.
17. Miranda Ortiz, H. (2008). *Efectos financieros del encaje bancario en los bancos del Sistema Financiero Guatemalteco*. Tesis, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.
18. De Matta, F. (2010). *Aplicación de una Auditoría de Desempeño para entidades Financieras*. Tesis, Universidad Abierta de Chile.
19. Buenavista, H. (2011). *Como realizar una auditoría especial en una institución bancaria para descubrir errores o irregularidades*. Tesis, Universidad Nacional Autónoma de México.
20. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª. Edición). México; MacGraw Hill.
21. Atehortúa, F. et Al (2008). *Sistemas de gestión integral, una sola gestión, un solo equipo*. (1ª. Edición). Colombia; Editorial Universitaria de Antioquía.
22. Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. (1ª. Edición). Montevideo, Uruguay; Ediciones Gránica.

ANEXOS

Instrumento 1

	Cuestionario		Código	A
	Medición del alcance y aplicación de las deficiencias determinadas en las Auditorías realizadas en Grupo Financiero Seguro		Fecha	31-jul-13
			Página	1 / 2
Objetivo: La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar cuál es el alcance y aplicación que poseen las deficiencias determinadas en las evaluaciones realizadas en las auditorías a la Red de Agencias de Grupo Financiero Seguro, por lo que se le solicita marcar con una "X" a las preguntas detalladas a continuación.				
Puesto:	Auditor Corporativo	<input type="checkbox"/>	Auditor Interno	<input type="checkbox"/>
	Director Auditoría de Agencias	<input type="checkbox"/>	Auditor Supervisor	<input type="checkbox"/>
Instrucciones: Marque con una "X" la respuesta que usted considere más conveniente en relación a las preguntas detalladas a continuación: <p align="center">1 = Nada 2 = Poco 3 = Bastante 4 = Totalmente</p>				
PREGUNTAS			ESCALA	
1)	¿La programación de auditorías durante los últimos 3 años se ha realizado en base al total de Agencias con que cuenta Grupo Financiero Seguro?			
	Total de Agencias	<input type="checkbox"/>	Más del 50% de Agencias	<input type="checkbox"/>
			Menos del 50% de Agencias	<input type="checkbox"/>
2)	¿Se cumple con la programación anual de auditorías?			
	Poco	<input type="checkbox"/>	Bastante	<input type="checkbox"/>
			Totalmente	<input type="checkbox"/>
3)	¿La programación de auditorías puede ser modificada si surgen problemas imprevistos en alguna Agencia de Grupo Financiero Seguro?			
	No	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>
			Solo en caso de emergencias	<input type="checkbox"/>
4)	¿Cuál es el promedio de años de experiencia que poseen los auditores que visitan las Agencias?			
	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>
			De 6 a 10 años	<input type="checkbox"/>
			De 10 a mas años	<input type="checkbox"/>
5)	¿En que rama de auditoría tienen experiencia los auditores asignados a visitar las Agencias?			
	Auditoría Interna	<input type="checkbox"/>	Auditoría Externa	<input type="checkbox"/>
			Ambas	<input type="checkbox"/>
6)	¿Los informes presentados por los auditores de Agencias demuestran estar basados en las leyes, normas y reglamentos internos de Grupo Financiero Seguro?			
	Nada	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>
			Bastante	<input type="checkbox"/>
			Satisfactorio	<input type="checkbox"/>
7)	Si la respuesta anterior es "Nada" o "Poco", indique con que frecuencia se da capacitación a los auditores respecto a las leyes, normas y reglamentos internos de Grupo Financiero Seguro?			
	Cada mes	<input type="checkbox"/>	Cada 6 meses	<input type="checkbox"/>
			Cada año	<input type="checkbox"/>
			No se han capacitado	<input type="checkbox"/>
8)	¿Cuánto tiempo tienen las Normas para la Práctica de la Auditoría Interna (NIEPAI) de aplicarse en Grupo Financiero Seguro?			
	Menos de un año	<input type="checkbox"/>	Un año	<input type="checkbox"/>
			Más de un año	<input type="checkbox"/>
9)	Los auditores aplican las Normas para la Práctica de la Auditoría Interna (NIEPAI) en las auditorías realizadas?			
	No	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>
			Bastante	<input type="checkbox"/>
			Totalmente	<input type="checkbox"/>
10)	¿Cuál es el promedio de deficiencias que normalmente encuentran los auditores de Agencias en las evaluaciones realizadas?			
	De 1 a 5	<input type="checkbox"/>	De 6 a 10	<input type="checkbox"/>
			De 11 a 15	<input type="checkbox"/>
			Más de 16	<input type="checkbox"/>

Instrumento 1

	Cuestionario Medición del alcance y aplicación de las deficiencias determinadas en las Auditorías realizadas en Grupo Financiero Seguro		Código	A								
			Fecha	31-jul-13								
			Página	2 / 2								
Objetivo: La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar cuál es el alcance y aplicación que poseen las deficiencias determinadas en las evaluaciones realizadas en las auditorías a la Red de Agencias de Grupo Financiero Seguro, por lo que se le solicita marcar con una "X" a las preguntas detalladas a continuación.												
Puesto: <table style="width:100%; border:none;"> <tr> <td style="width:33%;">Auditor Corporativo</td> <td style="width:10%; text-align:center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width:33%;">Auditor Interno</td> <td style="width:10%; text-align:center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Director Auditoría de Agencias</td> <td style="text-align:center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Auditor Supervisor</td> <td style="text-align:center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>					Auditor Corporativo	<input type="checkbox"/>	Auditor Interno	<input type="checkbox"/>	Director Auditoría de Agencias	<input type="checkbox"/>	Auditor Supervisor	<input type="checkbox"/>
Auditor Corporativo	<input type="checkbox"/>	Auditor Interno	<input type="checkbox"/>									
Director Auditoría de Agencias	<input type="checkbox"/>	Auditor Supervisor	<input type="checkbox"/>									
Instrucciones: Marque con una "X" la respuesta que usted considere más conveniente en relación a las preguntas detalladas a continuación: 1 = Nada 2 = Poco 3 = Bastante 4 = Totalmente												
PREGUNTAS			ESCALA									
11) ¿Las deficiencias que determinan los auditores de Agencias se sustentan en base a las leyes, normas y reglamentos de Grupo Financiero Seguro?												
No	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>	Bastante	<input type="checkbox"/>	Totalmente	<input type="checkbox"/>					
12) ¿Las deficiencias consignadas en los informes se encuentran documentadas adecuadamente?												
No	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>	Bastante	<input type="checkbox"/>	Totalmente	<input type="checkbox"/>					
13) ¿Toda deficiencia determinada durante las auditorías a la Red de Agencias de Banco Seguro cuenta con una recomendación lógica y aplicable para eliminar los riesgos determinados?												
No	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>	Bastante	<input type="checkbox"/>	Totalmente	<input type="checkbox"/>					
14) ¿En que momento se realizan revisiones a los informes que son entregados a las Agencias?												
Durante el desarrollo de la auditoría		<input type="checkbox"/>	Previo a entregar el informe		<input type="checkbox"/>	Ya concluida la auditoría		<input type="checkbox"/>				
15) ¿Cuál es el criterio de medición que utilizan para medir el alcance y aplicación de las deficiencias determinadas en las auditorías?												
RRHH	<input type="checkbox"/>	Eficacia		<input type="checkbox"/>								
Calidad	<input type="checkbox"/>	Costo / Productividad		<input type="checkbox"/>								
Informes	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>								
16) De los siguientes indicadores, cuales utiliza para medir el alcance y aplicación de las auditorías realizadas?												
Número de auditorías	<input type="checkbox"/>	Cantidad de Deficiencias	<input type="checkbox"/>	Cumplimiento con fechas	<input type="checkbox"/>							
Cantidad de procesos corregidos	<input type="checkbox"/>	Nivel de aceptación de las auditorías	<input type="checkbox"/>	Disminución casos de fraude	<input type="checkbox"/>							
Nivel de automatización de PT's	<input type="checkbox"/>	Horas de capacitación de los auditores	<input type="checkbox"/>	Cumplimiento de la programación de auditorías	<input type="checkbox"/>							
Comunicación de resultados	<input type="checkbox"/>	Independencia y objetividad	<input type="checkbox"/>	Aplicación de recomendaciones	<input type="checkbox"/>							
17) ¿Con que frecuencia se revisan los indicadores para adecuarlos a las operaciones realizadas en la Red de Agencias de Grupo Financiero Seguro?												
Cada 3 meses	<input type="checkbox"/>	Cada seis meses	<input type="checkbox"/>	Cada año	<input type="checkbox"/>	No se revisan	<input type="checkbox"/>					
18) ¿Cómo califica el tiempo de duración de las auditorías realizadas en la Red de Agencias de Grupo Financiero Seguro?												
Insuficiente	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>	Bastante	<input type="checkbox"/>	Suficiente	<input type="checkbox"/>					

Instrumento 2

	Cuestionario				Codigo:	B
	Medición del alcance y aplicación de las deficiencias determinadas en las Auditorías realizadas en Grupo Financiero Seguro				Fecha:	31-jul-13
						Página:
<p>Objetivo: EL objetivo de la presente encuesta es conocer su opinión sobre el trabajo de Auditoría Interna y lograr medir la gestión actual. El resultado de esta evaluación permitirá mejorar los procesos actuales y la calidad de las evaluaciones.</p>						
<p>Puesto: Gerente Macro Regional <input type="checkbox"/> Coordinador de Negocios Macro Regional <input type="checkbox"/></p>						
<p>Instrucciones: Por favor encerrar en un círculo la calificación que usted considera puede describir de mejor manera el atributo planteado, conforme la siguiente escala: 1 = Nada Satisfecho 2 = Poco Satisfecho 3 = Indiferente 4 = Bastante Satisfecho 5 = Muy Satisfecho</p>						
PREGUNTAS				ESCALA		
1)	Considera que los auditores llevaron a cabo su trabajo con profesionalismo y diligencia	1	2	3	4	5
2)	Considera que el personal de Auditoría Interna muestra conocimientos claros sobre los objetivos del negocio, estrategias y procesos utilizados en las	1	2	3	4	5
3)	Considera que los informes de Auditoría fueron presentados oportunamente	1	2	3	4	5
4)	Considera que los auditores conocen adecuadamente las leyes, normas y procedimientos internos del Banco	1	2	3	4	5
5)	Considera que las observaciones fueron presentadas de forma clara	1	2	3	4	5
6)	Considera que las recomendaciones propuestas por los auditores se basan en las leyes, normas y procedimientos internos del Banco.	1	2	3	4	5
7)	Considera que las conclusiones de los informes le han sido de utilidad y se han logrado corregir adecuadamente las deficiencias.	1	2	3	4	5
8)	Considera que las recomendaciones emitidas en los informes de Auditoría han sido constructivas, relevantes y accionables.	1	2	3	4	5
9)	Considera que los informes de Auditoría han sido imparciales y objetivos.	1	2	3	4	5
10)	Considera que el personal de Auditoría Interna muestra flexibilidad y respeto por su opinión al momento de discutir los hallazgos presentados.	1	2	3	4	5

Tabla de Variables

SEMINARIO DE EGRESO I

Nombre del estudiante: Juan Luis Telón Gómez

Problemática		Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio
1	Informes de auditoría no son revisados y verificados por los auditores encargados	Medición del alcance y aplicación en las auditorías a la Red de Agencias de Banco Seguro.	Indicadores para medir la aplicación de las auditorías
2	Deficiencias determinadas en las auditorías no tienen el alcance suficiente		
3	Tiempos estimados para las auditorías no son respetados por los auditores encargados de desarrollar las evaluaciones en las empresas de GFS		
4	Los auditores desconocen los distintos tipos de auditoría que se utilizan en el Departamento de Auditoría Corporativa.		Normas Internacionales en la Práctica de Auditoría Interna
5	No existe un sistema de medición de la efectividad para las auditorías realizadas.		Políticas, normas y reglamentos internos de Grupo Financiero Seguro.
6	Excesivo número de Agencias Bancarias y poca cantidad de auditores para realizar las auditorías.		Leyes Guatemaltecas que aplican a Grupo Financiero Seguro
7	Auditores desconocen de las Normas Internacionales en la Práctica de Auditoría Interna (NIEPAI).		Tiempo establecido para las auditorías
			Alcance de las auditorías



Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos
<p>¿Cuál es el sistema utilizado para medir el alcance y aplicación en las evaluaciones realizadas por la Auditoría Interna Corporativa en la Red de Agencias de Grupo Financiero Seguro?</p>	<p>Evaluar el sistema de medición del alcance y aplicación en las evaluaciones realizadas por la Auditoría Interna Corporativa en la Red de Agencias de Grupo Financiero Seguro.</p>	<p>1. Evaluar los indicadores utilizados en Grupo Financiero Seguro para medir el alcance y aplicación de las auditorías en la Red de Agencias.</p>
		<p>2. Evaluar el cumplimiento de las auditorías programadas por año.</p>
		<p>3. Evaluar si el alcance de las auditorías es acorde a lo establecido en las distintas guías implementadas.</p>
		<p>4. Verificar el uso adecuado de las normas internacionales para la práctica de auditoría interna (NIEPAI) en la Red de Agencias de Grupo Financiero Seguro.</p>
		<p>5. Evaluar el conocimiento que poseen los auditores respecto a las leyes, normas y reglamentos aplicados en Grupo Financiero Seguro.</p>
		<p>6. Determinar si la calidad de las recomendaciones determinadas en las auditorías es aplicable por la red de Agencias de Grupo Financiero Seguro.</p>

Propuesta de un sistema de medición del alcance y aplicación en las evaluaciones realizadas por la Auditoría Interna Corporativa en la Red de Agencias de Grupo Financiero Seguro

<p align="center">Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)</p>	<p align="center">Sujetos de Investigación</p>
<p>¿Qué indicadores utilizan actualmente para verificar si las auditorías realizadas son adecuadas a los requerimientos de Grupo Financiero Seguro?</p> <p>¿Qué tipo de indicadores utilizan para medir el alcance y aplicación de las auditorías?</p> <p>¿Qué indicadores utiliza para medir el alcance y aplicación de las auditorías realizadas?</p> <p>¿Con qué frecuencia se revisan los indicadores para adecuarlos a las operaciones realizadas en la Red de Agencias de Banco Seguro?</p>	<p align="center"> - Auditor Corporativo, - Auditor Interno, - Director Auditoría de Agencias, - Auditores Supervisores, - Gerentes y Coordinadores de Macro Regionales - Auditores de Campo </p>
<p>¿La programación de auditorías durante los últimos 3 años se ha realizado en base al total de Agencias?</p> <p>¿Se cumple con la programación anual de auditorías?</p> <p>¿La programación de auditorías puede ser modificada si surgen problemas imprevistos en alguna Agencia de Grupo Financiero Seguro?</p> <p>¿Cómo verifican el cumplimiento de la programación de auditorías?</p>	
<p>¿Las deficiencias consignadas en los informes se encuentran documentadas adecuadamente?</p> <p>¿Toda deficiencia determinada durante las auditorías a la Red de Agencias de Banco Seguro cuentan con una recomendación lógica y aplicable para eliminar los riesgos determinados?</p> <p>¿Las guías de auditoría se encuentran diseñadas, según las operaciones realizadas en la red de Agencias bancarias de Grupo Financiero Seguro?</p> <p>¿En qué momento se realizan revisiones a los informes que son entregados a las Agencias?</p>	
<p>¿Recibió capacitación para hacer uso de las normas internacionales para la práctica de auditoría Interna (NIEPAI)?</p> <p>¿Cuánto tiempo tienen las Normas para la Práctica de la Auditoría Intena (NIEPAI) de ser aplicadas en Banco Seguro?</p> <p>¿Los auditores aplican las Normas para la Práctica de la Auditoría Interna (NIEPAI) en las auditorías realizadas?</p> <p>¿Cuáles son los principales aspectos a considerar al hacer uso de las Normas Internacionales para la práctica de Auditoría Interna?</p>	
<p>¿Los informes presentados por los auditores de Agencias demuestran estar basados en las leyes, normas y reglamentos internos del Banco?</p> <p>Si la respuesta anterior es "Nada" o "Poco", indique con que frecuencia se da capacitación a los auditores respecto a las leyes, normas y reglamentos internos del Banco?</p> <p>¿Considera que las normas y reglamentos internos han sido actualizados, según las necesidades de Grupo Financiero Seguro?</p> <p>¿Las leyes, normas y reglamentos internos de Grupo Financiero Seguro, se encuentran disponibles para todos los auditores?</p>	
<p>¿Considera que los auditores llevaron a cabo su trabajo con profesionalismo y diligencia?</p> <p>¿Considera que los informes de Auditoría Interna fueron presentados oportunamente?</p> <p>¿Considera que las conclusiones de los informes le han sido de utilidad y se han logrado corregir adecuadamente las deficiencias?</p> <p>¿Considera que el personal de Auditoría Interna muestra flexibilidad y respeto por su opinión al momento de discutir los hallazgos presentados?</p>	

Tabla de Sujetos

Tabla de sujetos: Medición del alcance y aplicación de una auditoría

Objetivos	Sujetos	Universo	Muestra	Instrumentos	Muestra
Evaluar los indicadores utilizados en Grupo Financiero Seguro para medir el alcance y la calidad de las	Director Auditoría de Agencias	1	1	Cuestionario	2
	Audidores Supervisores	2	2		
	Audidores de Campo	3	3		
Evaluar el cumplimiento de las auditorías programadas por año.	Auditor Corporativo	1	1	Cuestionario	
	Auditor Interno	1	1		
	Director Auditoría de Agencias	1	1		
	Audidores Supervisores	2	2		
	Audidores de Campo	3	3		
Evaluar si el alcance de las auditorías es acorde a lo establecido en las distintas guías implementadas.	Director de Auditoría de Agencias	1	1	Cuestionario	
	Audidores Supervisores	2	2		
	Audidores de Campo	3	3		
Verificar el uso adecuado de las normas internacionales para la práctica de auditoría interna (NIEPAI) en la Red de Agencias de Grupo	Auditor Corporativo	1	1	Cuestionario	
	Auditor Interno	1	1		
	Director de Auditoría de Agencias	1	1		
	Audidores de Campo	3	3		
Evaluar el conocimiento que poseen los auditores respecto a las leyes, normas y reglamentos aplicados en	Director Auditoría de Agencias	1	1	Cuestionario	
	Audidores Supervisores	2	2		
	Audidores de Campo	3	3		
Determinar si la calidad de las deficiencias determinadas en las auditorías es aplicable en la Red de Agencias de Grupo Financiero Seguro.	Gerentes Macro Regionales	7	7	Cuestionario	1
	Coordinadores de Negocios Macro Regionales	7	7		
				Total	3

Matriz de Sentido

1 / 2

No.	Preguntas	Auditor I	Auditor II	Auditor III	Análisis de resultados.
1	Considera que en el Departamento de Auditoría Interna usted tiene opción de crecimiento profesional	Poco satisfecho	Poco satisfecho	Poco satisfecho	Se estableció que el personal no se encuentra trabajando conforme, ya que considera que en el área de auditoría interna no existe opción para crecer profesionalmente, lo cual es una limitación para ellos y hace que su interés baje respecto al trabajo realizado.
2	Está de acuerdo con el sueldo que devenga actualmente	Poco satisfecho	Poco satisfecho	Poco satisfecho	Un factor importante es que el personal tampoco se encuentra satisfecho con el sueldo que tienen asignado, debido a que ellos constantemente se encuentran viajando tanto en el área metropolitana como en el interior de la República, y no cuentan con nada que los motive para desarrollar esas actividades.
3	Considera que al desarrollar su trabajo, el mismo está fundamentado en las leyes, normas y procedimientos internos del banco	Bastante satisfecho	Bastante satisfecho	Bastante satisfecho	Aunque algunas personas no vean el fundamento que ellos utilizan al momento de redactar sus hallazgos, los auditores consideran que los mismos si se basan en leyes, normas y procedimientos internos de la institución.
4	Se sentiría motivado si le ofrecieran un bono de productividad por el trabajo realizado	Bastante satisfecho	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Se estableció que el personal efectivamente necesita ser motivado para mejorar el trabajo, ya que ellos indicaron que si se les reconociera económicamente su trabajo, ellos estarían más tranquilos y motivados, porque su trabajo si estaría siendo tomado en cuenta por los esfuerzos que realizan al viajar a cualquier parte de la República.
5	En base a la pregunta anterior, considera que esto le haría enfocarse más en su trabajo y presentarlo de mejor forma	Bastante satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho	Efectivamente, si los auditores obtuvieran un bono por el trabajo realizado, pondrían más empeño en mejorar la calidad de la información.
6	Considera que su conocimiento sobre normas, leyes y procedimientos del banco es adecuado	Bastante satisfecho	Poco satisfecho	Bastante satisfecho	Los conocimientos que poseen son suficientes para desarrollar el trabajo, pero consideran que constantemente sería bueno que les refrescaran algunos puntos para actualizarse constantemente.

No.	Preguntas	Auditor I	Auditor II	Auditor III	Análisis de resultados.
7	Conoce cual es la aplicación de las Normas para la Práctica de Auditoría Interna (NIEPAI)	Poco satisfecho	Poco satisfecho	Bastante satisfecho	No todos los auditores conocen lo relacionado a las NIEPAI, lo cual también les limita en aplicar adecuadamente nuevos procedimientos de auditoría en las Agencias que visitan.
8	Se siente tranquilo con las revisiones que realizan a los informes que usted presenta en las Agencias	Poco satisfecho	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Los auditores indicaron que no se sienten tranquilos con las revisiones, ya que las mismas se realizan después que han entregado los informes en las Agencias. Ellos preferirían que los auditores supervisores revisaran durante la auditoría los papeles de trabajo que ellos preparan, porque además eso mejoraría grandemente la forma de preparación de las deficiencias y también como se documentarían los papeles de trabajo.
9	Estaría dispuesto a que evaluaran constantemente su rendimiento en el trabajo desarrollado	Muy satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho	Los auditores no ven ningún problema en que los estén evaluando. Pues para ellos, sería una manera de ver en donde están fallando y poder retroalimentar para corregir los problemas que tengan.
10	Considera que los tiempos asignados para realizar las auditorías son suficientes	Poco satisfecho	Bastante satisfecho	Bastante satisfecho	El tiempo asignado a las auditorías es adecuado. Salvo en casos especiales se debió alargar la cantidad de horas asignadas

Encuesta		Código:	D			
Satisfacción y relación con el cliente		Fecha:	04-nov-13			
		Página:	1 / 1			
Número de Agencia: _____ Nombre: _____						
Instrucciones: Con la finalidad de conocer su opinión sobre el trabajo realizado por Auditoría Interna, solicitamos se tome unos minutos para medir la gestión actual; el resultado de esta evaluación permitirá mejorar nuestros procesos actuales y la relación con nuestros clientes internos. Por favor encerrar en un círculo la calificación que usted considera describe de mejor manera el atributo planteado, conforme a al siguiente escala:						
1 = Nada Satisfecho 2 = Poco Satisfecho 3 = Indiferente 4 = Bastante Satisfecho 5 = Muy Satisfecho						
PREGUNTAS		ESCALA				
1)	Considera que los auditores realizaron su trabajo con profesionalismo y diligencia.	1	2	3	4	5
2)	Considera que el personal de Auditoría Interna muestra conocimientos claros sobre los objetivos del negocio, estrategia y procesos de cada área evaluada.	1	2	3	4	5
3)	Considera que los informes de Auditoría Interna fueron presentados oportunamente.	1	2	3	4	5
4)	Considera que las observaciones o hallazgos determinados fueron presentados de forma clara y que las conclusiones de los informes le han sido	1	2	3	4	5
5)	Considera que las recomendaciones emitidas en los informes de Auditoría han sido constructivas y relevantes.	1	2	3	4	5
6)	Considera que los informes de Auditoría han sido imparciales y objetivos.	1	2	3	4	5
7)	Considera que el personal de Auditoría Interna muestra flexibilidad y respeto por sus opiniones al momento de discutir las observaciones o hallazgos determinados.	1	2	3	4	5
¿Qué cambios específicos considera que pueden hacerse para mejorar el proceso de revisión?						
¿Qué otros aspectos considera que deberían haberse evaluado en el proceso de la auditoría?						
¿Cómo corregiría usted las deficiencias o hallazgos determinados en la auditoría?						

BANCO SEGURO, S. A.

AUDITORIA INTERNA

EVALUACIÓN TRABAJO EN EQUIPO

I

II

III

NOMBRE: _____ AUDITOR

Instrucciones: De Acuerdo a las características que se detallan en la siguiente tabla califique (de uno a cuatro) el desempeño de cada uno de sus compañeros de equipo.

	1(Deficiente)	2(Satisfactorio)	3(Bueno)	4(Excelente)
A	No cumple con estar en el lugar y hora acordados.	A veces cumple con estar en el lugar y hora acordados.	La gran mayoría de veces cumple con estar en el lugar y hora acordados.	Siempre cumple con estar en el lugar y hora acordados.
B	No colabora con sus compañeros en la solución de problemas o dudas.	A veces colabora con sus compañeros en la solución de problemas o dudas.	Casi siempre colabora con sus compañeros en la solución de problemas o dudas.	Siempre colabora con sus compañeros en la solución de problemas o dudas.
C	No acepta sugerencias de sus compañeros.	A veces acepta sugerencias de sus compañeros.	Casi siempre acepta sugerencias de sus compañeros.	Siempre acepta sugerencias de sus compañeros.
D	Su presentación y conducta durante la intervención no es adecuada.	Casi siempre su presentación y conducta durante la intervención no es adecuada.	Su presentación y conducta durante la intervención a veces no es adecuada.	Su presentación y conducta durante la intervención siempre es adecuada.
E	El trabajo que realiza durante la intervención lo hace solo por cumplir.	Algunas veces el trabajo que realiza durante la intervención lo hace solo por cumplir.	El trabajo que realiza durante la intervención casi siempre es hecho diligentemente.	El trabajo que realiza durante la intervención siempre es hecho diligentemente.
F	Muy pocas veces o nunca promovió la cooperación, participación e integración entre los miembros de equipo.	Pocas veces promueve la cooperación, participación e integración entre los miembros de equipo	Casi siempre promueve la cooperación, participación e integración entre los miembros de equipo.	Promueve la cooperación, participación e integración entre los miembros del equipo.
G	No apporto al logro de los objetivos. Muy pocas veces o ninguna buscó y sugirió soluciones a los problemas.	Pocas veces aportó al logro de los objetivos. Pocas veces buscó y sugirió soluciones a los problemas.	Casi siempre aportó al logro de los objetivos. Casi siempre buscó y sugirió soluciones a los problemas.	Siempre aportó al logro de los objetivos. Buscó y sugirió soluciones a los problemas.

Nombre del Miembro del Equipo Evaluado							A	B	C	D	E	F	G

