



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**Carrera de Contabilidad y Auditoría**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**Título**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA S.O.S. SISTEMAS  
ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA  
DURANTE EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2014 PARA  
DETERMINAR SU OPTIMIZACIÓN AL TALENTO HUMANO”**

**Autora**

**Sofía Rosa Castillo Heredia**

**Tutor**

**MsC. Jhonny Mauricio Coronel Sánchez**

**Riobamba – Ecuador**

## CERTIFICACIÓN DE TUTORÍA

Máster

Jhonny Mauricio Coronel Sánchez

**TUTOR DE TESIS Y DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS, DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO.**

### CERTIFICA:

Que el presente trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA DURANTE EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2014 PARA DETERMINAR SU OPTIMIZACIÓN AL TALENTO HUMANO”, realizado por la Srta. Sofía Rosa Castillo Heredia, Egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, es el resultado de un proceso riguroso realizado bajo mi dirección y asesoría permanente, por lo tanto, cumple con todas las condiciones teóricas y metodológicas exigidas por el reglamento, cumpliendo con los requisitos para su presentación y sustentación ante los miembros del tribunal correspondiente.

Riobamba, julio del 2015



MsC. Jhonny Coronel

**TUTOR**

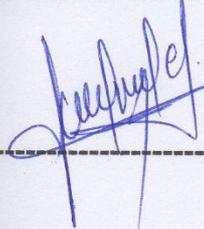
## MIEMBROS DEL TRIBUNAL

### AUTORÍA DE LA TESIS

Los Miembros del Tribunal de Grado designados, aprueban el trabajo de investigación, sobre **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA DURANTE EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2014 PARA DETERMINAR SU OPTIMIZACIÓN AL TALENTO HUMANO”**, realizado por la Srta. Sofía Rosa Castillo Heredia, Egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría.

#### Presidente del Tribunal

MsC. Marco Moreno



-----

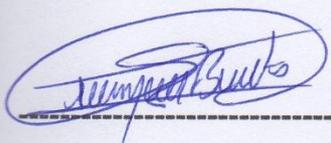


Sofía Rosa Castillo Heredia

10  
-----

#### Miembro del Tribunal

Ing. Cecilia Mendoza

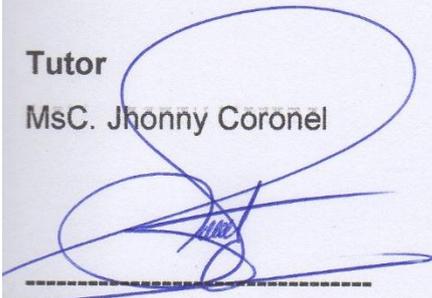


-----

10  
-----

#### Tutor

MsC. Jhonny Coronel



-----

10  
-----

Nota Final:

10  
-----

## AUTORÍA DE LA TESIS

Los criterios emitidos en el vigente trabajo de investigación sobre: “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA DURANTE EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2014 PARA DETERMINAR SU OPTIMIZACIÓN AL TALENTO HUMANO”, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones, recomendaciones y propuesta; son de exclusiva responsabilidad de la autora.



---

**Sofía Rosa Castillo Heredia**  
**060323605-0**

## DEDICATORIA

Un paso más en el camino de mi vida, otra meta rebasada y dejada atrás, una meta vencida con la ayuda de las personas más importantes en mi existencia, las cuales han estado siempre a mi lado, cuya paciencia a veces he puesto a prueba, personas que me han visto tropezar pero aún siguen conmigo, a ustedes quiero dedicar este trabajo de esfuerzo y dedicación, mis padres **María Angélica** y **Edison Alberto** a quienes estoy agradecida por todas sus enseñanzas, consejos para lograr todo lo que me proponga en la vida; me enseñaron a ser una mujer de bien, próspera, y profesional que soy ahora, les agradezco por su infinito amor y apoyo incondicional que he tenido siempre.

A mi hermano **Gilberto** quién con su cariño, cuidado y apoyo a estado conmigo siempre, sobre todo en los momentos más difíciles de mi vida.

***Sofía Rosa Castillo Heredia***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco por sobre todas las cosas a **DIOS** por bendecirme todos los días de mi vida, por permitirme tener todo lo que necesito para un buen vivir.

Agradezco a la **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**, a todos los docentes que a lo largo de mi vida universitaria me impartieron sus conocimientos y sabiduría, de manera muy especial a mi Tutor y amigo Máster Jhonny Coronel, su positivismo y ánimo a lo largo del desarrollo de mi trabajo de investigación que ayudó al desarrollo del mismo.

Reconocimiento personal al Ing. Jhon Parra y a la Empresa **S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda.** quien me apoyo al ejecutar mi trabajo, la facilidad que me dio para integrarme y conocer lo necesario de la misma.

**GRACIAS**, a todos por tanto cariño.

***Sofía Rosa Castillo Heredia***

## ÍNDICE GENERAL

|                                       |      |
|---------------------------------------|------|
| PORTADA.....                          | i    |
| CERTIFICACIÓN DE TUTORÍA.....         | ii   |
| MIEMBROS DEL TRIBUNAL .....           | iii  |
| AUTORÍA DE LA TESIS.....              | iv   |
| DEDICATORIA.....                      | v    |
| AGRADECIMIENTO.....                   | vi   |
| ÍNDICE GENERAL .....                  | vii  |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS .....              | xvi  |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                | xvii |
| ÍNDICE DE CUADROS .....               | xix  |
| RESUMEN .....                         | xx   |
| SUMARY.....                           | xxii |
| INTRODUCCIÓN .....                    | 1    |
| CAPÍTULO I .....                      | 2    |
| 1. MARCO REFERENCIAL.....             | 2    |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....  | 2    |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....    | 3    |
| 1.3. OBJETIVOS.....                   | 3    |
| 1.3.1. GENERAL:.....                  | 3    |
| 1.3.2. ESPECÍFICOS.....               | 3    |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA..... | 3    |
| CAPÍTULO II .....                     | 5    |
| UNIDAD I.....                         | 5    |
| 2. MARCO TEÓRICO.....                 | 5    |
| 2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....     | 5    |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.1. GENERALIDADES .....  | 5  |
| 2.1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC<br>CÍA. LTDA..... | 5  |
| 2.1.3. MISIÓN .....   | 6  |
| 2.1.4. VISIÓN.....  | 7  |
| 2.1.5. OBJETIVOS EMPRESARIALES.....   | 7  |
| 2.1.6. VALORES EMPRESARIALES.....   | 7  |
| 2.1.7. ORGANIGRAMA.....   | 9  |
| UNIDAD II.....  | 10 |
| 2.2. AUDITORÍA.....   | 10 |
| 2.2.1. DEFINICIÓN .....   | 10 |
| 2.2.2. CLASIFICACIÓN .....  | 10 |
| 2.2.2.1. POR LA PROCEDENCIA DEL AUDITOR .....                                   | 10 |
| 2.2.2.1.1. AUDITORÍA INTERNA.....   | 10 |
| 2.2.2.1.2. AUDITORÍA EXTERNA.....   | 11 |
| 2.2.2.2. POR SU ÁREA DE APLICACIÓN .....  | 11 |
| 2.2.2.2.1. AUDITORÍA FINANCIERA .....   | 11 |
| 2.2.2.2.2. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....  | 12 |
| 2.2.2.2.3. AUDITORÍA DE GESTIÓN.....  | 12 |
| 2.2.2.2.4. AUDITORÍA OPERACIONAL.....   | 12 |
| 2.2.2.2.5. EXÁMENES ESPECIALES .....  | 12 |
| 2.2.3. IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA .....  | 13 |
| UNIDAD III.....   | 14 |
| 2.2.4. AUDITORÍA DE GESTIÓN .....   | 14 |
| 2.2.4.1. DEFINICIÓN AUDITORÍA DE GESTIÓN .....                                  | 14 |
| 2.2.4.2. IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....                            | 14 |
| UNIDAD IV .....   | 16 |
| 2.3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....  | 16 |
| 2.3.1. DEFINICIÓN DE TALENTO HUMANO.....  | 16 |

|   |    |
|---|----|
| 2.3.2. OBJETIVOS DEL TALENTO HUMANO .....                   | 16 |
| 2.3.2.1. Objetivos sociales.....                            | 16 |
| 2.3.2.2. Objetivos corporativos .....                       | 16 |
| 2.3.2.3. Objetivos funcionales.....                         | 17 |
| 2.3.2.4. Objetivos personales .....                         | 17 |
| 2.3.3. IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO.....                  | 18 |
| 2.3.4. SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....           | 18 |
| 2.3.4.1. Diagnosticar.....                                  | 19 |
| 2.3.4.2. Identificar .....                                  | 20 |
| 2.3.4.3. Ubicar .....                                       | 20 |
| 2.3.4.4. Estimular.....                                     | 20 |
| 2.3.4.5. Seleccionar .....                                  | 20 |
| 2.3.5. FUNCIONES DEL TALENTO HUMANO .....                   | 21 |
| 2.3.5.1. Función económica.....                             | 21 |
| 2.3.5.2. Función dinámica .....                             | 21 |
| 2.3.5.3. Función formativa .....                            | 21 |
| 2.3.5.4. Función sanitaria .....                            | 21 |
| 2.3.5.5. Función normativa .....                            | 21 |
| 2.3.5.6. Función de bienestar .....                         | 21 |
| 2.3.6. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....           | 21 |
| 2.3.7. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL    | 22 |
| 2.3.8. EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL | 23 |
| .....   |    |
| 2.4. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....                 | 26 |
| 2.4.1. FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR O DIAGNÓSTICO.....   | 27 |
| 2.4.2. FASE II: PLANIFICACIÓN .....                         | 27 |
| 2.4.3. FASE III: EJECUCIÓN.....                             | 28 |
| 2.4.4. FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....            | 29 |
| 2.4.5. FASE V: SEGUIMIENTO .....                            | 29 |
| 2.4.6. HERRAMIENTA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....          | 29 |

|   |    |
|---|----|
| 2.4.6.1. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO.....                 | 29 |
| 2.4.6.1.1. Auditores .....                              | 29 |
| 2.4.6.1.2. Especialistas .....                          | 30 |
| 2.4.7. CONTROL INTERNO .....                            | 30 |
| 2.4.7.1. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....         | 30 |
| 2.4.7.1.1. De acuerdo a su naturaleza .....             | 30 |
| a) Control Administrativo. ....                         | 30 |
| b) Control al Talento Humano.....                       | 30 |
| 2.4.7.1.2. De acuerdo a quien lo realiza.....           | 31 |
| a) Control Interno.....                                 | 31 |
| b) Control Externo.....                                 | 31 |
| 2.4.7.1.3. De acuerdo a su aplicación .....             | 31 |
| a) Control Previo.....                                  | 31 |
| b) Control Concurrente. ....                            | 31 |
| c) Control Posterior. ....                              | 31 |
| 2.4.7.2. ENTORNO DE CONTROL .....                       | 31 |
| 2.4.7.3. EVALUACIÓN DE RIESGOS .....                    | 32 |
| 2.4.7.4. ACTIVIDADES DE CONTROL .....                   | 32 |
| 2.4.7.5. SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....     | 33 |
| 2.4.7.6. SUPERVISIÓN .....                              | 33 |
| 2.4.7.7. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO..... | 33 |
| 2.4.7.7.1. Método Descriptivo o Narrativo .....         | 33 |
| 2.4.7.7.2. Método Gráfico o de Flujogramas.- .....      | 33 |
| 2.4.8. RIESGO DE AUDITORÍA .....                        | 34 |
| 2.4.8.1. COMPONENTES DE RIESGOS .....                   | 34 |
| a) Riesgo Inherente.- .....                             | 35 |
| b) Riesgo de Control.- .....                            | 35 |
| c) Riesgo de Detección.- .....                          | 35 |
| 2.4.9. PROGRAMA DE AUDITORÍA.....                       | 36 |
| 2.4.10. PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO .....                   | 37 |
| 2.4.10.1. PRUEBAS SUSTANTIVAS.....                      | 37 |
| 2.4.10.2. EJECUCIÓN DE TRABAJO .....                    | 37 |
| 2.4.11. EVIDENCIA DE AUDITORÍA .....                    | 40 |

|  |    |
|--|----|
| 2.4.11.1. EVIDENCIA SUFICIENTE .....                   | 40 |
| 2.4.11.2. EVIDENCIA COMPETENTE .....                   | 40 |
| 2.4.11.3. EVIDENCIA PERTINENTE.....                    | 40 |
| 2.4.11.4.1. Evidencia Física.- .....                   | 41 |
| 2.4.11.4.2. Evidencia Documental.- .....               | 41 |
| 2.4.11.4.3. Evidencia Testimonial.- .....              | 41 |
| 2.4.11.4.4. Evidencia Analítica.- .....                | 41 |
| 2.4.12. PAPELES DE TRABAJO.....                        | 41 |
| 2.4.12.1. ESTRUCTURA GENERAL DE LOS PAPELES DE TRABAJO | 42 |
| 2.4.12.2. CLASES DE PAPELES DE TRABAJO .....           | 42 |
| 2.4.12.2.1. Por su uso .....                           | 42 |
| 2.4.12.2.2. Por su contenido .....                     | 42 |
| 2.4.12.3. ARCHIVOS DE PAPELES DE TRABAJO .....         | 44 |
| 2.4.12.3.1. ARCHIVO PERMANETE.....                     | 44 |
| 2.4.12.3.2. ARCHIVO CORRIENTE .....                    | 45 |
| 2.4.12.3.3. MARCAS DE AUDITORÍA.....                   | 45 |
| 2.4.13. NORMAS DE CONTROL INTERNO .....                | 47 |
| 2.4.13.1. CONCEPTO .....                               | 47 |
| 2.4.13.2. EL CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA.....        | 47 |
| 2.4.14. HALLAZGOS DE AUDITORÍA.....                    | 47 |
| 2.4.14.1. IMPORTANCIA DEL HALLAZGOS DE AUDITORÍA.....  | 48 |
| 2.4.14.2. ATRIBUTOS DEL HALLAZGOS.....                 | 48 |
| a) Condición.- .....                                   | 48 |
| b) Criterio.-.....                                     | 48 |
| c) Causa.- .....                                       | 48 |
| d) Efecto.- .....                                      | 48 |
| 2.4.14.3. INFORME DEL AUDITOR .....                    | 48 |
| UNIDAD V .....   | 49 |
| 2.5. HIPÓTESIS.....                                    | 49 |
| 2.5.1. VARIABLES.....                                  | 49 |
| 2.5.1.1 VARIABLE INDEPENDIENTE .....                   | 49 |
| 2.5.1.2 VARIABLE DEPENDIENTE.....                      | 49 |
| 2.5.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....       | 50 |

|  |    |
|--|----|
| CAPÍTULO III .....   | 52 |
| 3. MARCO METODOLÓGICO .....  | 52 |
| 3.1. MÉTODO CIENTÍFICO .....   | 52 |
| 3.1.1. Deductivo .....   | 52 |
| 3.1.2. Analítico .....   | 52 |
| 3.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 52 |
| 3.2.1. Exploratoria.....   | 52 |
| 3.2.2. Explicativa.....  | 53 |
| 3.2.3. Descriptiva .....   | 53 |
| 3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 53 |
| 3.3.1. De Campo.....   | 53 |
| 3.3.2. Documental.....   | 53 |
| 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....   | 54 |
| 3.4.1. POBLACIÓN.....  | 54 |
| 3.4.2. MUESTRA .....   | 55 |
| 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....  | 55 |
| 3.5.1. La Entrevista .....   | 55 |
| 3.5.2. La Encuesta.....  | 55 |
| 3.5.3. La Observación Directa .....  | 55 |
| 3.6. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS.....   | 55 |
| 3.7. AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA S.O.S. SISTEMAS<br>ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA<br>DURANTE EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2014 PARA<br>DETERMINAR SU OPTIMIZACIÓN AL TALENTO HUMANO ..... | 56 |
| 3.7.1. CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS .....   | 57 |
| 3.7.2. NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN .....  | 61 |
| 3.7.3. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....   | 63 |

|  |    |
|--|----|
| 3.7.3.1. MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR .....   | 64 |
| 3.7.3.1.1. Antecedentes .....  | 64 |
| 3.7.3.1.2. Motivo de la Auditoría.....   | 64 |
| 3.7.3.1.3. Objetivos de la Auditoría .....   | 64 |
| 3.7.3.1.4. Alcance de la Auditoría .....   | 65 |
| 3.7.3.1.5. Conocimiento de la Entidad y su Base Legal .....  | 65 |
| □ Identificación de la Entidad.....  | 65 |
| □ Base Legal.....  | 65 |
| □ Principales Disposiciones Legales .....  | 66 |
| 3.7.3.1.6. Estructura Orgánica .....   | 67 |
| 3.7.3.1.7. Misión, Visión, Objetivos y Valores Empresarial .....   | 68 |
| 3.7.3.1.8. ANÁLISIS FODA .....   | 70 |
| 3.7.3.1.9. Principales Actividades, Operaciones E Instalaciones .....  | 70 |
| □ Sistema de Información.....  | 72 |
| 3.7.3.1.10. Principales Políticas y Estrategias Empresariales .....  | 73 |
| 3.7.3.1.11. Talento Humano .....   | 74 |
| 3.7.3.1.12. Puntos de Interés para la Auditoría .....  | 75 |
| 3.7.3.1.13. Identificación de los principales componentes a examinar en la<br>planificación específica ..... | 76 |
| 3.7.3.1.14. Matriz de Evaluación .....   | 77 |
| 3.7.4. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA .....  | 79 |
| 3.7.4.1. MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA .....   | 80 |
| 3.7.4.1.1. Referencia de la Planificación Preliminar .....   | 80 |
| 3.7.4.1.2. Objetivos Específicos por Área y Componente .....   | 80 |
| 3.7.4.1.3. Resumen de la Evaluación del Control Interno .....  | 80 |
| 3.7.4.1.4. Evaluación y Calificación del Riesgo de Auditoría.....  | 81 |
| 3.7.4.1.4.1. Matriz de Evaluación y Calificación del Riesgo de Auditoría                                     | 82 |
| 3.7.4.2. PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA DE GESTIÓN .....   | 84 |
| 3.7.4.2.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN (GERENCIA<br>GENERAL) .....                                      | 86 |
| 3.7.4.2.2. PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN (TALENTO<br>HUMANO).....   | 87 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.7.4.3. RECURSOS HUMANOS Y DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO .....      | 88  |
| 3.7.4.4. PRODUCTOS A OBTENER .....                             | 89  |
| 3.7.4.5. CÉDULA NARRATIVA DE LA BASE LEGAL .....               | 90  |
| 3.7.4.6. CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL .....                   | 91  |
| 3.7.4.7. EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO .....                   | 92  |
| 3.7.4.7.1. Matriz de Ponderación .....                         | 95  |
| 3.7.4.7.2. Resultados de la Evaluación de Control Interno..... | 96  |
| 3.7.4.8. CRONOGRAMA DE CITAS.....                              | 97  |
| 3.7.4.8.1. Listado del Personal.....                           | 98  |
| 3.7.4.8.2. Asistencia del Personal .....                       | 100 |
| 3.7.4.9. EVALUACIÓN A LOS COMPONENTES DE S.O.S.....            | 103 |
| 3.7.4.10. PLAN DE CAPACITACIÓN.....                            | 110 |
| 3.7.4.10.1. Evaluación Plan de Capacitación .....              | 110 |
| 3.7.3. NORMAS DE CONTROL INTERNO.....                          | 116 |
| 3.8. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....                          | 119 |
| 3.8.1. INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....                    | 121 |
| CAPÍTULO IV .....  | 126 |
| 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                        | 126 |
| 4.1. HALLAZGOS DE AUDITORÍA .....                              | 126 |
| 4.1.1. INEXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES.....                | 128 |
| 4.1.2. INADECUADO PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL .....      | 130 |
| 4.1.3. NO EXISTE PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL .....   | 132 |
| 4.1.4. NO SE REALIZA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....            | 134 |
| CAPÍTULO V .....   | 136 |
| 5. PROPUESTA.....  | 136 |
| 5.1. DATOS INFORMATIVOS .....                                  | 137 |
| 5.2. TÍTULO DE LA PROPUESTA .....                              | 137 |
| 5.3. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA .....                        | 137 |
| 5.4. FINALIDAD DEL MANUAL .....                                | 138 |

|  |      |
|--|------|
| 5.5. ALCANCE .....   | 138  |
| 5.6. JUSTIFICACIÓN .....   | 138  |
| 5.7. OBJETIVOS .....   | 139  |
| 5.7.1. OBJETIVO GENERAL .....  | 139  |
| 5.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....  | 139  |
| 5.7.3. MISIÓN Y VISIÓN DE S.O.S SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA.<br>LTDA.....  | 139  |
| ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE S.O.S SISTEMAS ELECTRÓNICOS<br>FEPAC CÍA. LTDA..... | 140  |
| BIBLIOGRAFÍA .....   | 148  |
| WEBGRAFÍA.....   | 149  |
| ANEXOS .....   | 150  |
| ANEXO 1: Constitución de la Empresa.....                                       | xxiv |
| ANEXO 2: Listado del Personal de la Empresa .....                              | xxx  |
| ANEXO 3: Carta de S.O.S. del Proceso de Selección de Personal .....            | xxxi |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico N°1 .....  | 9  |
| ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE S.O.S SISTEMAS ELECTRÓNICOS<br>FEPAC CÍA. LTDA..... | 9  |
| Gráfico N° 2.....  | 19 |
| SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....                                     | 19 |
| Gráfico N° 3.....  | 23 |
| PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....                                     | 23 |
| Gráfico N° 4.....  | 25 |
| EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....                      | 25 |
| Gráfico N° 5.....  | 26 |
| FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....  | 26 |
| Gráfico N° 6.....  | 34 |
| SIMBOLOGÍA DE FLUJOGRAMAS.....   | 34 |
| Gráfico N° 7.....  | 72 |
| SISTEMA INFORMATICO DE SEGURIDAD PRIVADA.....                                  | 72 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| TABLA N° 1.....   | 36 |
| PONDERACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA.....  | 36 |
| Tabla N° 2.....   | 38 |
| TÉCNICAS DE AUDITORÍA.....  | 38 |
| Tabla N° 3.....   | 46 |
| MARCAS DE AUDITORÍA.....  | 46 |
| Tabla N° 4.....   | 50 |
| OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....   | 50 |
| Tabla N° 5.....   | 54 |
| POBLACIÓN.....  | 54 |
| Tabla N° 6.....   | 74 |
| PERSONAL DE S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.....                   | 74 |
| Tabla N° 7.....   | 77 |
| Matriz de Evaluación Preliminar del Riesgo de Auditoría (Gerencia General)..... | 77 |
| Tabla N° 8.....   | 78 |
| Matriz de Evaluación Preliminar del Riesgo de Auditoría (Talento Humano).....   | 78 |
| Tabla N° 9.....   | 82 |
| Matriz de Evaluación y Calificación del Riesgo de Auditoría.....                | 82 |
| Tabla N° 10.....  | 84 |
| Programa Preliminar de Auditoría de Gestión.....                                | 84 |
| Tabla N° 11.....  | 86 |
| Programa de Auditoría de Gestión (Gerencia General).....                        | 86 |
| Tabla N° 12.....  | 87 |
| Programa de Auditoría de Gestión (Talento Humano).....                          | 87 |
| Tabla N° 13.....  | 88 |
| Recursos Humanos y Distribución del Tiempo.....                                 | 88 |
| Tabla N° 14.....  | 91 |
| Cédula de Análisis Documental.....  | 91 |
| Tabla N° 15.....  | 92 |
| Evaluación de Control Interno.....  | 92 |
| Tabla N° 16.....  | 95 |
| Matriz de Ponderación.....  | 95 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla N° 17.....  | 97  |
| Cronograma de Citas para Entrevistas.....                     | 97  |
| Tabla N° 18.....  | 98  |
| Personal de S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda..... | 98  |
| Tabla N° 19.....  | 100 |
| Tarjeta de Asistencia.....                                    | 100 |
| Tabla N° 20.....  | 103 |
| Resultados Gerencia General.....                              | 103 |
| Tabla N° 21.....  | 105 |
| Resultados de Talento Humano.....                             | 105 |
| Tabla N° 22.....  | 108 |
| Resumen de Resultados.....                                    | 108 |
| Tabla N° 23.....  | 110 |
| Plan de Capacitación.....                                     | 110 |
| Tabla N° 24.....  | 110 |
| Datos Generales del Evaluado.....                             | 110 |
| Tabla N° 25.....  | 111 |
| Evaluaciones Programadas.....                                 | 111 |
| Tabla N° 26.....  | 113 |
| Objetivos y Períodos de la Evaluación.....                    | 113 |
| Tabla N° 27.....  | 113 |
| Evaluación Plan de Capacitación.....                          | 113 |
| Tabla N° 28.....  | 116 |
| Cuestionario de Normas de Control Interno.....                | 116 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|   |     |
|---|-----|
| Cuadro N° 1.....                        | 70  |
| Análisis FODA.....                      | 70  |
| Cuadro N° 2.....                        | 90  |
| Cédula Narrativa de la Base Legal.....  | 90  |
| Cuadro N° 3.....                        | 97  |
| Base de Datos del Personal.....         | 97  |
| Cuadro N° 4.....                        | 101 |
| Control de Asistencia del Personal..... | 101 |
| Cuadro N° 5.....                        | 111 |
| Calificación de la Evaluación.....      | 111 |

## RESUMEN

SOS Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la seguridad de hogares riobambeños, brindando el servicio de Monitoreo 24 horas con el personal capacitado en todas las áreas y con tecnología de punta, además cuenta instalación y mantenimiento de los equipos ofertados para la seguridad del cliente tales como son sistemas de alarmas, motores para puertas de garaje, porteros y video porteros, mallas eléctricas, circuito cerrado de televisión, guardias de seguridad, control de acceso para personal. Con el único objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores lo realiza a través de sus 38 trabajadores en los departamentos Administrativo, Financiero, Comercial, Técnico y de Control.

Mediante la auditoría de gestión efectuada se ha determinado que no se ha realizado una evaluación a los procesos en términos de eficacia, eficiencia, y ética desde su inicio.

Por lo tanto necesitaban que se examine y evalúe la planificación, dirección y control interno, la eficacia y la eficiencia con que se han empleado los recursos humanos, así como los resultados de las operaciones previstas, a fin de determinar el cumplimiento de las metas propuestas.

El presente trabajo investigativo consta de cinco capítulos:

El **Capítulo I**, da a conocer el marco referencial en la cual se manifiesta aspectos del porqué de la investigación.

El **Capítulo II**, describe información de la empresa, también expresa la conceptualización que establece la Auditoría de Gestión, las Normas de Control Interno.

El **Capítulo III**, menciona lo relacionado con el marco metodológico que respalda la investigación, a la vez la ejecución en sí de la Auditoría de Gestión efectuada del 1 de enero al 30 de junio del 2014, que conlleva a la emisión del dictamen sobre su optimización al Talento Humano.

El **Capítulo IV**, expresa las conclusiones y recomendaciones pertinentes que se llegó a establecer.

El **Capítulo V**, plantea una propuesta de un Manual de Procedimientos, Reclutamiento y Selección de Personal para la empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda., como un instrumento para el adecuado ingreso de personal.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CENTRO DE IDIOMAS**

---

**SUMMARY**

SOS Electronic Systems Co. FEPAC. Ltda. is a company dedicated to the security of riobambeños homes, providing service 24 hours Monitoring trained in all areas of technology and personnel; also it has installation and maintenance of safety equipment offered to the customer such as: alarm systems, garage door drives, video doormen and porters, electrical grids, CCTV, security guards, access control personnel. For the sole purpose of satisfying the needs of consumers it is done through its 38 workers in the administrative departments, Finance, Commercial, Technical and Control.

By audit performed it has been determined that no assessment has been done to the processes in terms of effectiveness, efficiency and ethics since its inception.

Therefore, it needed to review and assess the planning, management and internal control, the effectiveness and efficiency with which human resources have been used, and the results of the operations envisaged, in order to determine compliance with the goals set.

This research work consists of five chapters:

**Chapter I**, it discloses the reference framework in which aspects of why research is manifest.

**Chapter II**, it describes company information, also expresses the conceptualization that establishes the audit, the Internal Control Standards.

**Chapter III**, it mentions related to the methodological framework supporting research, while the execution itself of the Auditing carried out from January 1 to June 30, 2014, leading to the issuance of an opinion on its optimization human talent.

**Chapter IV**, it expresses conclusions and recommendations that came to be established.

**Chapter V**, it presents a proposal for a Procedures Manual, Recruitment and Selection for the company SOS Electronic Systems Co. FEPAC. Ltda. As an instrument for proper entry of personnel.

Revised by:  Dra. Nelly Moreano O.  
CENTRO DE IDIOMAS



## INTRODUCCIÓN

SOS Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la seguridad de hogares riobambeños, brindando el servicio de Monitoreo 24 horas con el personal capacitado en todas las áreas y con tecnología de punta, además cuenta con una instalación y mantenimiento de los equipos ofertados para la seguridad del cliente tales como son sistemas de alarmas, motores para puertas de garaje, porteros y video porteros, mallas eléctricas, circuito cerrado de televisión, guardias de seguridad, control de acceso para personal. Con el único objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores lo realiza a través de sus 38 trabajadores en los departamentos Administrativo, Financiero, Comercial, Técnico y de Control.

Para la empresa S. O. S es importante asegurar el cumplimiento de su filosofía empresarial, todo el personal de la empresa debe trabajar acorde al sistema de calidad y enfocados en la mejora continua de los procesos de servicio, para cumplir en tiempo y forma con lo ofrecido a los usuarios, logrando con ello su plena satisfacción y que S.O.S se convierta en sinónimo de tranquilidad, seguridad y garantía.

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO REFERENCIAL**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda.; es una empresa constituida legalmente bajo esta denominación el 23 de marzo del 2000.

Al efectuar un estudio preliminar en la Empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda., se ha determinado que no se ha efectuado una evaluación a los procesos en términos de eficiencia, efectividad, economía y ética, desde su inicio, por lo tanto necesitan ser evaluados y verificados.

Examinar y evaluar la planificación, dirección y control interno administrativo, la economía y la eficiencia con que se han empleado los recursos humanos, materiales financieros y tecnológicos, así como los resultados de las operaciones previstas, a fin de determinar el cumplimiento de las metas propuestas.

Al no aplicarse un control interno en el desempeño de las actividades, existe el riesgo que la ejecución de programas y proyectos no se cumplan de acorde a la planificación empresarial, dando lugar a que existan posibles desviaciones o irregularidades en el manejo y uso de los recursos.

Por lo cual, es indispensable la ejecución de la Auditoría de Gestión con el fin de verificar el cumplimiento de objetivos y metas, medir la eficiencia, eficacia, ética y el manejo adecuado de la utilización de sus recursos.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide la auditoría de gestión a la Empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba durante el período del 1 de Enero al 30 de Junio del 2014 para determinar su optimización al talento humano?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. GENERAL:**

Demostrar como incide la auditoría de gestión a la Empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba durante el período del 1 de Enero al 30 de Junio del 2014 para determinar su optimización al talento humano.

### **1.3.2. ESPECÍFICOS**

- Fundamentar teóricamente los procesos e instrumentos que permitirán la aplicación de la Auditoría de Gestión.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Identificar el grado de eficiencia, eficacia y economía en la utilización y comportamiento de los recursos.
- Analizar el rendimiento operativo a través de las Normas de Control Interno.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

La empresa constantemente demanda de herramientas que le permita evaluar el adecuado cumplimiento de los procesos administrativos, financieros y operativos, el propósito principal es ayudar a desarrollar adecuadamente sus operaciones y actividades con el fin de encontrar posibles errores o irregularidades.

Por lo tanto, el presente trabajo investigativo está encaminado a realizar una Auditoría de Gestión, con la finalidad de verificar si las disposiciones emitidas por

parte de la gerencia, así como su ejecución se llevaron a cabo por parte de sus colaboradores, desde el 1 de Enero al 30 de Junio del 2014, atendiendo a principios y normas que emiten las entidades reguladoras de la empresa.

Por el número de actividades existe la posibilidad de errores en la práctica, lo cual puede ocasionar retrasos en los cronogramas establecidos y pérdidas tanto materiales como económicas, incumpliendo así con los objetivos y metas empresariales.

El resultado de la aplicación de una Auditoría de Gestión se verá reflejado en un Informe que incluirán comentarios, conclusiones, y principalmente recomendaciones, las mismas que serán de beneficio para la empresa ya que estas son el resultado del análisis a los procesos examinados en las cuales se sugiere la aplicación de medidas correctivas a falencias detectadas.

## **CAPÍTULO II**

### **UNIDAD I**

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.1.1. GENERALIDADES**

SOS Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda. Es una Empresa dedicada a la seguridad de hogares riobambeños, brindando el servicio de Monitoreo 24 horas con el personal capacitado en todas las áreas y con tecnología de punta, además cuenta instalación y mantenimiento de los equipos ofertados para la seguridad del cliente tales como son sistemas de alarmas, motores para puertas de garaje, porteros y video porteros, mallas eléctricas, circuito cerrado de televisión, guardias de seguridad, control de acceso para personal. Con el único objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores lo realiza a través de sus 33 trabajadores en los departamentos Administrativo, Financiero, Comercial, Técnico y de Control.

#### **2.1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.**

SOS Sistemas Electrónicos Cía. Ltda., nace como Ofiventas, el 4 de marzo de 1993 cuyo objetivo era el de comercializar reguladores de voltaje, equipos de oficina y generadores de energía UPS.

Luego de un estudio técnico de necesidades se detectó la aceptación por parte de la ciudadanía Riobambeña, de adquirir algún tipo de instrumento electrónico que les brinde seguridad para el cuidado de sus bienes; con el fin de llenar las

expectativas de los clientes, en mayo de 1993 se inicia otra línea de comercialización consistente en sistemas de seguridad domiciliarias y para empresas. Se adquiere la primera central de monitoreo con una capacidad de 500 usuarios. En 1994 se completa aún más el servicio con personal de apoyo y fuerza activa inmediata para emergencias, para dotar de más seguridad y un mejor servicio al cliente.

En 1997 se forma el Consorcio SOS Sistemas Electrónicos de Seguridad con la comercialización de las nuevas líneas afines como son:

- Centrales telefónicas.
- Circuitos Cerrados de televisión.
- Motores a Control Remoto para puertas de garaje.
- Servicio de Monitoreo de las alarmas (24 horas).

El 23 de marzo del año 2000 se forma como la compañía S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda. contando con 33 trabajadores en los departamentos Administrativo, Financiero, Comercial, Técnico y de Control. Contando con más de 800 usuarios de los servicios que ofrece la compañía.

### **2.1.3. MISIÓN**

“La misión de la empresa de Sistemas Electrónicos de Seguridad SOS, es brindar al usuario calidad en el servicio de seguridad con sistemas confiables por medio de una estación de monitoreo permanente solucionando casos emergentes en forma rápida con la coordinación de la Policía Nacional y del personal debidamente calificado, todo esto pensando en el bienestar y seguridad del cliente al cual consideramos el núcleo de la empresa”.

#### **2.1.4. VISIÓN**

“La visión de la empresa S.O.S Sistemas Electrónicos de Seguridad es obtener la calificación como empresa ISO 9000, calificación que pondrá en alto el nombre de S.O.S. demostrando que sus productos y servicios son de calidad, manteniéndola como empresa líder en el mercado.”

#### **2.1.5. OBJETIVOS EMPRESARIALES**

Considerando un escenario favorable para la empresa, S.O.S. se ha planteado los siguientes objetivos anuales:

- Fortalecer los servicios que la empresa S.O.S. brinda a sus clientes actuales.
- Captar recursos económicos mediante estrategias financieras encaminadas a reducir costos.
- Desarrollar mecanismos de estudio sobre el comportamiento del mercado y la competencia.
- Incrementar el nivel de cobertura dirigido al mercado insatisfecho por medio de innovación y valor agregado en los servicios.
- Establecer contactos y convenios con distribuidores internacionales para cubrir cupos en la importación directa de los productos.
- Alcanzar liderazgo en el mercado local y regional abalizadas por certificaciones internacionales.
- Fortalecer la comercialización de líneas alternas y complementarias basados en la reducción de costos e importaciones directas.

#### **2.1.6. VALORES EMPRESARIALES**

**Innovación:** Introducimos nuevos productos de seguridad electrónica, protección de incendios y control de accesos, tras ser testados y aprobados por nuestro comité técnico.

**Competitividad:** Ofrecemos la mejor relación calidad-precio-garantías del mercado.

**Orientación al Cliente:** Dedicamos nuestros esfuerzos a conocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

**Conducta Ética:** Actuamos con profesionalidad, integridad moral, lealtad y respeto.

**Trabajo en equipo:** Fomentamos la participación de todos para lograr un objetivo común, compartiendo la información y los conocimientos.

**Auto-desarrollo:** Motivamos a nuestro personal a través de la confianza, potenciando y premiando la iniciativa individual.

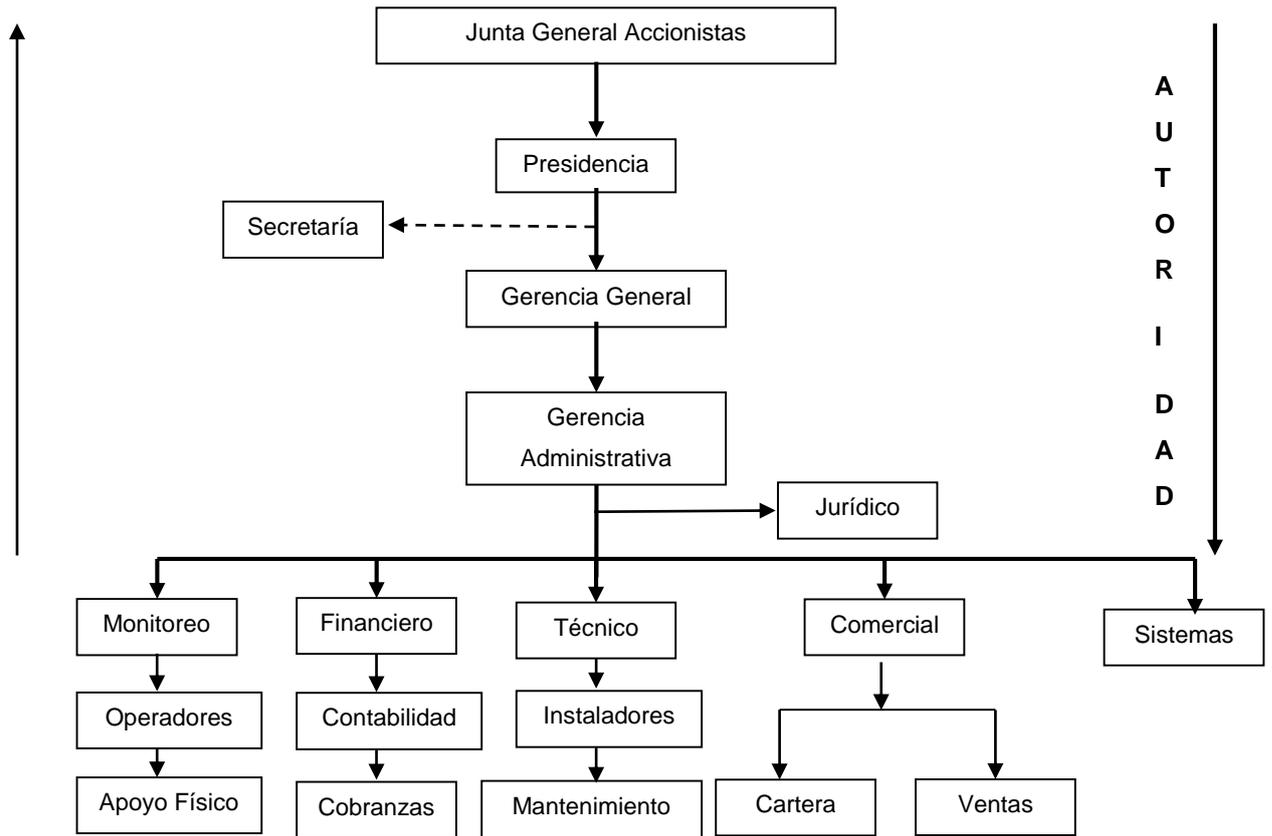
**Seguridad y salud:** Nos comprometemos decididamente con la seguridad y salud laboral promoviendo una cultura preventiva.

**Responsabilidad Social:** Comprometida con la Sociedad, generando riqueza económica y social, dedicamos parte de nuestros beneficios a la acción social.

## 2.1.7. ORGANIGRAMA

Gráfico N°1

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE S.O.S SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.



FUENTE: S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.

## **UNIDAD II**

### **2.2. AUDITORÍA**

#### **2.2.1. DEFINICIÓN**

“El vocablo auditoría es sinónimo de examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencias sobre informaciones, registros, procesos, etc. Hoy en día, la palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculados a la empresa, pueden diferenciarse en función de su finalidad económica inmediata.

Se la puede definir como un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen”. (DE LA PEÑA, 2009 pág. 21)

#### **2.2.2. CLASIFICACIÓN**

##### **2.2.2.1. POR LA PROCEDENCIA DEL AUDITOR**

###### **2.2.2.1.1. AUDITORÍA INTERNA**

“Es aquella actividad que llevan a cabo profesionales que ejercen su actividad en el seno de su empresa, normalmente en un departamento, bajo la dependencia de la máxima autoridad de la misma, pudiéndose definir ésta como una función de valoración independiente establecida en el seno de una organización dirigida a examinar y evaluar sus actividades, así como el sistema de control interno, con la finalidad de garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de la información

suministrada por los distintos sistemas existentes en la misma y la eficacia de sus sistemas de gestión”. (FRANKLIN, 2000)

#### **2.2.2.1.2. AUDITORÍA EXTERNA**

“Es el examen o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un periodo, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

Además, examina y evalúa la planificación, organización, dirección y control interno administrativo, la economía y eficiencia con que se han empleado los recursos humanos, materiales y financieros, así como el resultado de las operaciones previstas a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas”. (COOK Y WINKLE, 2000, pág. 52)

#### **2.2.2.2. POR SU ÁREA DE APLICACIÓN**

##### **2.2.2.2.1. AUDITORÍA FINANCIERA**

“El objetivo de una auditoría a los estados financieros es permitir al auditor expresar una opinión si los estados financieros están preparados, en todos los aspectos importantes, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados por la profesión contable o por una autoridad competente.

La frase usada para expresar la opinión de auditor es presenta razonablemente, en todos los aspectos materiales”. (MADARIAGA GOROCICA, 2004, pág. 33)

#### **2.2.2.2.2. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

“Evalúa el adecuado cumplimiento de las funciones, operaciones y actividades de la empresa principalmente en el aspecto administrativo.

Es la revisión sistemática y exhaustiva que se realiza en la actividad administrativa de una empresa, en cuanto a su organización, las relaciones entre sus integrantes y el cumplimiento de las funciones y actividades que regulan sus operaciones”. (MADARIAGA GOROCICA, 2004, pág. 45)

#### **2.2.2.2.3. AUDITORÍA DE GESTIÓN**

“Es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades”. (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2001)

#### **2.2.2.2.4. AUDITORÍA OPERACIONAL**

“Tiene como objeto de estudio el proceso administrativo y las operaciones de las organizaciones, con miras a emitir opinión sobre la habilidad de la dirección para manejar el proceso administrativo y el grado de economicidad, eficiencia y efectividad de las operaciones del ente auditado”. (MADARIAGA GOROCICA, 2004, pág. 67)

#### **2.2.2.2.5. EXÁMENES ESPECIALES**

“Comprende la revisión y análisis de una parte de las operaciones o transacciones efectuadas con posterioridad a su ejecución, con el objeto de verificar aspectos presupuestales o de gestión, el cumplimiento de los dispositivos legales y reglamentarios aplicables y elaborar el correspondiente informe que incluya observaciones, conclusiones y recomendaciones. El Examen Especial puede incluir

una combinación de objetivos financieros y operativos, o restringirse a sólo uno de ellos, dentro de un área limitada o asunto específico de las operaciones”. (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2001)

### **2.2.3. IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA**

“La auditoría es una herramienta de gran utilidad para las organizaciones que se vinculen con este proceso, ya que es una forma eficaz de evitar posibles irregularidades y malas praxis en los estados financieros dentro de un período fiscal, observando en el área a evaluar, la descripción de la deficiencia encontrada, las causas del problema, las consecuencias de la debilidad encontrada y de ser posible su cuantificación, como también los correctivos pertinentes a muy corto plazo y de manera oportuna.

Otra perspectiva valiosa de la auditoría continua, es que brinda seguridad a los clientes, ya que reciben respuestas rápidas de las incidencias que tienen las operaciones en su patrimonio, como también sirve de fuente para prevenir y descubrir errores y fraudes a tiempo.

Sin olvidar el aspecto social, sirve como base para realizar una revisión óptima de los procesos en base a las normas de la empresa, lo que brindará una mejor distribución del trabajo que el personal realiza.

Asimismo, en lo referente a los sistemas de información, ofrece sugerencias de procedimientos de trabajo, en los cuales existan una posible optimización, para un mejor uso de la información, que a su vez, simplifica el tiempo y se logran resultados más eficaces, necesarios en el trabajo cotidiano del personal de la organización”. (ARENS, 1995, pág. 42, 43)

## UNIDAD III

### **2.2.4. AUDITORÍA DE GESTIÓN**

“Dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando los recursos humanos de carácter multidisciplinarios, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución se está realizando o se ha realizado, de acuerdo a los principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia”. (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Ley Orgánica, Art. 21)

#### **2.2.4.1. DEFINICIÓN AUDITORÍA DE GESTIÓN**

“Es el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación; en relación a sus objetivos y metas, determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades”. (LUNA, 2003, pág. 68)

#### **2.2.4.2. IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

La importancia de realizar una auditoría de gestión se resume en la necesidad de comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos de nuestra empresa. Contar con los recursos necesarios para llevar a cabo una actividad dentro de la organización no es suficiente. Hay que conocerlos a fondo en su uso y control, evaluarlos y, si es preciso, modificarlos para alcanzar la visión empresarial.

La auditoría de gestión ayudará a la gerencia a lograr una administración más eficaz. Permitirá descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos para conseguir la rentabilidad y el crecimiento empresarial. La auditoría de gestión nos permitirá conocer el nivel real de la administración y situación de la empresa; una

herramienta, que a la postre ayudará a asesorar a la gerencia y nos guiará en la adaptación necesaria hacia las metas que surjan en un contexto cambiante.

## UNIDAD IV

### 2.3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### 2.3.1. DEFINICIÓN DE TALENTO HUMANO

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal". (CHIAVENATO, 2001, pág.125).

#### 2.3.2. OBJETIVOS DEL TALENTO HUMANO

Los objetivos fundamentales de la administración del personal son cuatro:

##### 2.3.2.1. Objetivos sociales

Tratar al personal bajo ciertos principios éticos y socialmente responsables es decir no usar políticas discriminatorias por razones de sexo, raza, religión, grupo cultural u otros.

##### 2.3.2.2. Objetivos corporativos

Reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo es solo un instrumento para que la organización alcance sus objetivos y metas.

### **2.3.2.3. Objetivos funcionales**

Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado para las necesidades de la organización.

### **2.3.2.4. Objetivos personales**

La administración de personal es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida que son compatibles y coincidan con los de la organización.

El objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. En síntesis se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo.

De este objetivo general se desprende varios objetivos específicos tales como:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

### **2.3.3. IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO**

“No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes de una organización deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño”.

### **2.3.4. SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

En cada una de estas etapas hay que desarrollar una serie de actividades que le van dando salida a los objetivos de cada una de ellas y juntas van conformando la Gestión del Talento Humano en nuestras Organizaciones.

## Gráfico N° 2

### SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



FUENTE: AUDITORÍA DE GESTIÓN: NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

#### 2.3.4.1. Diagnosticar

La composición del talento que tenemos en nuestra empresa nos lleva a realizar una descripción del talento Humano presente en cada uno de los trabajadores de la Organización, teniendo en cuenta las variables siguientes:

- Datos de Identificación.
- Datos Familiares.
- Puesto Actual.
- Formación.
- Historia Profesional.
- Estudios de Post Grado.
- Categoría Científica.
- Conocimientos Complementarios.
- Habilidades desarrolladas.
- Capacidades.
- Nivel motivacional.
- Actitud ante el trabajo.
- Preferencias laborales.

- Expectativas de desarrollo profesional.

#### **2.3.4.2. Identificar**

El talento que se requiere para cada puesto de trabajo es:

- Diseñar los Puestos de Trabajo.
- Definir las competencias laborales.

#### **2.3.4.3. Ubicar**

El talento que posee cada persona en correspondencia con los que se necesitan para ocupar el puesto verificamos al:

- Recopilar la Información de las etapas anteriores.
- Realizar un trabajo de equipo caracterizado por un minucioso análisis con el objetivo de ubicar el talento donde verdaderamente genere impactos.

#### **2.3.4.4. Estimular**

El desarrollo y la permanencia del talento humano se da con:

- Retomar las informaciones obtenidas en la primera Etapa.
- Elaborar un Plan de Capacitación que responda a las necesidades de los trabajadores y de la Organización.
- Diseñar Sistemas de Pago que potencien el talento de las personas.
- Aplicar la Estimulación Moral a los trabajadores destacados por su labor.
- Realizar estudios de Clima laboral en la Organización y potenciar los indicadores que presenten dificultades.
- Crear condiciones de trabajo adecuadas.

#### **2.3.4.5. Seleccionar**

A las personas que posean el talento adecuado para desempeñarse en la empresa:

- Reclutar al personal con el talento adecuado.

- Seleccionar al personal idóneo, para ello es importante tener en cuenta que la debemos hacer en base a las competencias del puesto en cuestión y por lo tanto las técnicas a utilizar tiene que estar dirigidas en ese sentido, porque de lo contrario no respondería al sistema que queremos implementar y nos traería al fracaso.

## **2.3.5. FUNCIONES DEL TALENTO HUMANO**

**2.3.5.1. Función económica.-** Relacionada con salarios, incentivos y prestaciones sociales.

**2.3.5.2. Función dinámica.-** Enganche, contratos, adaptación y evaluación de desempeño.

**2.3.5.3. Función formativa.-** Capacitación y desarrollo de personal.

**2.3.5.4. Función sanitaria.-** Exámenes médicos pre-ocupacionales u ocupacionales.

**2.3.5.5. Función normativa.-** Reglamentos y políticas de manejo de personal.

**2.3.5.6. Función de bienestar.-** Transporte, casino, recreación y deportes, entre otros.

## **2.3.6. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

Nada es tan importante para cualquier organización como el reclutamiento y la selección de su personal. El proceso de reclutamiento implica la atracción de candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto dentro de la organización, de modo consecuente con su respectiva selección y contratación.

Esta selección se realiza de acuerdo con las necesidades de la unidad administrativa que corresponda y con los requisitos del manual de puestos correspondiente.

El manual debe presentar la forma en que debe llevarse a cabo el proceso de reclutamiento y preselección. Al respecto, cabe recordar que la selección última corresponde a la autoridad, la cual, apoyada en la información que le proporcione Recursos Humanos, tomará la decisión de contratar a un candidato de la terna o nómina remitida al efecto.

### **2.3.7. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL**

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la gerencia. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

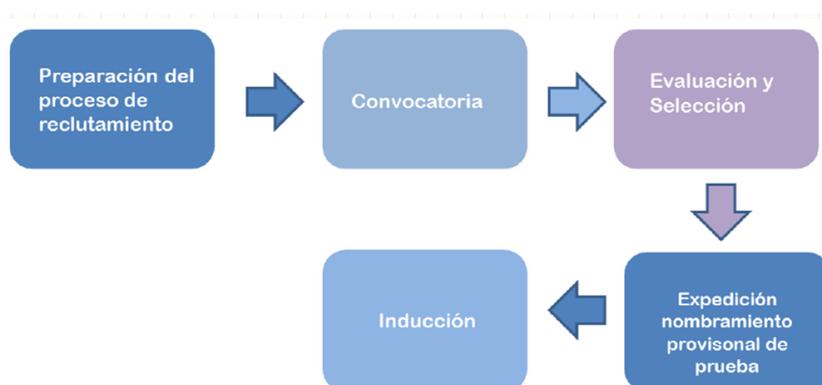
El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

- Recepción del Pedimento de Personal.
- Consulta del perfil profesional (ficha profesional).
- Revisión en la base de datos (banco de oferentes).
- Si es necesario, hacer la publicación de un aviso en un medio de comunicación colectiva o a través de un procedimiento interno.
- Recepción de ofertas.
- Realización de la entrevista preliminar.
- Realización de la entrevista profunda.
- Aplicación de la batería de pruebas.
- Verificación de referencias laborales y personales.
- Elaboración de los informes de preselección.
- Remisión de las ternas a las unidades administrativas interesadas.
- Entrevista de selección.
- Seguimiento de las ternas.

- Contratación.
- Cartas de agradecimiento a los participantes.
- Proceso de contratación y procedimiento de admisión.
- Presentación del nuevo empleado a la unidad administrativa interesada y su posterior traslado a la unidad de Inducción.

**Gráfico N° 3**

**PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**



**FUENTE:** AUDITORÍA DE GESTIÓN: NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

**2.3.8. EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de

separar al nuevo empleado de la empresa, niveles bajos de evaluación y factores similares.

## Gráfico N° 4

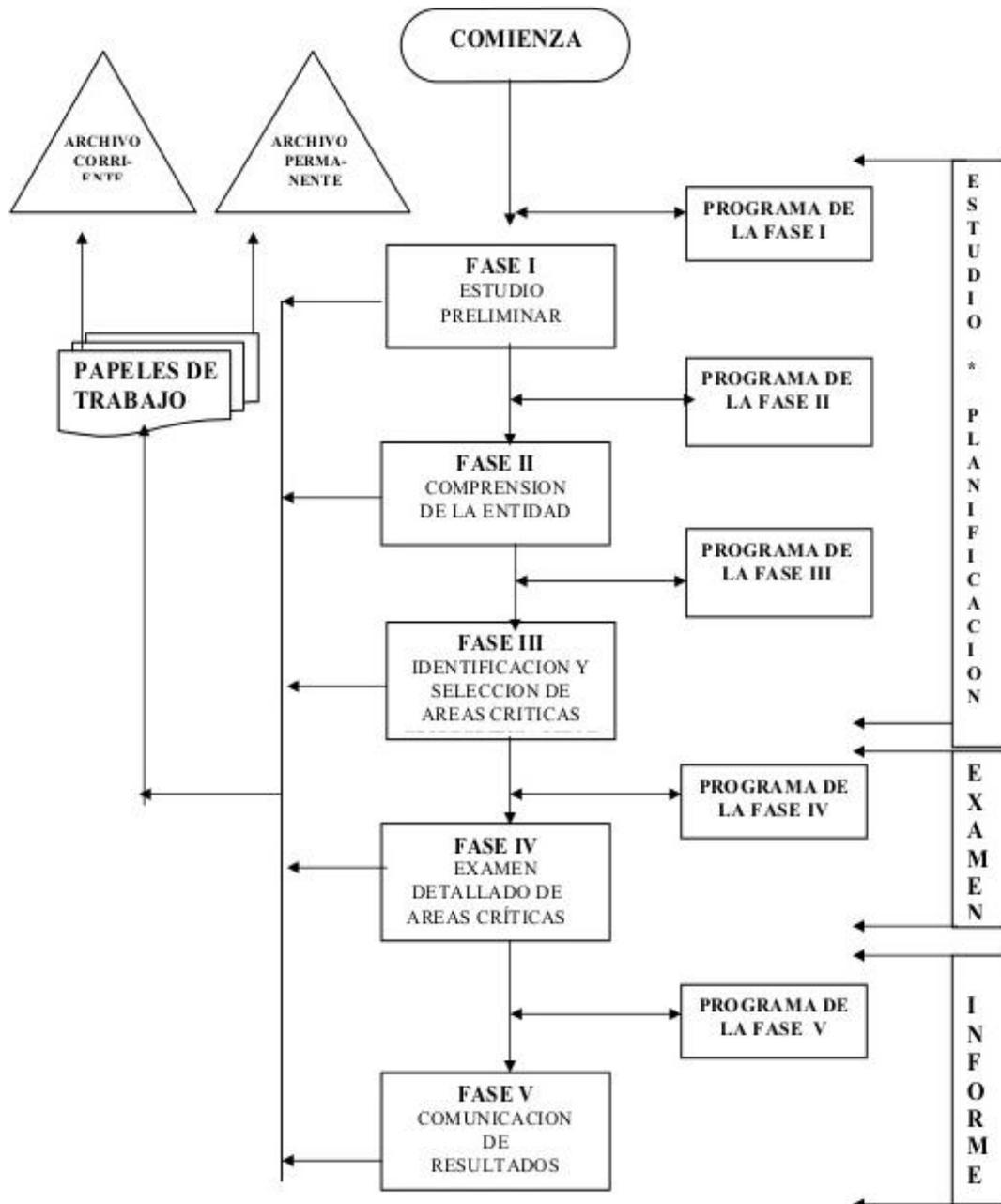
### EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

| INFORME DE VALORACION   |            |           |                 |      |          |
|---|------------|-----------|-----------------|------|----------|
| CANDIDATO:  |            |           |                 |      |          |
| FACULTAD / DEPARTAMENTO:  |            |           |                 |      |          |
| PUESTO:   |            |           |                 |      |          |
| FECHA:  |            |           |                 |      |          |
| DATOS DE IDENTIFICACION PERSONAL  |            |           |                 |      |          |
| Cédula Identidad:   |            |           | Cédula Militar: |      |          |
| Dirección:  |            |           | Provincia:      |      |          |
| Ciudad:   |            | Teléfono: |                 | Fax: |          |
| Fecha Nacimiento:   |            |           | Email:          |      |          |
|   |            |           | Estado Civil    |      |          |
| I FORMACION ACADEMICA Y PROFESIONAL   |            |           |                 |      |          |
|   | Muy Bajo   | Bajo      | Medio           | Alto | Muy Alto |
| Formación Académica General   |            |           |                 |      |          |
| Formación Específica  |            |           |                 |      |          |
| Conocimientos del Puesto  |            |           |                 |      |          |
| Conocimiento del Sector   |            |           |                 |      |          |
| Observaciones:  |            |           |                 |      |          |
| II EXPERIENCIA PROFESIONAL  |            |           |                 |      |          |
|   | Muy Bajo   | Bajo      | Medio           | Alto | Muy Alto |
| Experiencia Profesional General   |            |           |                 |      |          |
| Experiencia en el Puesto Similar  |            |           |                 |      |          |
| Adaptación al Puesto  |            |           |                 |      |          |
| Adaptación al Equipo de Trabajo   |            |           |                 |      |          |
| Observaciones:  |            |           |                 |      |          |
| III VALORACION DE CONOCIMIENTOS   |            |           |                 |      |          |
|   | RESULTADOS |           |                 |      |          |
|   | Muy Bajo   | Bajo      | Medio           | Alto | Muy Alto |
| PRUEBAS   |            |           |                 |      |          |
| Escrita   |            |           |                 |      |          |
| Ofimática   |            |           |                 |      |          |
| Idiomas   |            |           |                 |      |          |
| Otras:  |            |           |                 |      |          |
| Observaciones:  |            |           |                 |      |          |
| IV INTERESES Y MOTIVACIONES   |            |           |                 |      |          |
|   | Muy Bajo   | Bajo      | Medio           | Alto | Muy Alto |
| Grado de Motivación para el Puesto  |            |           |                 |      |          |
| Ambición Profesional  |            |           |                 |      |          |
| Intereses salariales  |            |           |                 |      |          |
| Grado de Congruencia con el Cambio  |            |           |                 |      |          |
| Observaciones:  |            |           |                 |      |          |
| V REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS  |            |           |                 |      |          |
|   | Muy Bajo   | Bajo      | Medio           | Alto | Muy Alto |
| Clase Magistral   |            |           |                 |      |          |
| Metodología   |            |           |                 |      |          |
| Pedagogía   |            |           |                 |      |          |
| Material Utilizado  |            |           |                 |      |          |
| Respuesta a Preguntas e Inquietudes   |            |           |                 |      |          |
| Observaciones:  |            |           |                 |      |          |
| VI CALIFICACION GENERAL PARA EL PUESTO  |            |           |                 |      |          |
| (Comentario final sobre la valoración del candidato y su grado de adecuación al puesto) |            |           |                 |      |          |

FUENTE: ELIZONDO, ARTURO; METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CONTABLE  
 ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

## 2.4. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Gráfico N° 5  
FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



FUENTE: CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

### **2.4.1. FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR O DIAGNÓSTICO**

En esta fase se establecen las relaciones entre auditores y la entidad, es el conocimiento global de la empresa por parte del auditor en donde se determina el alcance y objetivos.

En esta fase se debe realizar los siguientes procesos:

- Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica.
- Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
- Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la empresa, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

### **2.4.2. FASE II: PLANIFICACIÓN**

Consiste en la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos y se debe establecerse los pasos y actividades a seguir de la auditoría.

- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.

- Evaluación de control interno por componentes, objeto de estudio que permita recopilar información del manejo de los controles existentes, a base de esta evaluación los auditores determinan la naturaleza y alcance del examen.
- Preparación del Memorando de Planificación.
- Elaboración de programas detallados y flexibles de acuerdo a los objetivos planteados, los mismos que se preparan para cada componente a ser examinado.

### **2.4.3. FASE III: EJECUCIÓN**

En esta etapa ya se aplica en sí la auditoría, se desarrollará los hallazgos y se recaba las evidencias suficientes y competentes basadas en criterios de auditoría y los procedimientos definidos para cada programa en los cuales se sustenta las conclusiones y recomendaciones de los informes.

- Aplicación de programas, donde se detallará las actividades que se realizará en la auditoría.
- Preparación de los papeles de trabajo que contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- Elaboración de hojas de resumen de hallazgos por componente a ser examinado, interviene en todo el proceso y son las evidencias que sustentan e informe de auditoría.
- Definir la estructura del informe de auditoría, con referencia de los papeles de trabajo y la hoja de resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

#### **2.4.4. FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

Se da en todo el proceso de la auditoría de gestión, aquí se expondrá el incumplimiento de las leyes e inobservancia de las normas; y se realizan las siguientes actividades:

- Redacción del informe de auditoría.
- Comunicación de resultados, esto permitirá reforzar y perfeccionar los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

#### **2.4.5. FASE V: SEGUIMIENTO**

Esta fase se dará con posterioridad a la ejecución de la auditoría, para que se dé cumplimiento de las recomendaciones y la adaptación de medidas correctivas y determinación de responsabilidades derivadas.

#### **2.4.6. HERRAMIENTA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

##### **2.4.6.1. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO**

Para la ejecución de la Auditoría de Gestión es necesaria la conformación de un equipo de trabajo.

##### **2.4.6.1.1. Auditores**

“De este grupo, entre los dos más experimentados se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión. Así mismo, este trabajo debe realizarse a cargo de una dirección de auditoría y bajo la responsabilidad de su titular”. (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión)

#### **2.4.6.1.2. Especialistas**

“Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad”.  
(CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión)

#### **2.4.7. CONTROL INTERNO**

“El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

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

#### **2.4.7.1. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

##### **2.4.7.1.1. De acuerdo a su naturaleza**

**a) Control Administrativo.-** Es un plan de organización para verificar si se cumple con las metas y altas políticas emanadas por la máxima autoridad.

**b) Control al Talento Humano.-** Verifica el desempeño de las actividades de los empleados de la empresa, analiza los procesos que ejecuta, coordinar y hace cumplir actividades relacionadas con los servicios que brindan.

#### **2.4.7.1.2. De acuerdo a quien lo realiza**

a) **Control Interno.**- Es aquel que es realizado por personal propio de la empresa.

b) **Control Externo.**- Es realizado por personal ajeno a la empresa.

#### **2.4.7.1.3. De acuerdo a su aplicación**

a) **Control Previo.**- Es el control que se realiza antes de que se ejecute las operaciones administrativas y financieras.

b) **Control Concurrente.**- Es el control que se realiza en el momento en el que se ejecuta las operaciones administrativas y financieras.

c) **Control Posterior.**- Es el control que se realiza después que se ejecuta las operaciones administrativas y financieras.

#### **2.4.7.2. ENTORNO DE CONTROL**

- Demostrar compromiso con la integridad y los valores éticos.
- El consejo de administración ejerce su responsabilidad de supervisión de control interno.
- Establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades.
- Demuestra su compromiso de reclutar, capacitar y retener personas competentes.

- Retiene a personal de confianza y comprometido con las responsabilidades de control interno.

#### **2.4.7.3. EVALUACIÓN DE RIESGOS**

- Se especifican objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetos.
- Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se gestiona.
- Considerar la posibilidad del fraude en la evaluación de riesgos.
- Identificar y evaluar cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.

#### **2.4.7.4. ACTIVIDADES DE CONTROL**

- Selección y desarrollo de actividades que contribuyan a mitigar los riesgos a niveles aceptados.
- La empresa selecciona y desarrolla actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de los objetivos.
- La organización implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos.

#### **2.4.7.5. SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

- Se genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
- Se comunica internamente objetivos y responsabilidades de control interno.
- Se comunica externamente los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.

#### **2.4.7.6. SUPERVISIÓN**

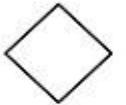
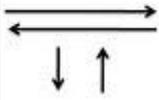
- Se lleva a cabo evaluaciones sobre la marcha y por separado para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.
- Se evalúa y comunica oportunamente las deficiencias del control interno a los responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo la alta administración”.  
(<http://www.pw.com/mx/es/publicaciones/archivo/2014-02-punto-vista.pdf>)

#### **2.4.7.7. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**2.4.7.7.1. Método Descriptivo o Narrativo.-** Consiste en presentar en forma de relato, las actividades del ente, indican las secuencias de cada operación, las personas que participan, los informes que resultan de cada procesamiento y volcado todo forma de una descripción simple, sin utilización de gráficos.

**2.4.7.7.2. Método Gráfico o de Flujogramas.-** Los diagramas de flujo son la representación gráfica de la secuencia de las operaciones de un determinado sistema. Esa secuencia se grafica en el orden cronológico que se produce en cada operación.

**Gráfico N° 6**  
**SIMBOLOGÍA DE FLUJOGRAMAS**

| SÍMBOLO   | NOMBRE                         | ACCIÓN  |
|---|--------------------------------|---|
|    | Terminal                       | Representa el inicio o el fin del diagrama de flujo.  |
|    | Entrada y salida               | Representa los datos de entrada y los de salida.  |
|    | Decisión                       | Representa las comparaciones de dos o mas valores, tiene dos salidas de información falso o verdadero |
|    | Proceso                        | Indica todas las acciones o cálculos que se ejecutaran con los datos de entrada u otros obtenidos.    |
|   | Líneas de flujo de información | Indican el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.       |
|  | Conector                       | Este símbolo permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso.     |

FUENTE: MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### **2.4.8. RIESGO DE AUDITORÍA**

“Es el riesgo de auditoría es aquel que puede causar la emisión de un informe de auditoría incorrecto, por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían su opinión.

##### **2.4.8.1. COMPONENTES DE RIESGOS**

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgos:

- a) **Riesgo Inherente.**- Es aquel que está relacionada directamente con el tipo de operaciones que se efectúan en la organización y que afectan al Sistema de Control Interno.
- b) **Riesgo de Control.**- Es el riesgo que se genera por la falta de control en las actividades de la empresa o por la deficiente aplicación de controles establecidos. Este riesgo se basa completamente en la efectividad del control interno del cliente.
- c) **Riesgo de Detección.**- Es aquel riesgo que es asumido por el auditor por cuanto existe la posibilidad de que exista un error de importancia, el cual no podía haber sido puesto de manifiesto ni por los sistemas de control interno de la entidad ni tampoco por la aplicación de las pruebas adecuadas de auditoría. Este riesgo puede ser mitigado con el nivel de profundidad de pruebas que aplique el auditor; mientras más profundas son las revisiones el riesgo de detección disminuye”. (MALDONADO M, 2006, pág. 57-64)

La fórmula del riesgo de auditoría es:

$$RA = RI * RC * RD$$

El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en tres grados posibles:

- Bajo
- Medio
- Alto

**TABLA N° 1**  
**PONDERACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA**

| BAJO      | MEDIO     | ALTO      |
|-----------|-----------|-----------|
| 15% - 50% | 51% - 75% | 76% - 95% |

**FUENTE:** (MALDONADO M, 2006, pág. 59)

Para analizar los resultados de la Evaluación de Control Interno, se utilizará el siguiente esquema:

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

**NC=** Nivel de confianza

**CT=** Calificación total

**PT=** Ponderación total

#### **2.4.9. PROGRAMA DE AUDITORÍA**

“El programa de auditoría es un enunciado, lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar.

Dado que los programas de auditoría se preparan anticipadamente en la etapa de planeación, estos pueden ser modificados en la medida en que se ejecute el trabajo, teniendo en cuenta los hechos concretos que se vayan observando”. (NIA, 1998, pág. 47)

#### **2.4.10. PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO**

“Las pruebas de cumplimiento consisten en recolectar evidencia con el propósito de probar el cumplimiento de una organización con procedimientos de control. Esto difiere de la prueba sustantiva, en la que la evidencia se recoge para evaluar la integridad de transacciones individuales, datos u otra información”. (MALDONADO M, 2006, pág. 77)

##### **2.4.10.1. PRUEBAS SUSTANTIVAS**

“Son aquellas pruebas que diseña el auditor como el objeto de conseguir evidencia referida a la información auditada”. (MALDONADO M, 2006, pág. 77)

##### **2.4.10.2. EJECUCIÓN DE TRABAJO**

“La ejecución del trabajo se denomina también trabajo de campo, consiste en aplicar los procedimientos, pruebas y otras prácticas de auditoría, los que se aplican en su mayoría en las instalaciones del ente auditado en base a los programas de auditoría con el propósito de obtener las evidencias suficientes y competentes.

En esta fase se realizará lo siguiente: Preparación de papeles de trabajo que contengan evidencia suficiente, competente y relevante. Desarrollar los hallazgos y obtener toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes. Elaboración de hojas de resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios”. (MALDONADO M, 2006, pág. 85)

**Tabla N° 2**  
**TÉCNICAS DE AUDITORÍA**

| <b>TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN OCULAR</b> |  |
|--|--|
| <b>COMPARACIÓN</b>                     | Es el estudio de los casos o hecho, para descubrir igualdad o diferencias al examinar, con el fin de apreciar semejanzas.  |
| <b>OBSERVACIÓN</b>                     | Consiste en cerciorarse en forma ocular de ciertos hechos o circunstancias, de reconocer la manera en que los servidores de una empresa aplican los procedimientos establecidos. Esta técnica se aplica generalmente en todas las fases de la auditoría. |
| <b>REVISIÓN SELECTIVA</b>              | Consisten en un ligero examen ocular, con la finalidad de separar mentalmente las transacciones que no son típicas o normales.   |
| <b>RASTREO</b>                         | Consiste en efectuar un seguimiento a una transacción o grupo de transacciones de un punto a otro dentro del proceso contable para determinar su correcta registración.  |
| <b>TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN VERBAL</b> |  |
| <b>INDAGACIÓN</b>                      | Consiste en obtener información verbal a través de averiguaciones y conversaciones. Las respuestas a muchas preguntas que se relacionan entre sí pueden suministrar elementos de juicio muy satisfactorio si todo fuese razonable y muy consistente.     |
| <b>ENTREVISTAS</b>                     | Pueden ser efectuadas al personal de la empresa auditada o personas beneficiarias de los programas o proyectos.  |

|  |  |
|--|--|
| <b>ENCUESTAS</b>                           | Pueden ser útiles para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de personas.  |
| <b>TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN ESCRITA</b>    |  |
| <b>ANÁLISIS</b>                            | Consiste en la clasificación o agrupación de los distintos elementos que forman una cuenta o un todo.  |
| <b>TABULACIÓN</b>                          | Es la técnica de auditoría que consiste en agrupar los resultados obtenidos en áreas, segmentos o elementos examinados, de manera que se facilite la elaboración de conclusiones.  |
| <b>CONCILIACIÓN</b>                        | Consiste en hacer que concuerde 2 conjuntos de cifras relacionadas separadas e independientes.   |
| <b>CONFIRMACIÓN</b>                        | Consiste en obtener una afirmación escrita de una fuente distinta a la entidad bajo examen.  |
| <b>TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL</b> |  |
| <b>COMPROBACIÓN</b>                        | Consiste básicamente en comprobar hechos a través de la documentación comprobatoria. En la revisión de la documentación sustentadora de gastos o desembolsos, el auditor deberá tener en cuenta la legalidad, autoridad, propiedad y autenticidad del documento. |
| <b>COMPUTACIÓN</b>                         | Consiste en verificar la exactitud matemática de las operaciones o cálculos efectuados por la empresa.   |
| <b>TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN FÍSICA</b>     |  |
| <b>INSPECCIÓN</b>                          | Consiste en examinar físicamente bienes, documentos y/o valores con el objeto de demostrar su autenticidad.  |

FUENTE: FRANKLIN, 2000, PÁG. 68-81  
ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

#### **2.4.11. EVIDENCIA DE AUDITORÍA**

“La evidencia de auditoría es cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se está auditando, se presenta de acuerdo al criterio establecido.

La evidencia de auditoría es el elemento de juicio que obtiene el auditor como resultado, de las pruebas que ejecuta para validar la información que surge del sistema de información del auditado. La evidencia para que tenga valor de prueba, debe ser suficiente, competente y pertinente”.

**2.4.11.1. EVIDENCIA SUFICIENTE.-** “Si el alcance de las pruebas es adecuado, sólo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho”.

**2.4.11.2. EVIDENCIA COMPETENTE.-** “Si guarda relación con el alcance de la auditoría y además es creíble y confiable”.

**2.4.11.3. EVIDENCIA PERTINENTE.-** “Si el hecho se relaciona con el objeto de la auditoría.

La evidencia se obtiene por el auditor a través del resultado de las pruebas de auditoría aplicadas según las circunstancias que ocurran en cada caso, y de acuerdo con el juicio profesional del auditor.

Dado que el auditor no siempre puede tener certeza absoluta sobre la validez de la información obtenida, determinará los procedimientos y las pruebas a aplicar necesarios para la obtención de una evidencia suficiente y adecuada en relación al objetivo de su trabajo. La evidencia obtenida deberá recogerse en los papeles de trabajo del auditor como justificación y soporte de trabajo efectuado”.

#### **2.4.11.4. TIPOS DE EVIDENCIA**

La evidencia puede categorizarse como:

**2.4.11.4.1. Evidencia Física.-** Muestra de materiales, mapas, fotos.

**2.4.11.4.2. Evidencia Documental.-** Cheques, facturas, contratos, etc.

**2.4.11.4.3. Evidencia Testimonial.-** Obtenida de personas que trabajan en el negocio o que tienen relación con el mismo.

**2.4.11.4.4. Evidencia Analítica.-** Datos comparativos, cálculos, etc.

#### **2.4.12. PAPELES DE TRABAJO**

“Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos elaborados y obtenidos por el auditor en el transcurso del examen hasta el momento de emitir su informe y sirven para:

- Registrar el conocimiento de la empresa y su sistema de control interno.
- Documentar la estrategia de auditoría.
- Documentar la evaluación detallada de los sistemas, las revisiones de transacciones y las pruebas de cumplimiento.
- Documentar los procedimientos de las pruebas de sustentación aplicadas a las operaciones de la entidad.
- Mostrar que el trabajo de los auditores fue debidamente supervisado y revisado.
- Registra las recomendaciones para el mejoramiento de los controles observando durante el trabajo”.

#### **2.4.12.1. ESTRUCTURA GENERAL DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

Los papeles de trabajo deben contener los requisitos mínimos siguientes:

- El nombre de la compañía sujeta a examen.
- Área que se va a revisar.
- Fecha de auditoría.
- La firma o inicial de la persona que preparó la cédula y las de quienes lleven a cabo la supervisión en sus diferentes niveles.
- Fecha en que la cédula fue preparada.
- Un adecuado sistema de referencias dentro del conjunto de papeles de trabajo.
- Cruce de la información indicando las hojas donde proceden y las hojas a donde pasan.
- Marcas de auditoría y sus respectivas explicaciones.
- Fuente de obtención de la información.
- Los saldos ajustados en los papeles de trabajo de cada cédula analítica deben concordar con las sumarias y estas con el balance de comprobación.

#### **2.4.12.2. CLASES DE PAPELES DE TRABAJO**

Se les acostumbra clasificar desde dos puntos de vista:

##### **2.4.12.2.1. Por su uso**

- Papeles de uso continuo.
- Papeles de uso temporal.

##### **2.4.12.2.2. Por su contenido**

- Hoja de trabajo.
- Cédulas sumarias o de Resumen.
- Cédulas de detalle o descriptivas.

- Cédulas analíticas o de comprobación.

Los papeles de trabajo pueden contener información útil para varios ejercicios (acta constitutiva, contratos a plazos mayores a un año o indefinidos, cuadros de organización, catálogos de cuentas, manuales de procedimientos, etc.).

**También se clasificarán de acuerdo a la fase de la auditoria, ya sea de planificación o ejecución del trabajo:**

- Planificación de auditoria.
- Hojas de trabajo.
- Cédulas sumarias o de resumen.
- Cédulas de detalle.
- Cédulas narrativas.
- Cédulas de hallazgos.
- Cédulas de notas.
- Cédulas de marcas.

**Papeles de trabajo preparados y/o proporcionados por el área auditada:**

- Estados financieros.
- Conciliaciones bancarias.
- Manuales.
- Organigramas.
- Planes de trabajo.
- Programación de actividades.
- Informes de labores.

### **Papeles de trabajo obtenidos de otras fuentes:**

- Confirmaciones de saldos.
- Interpretaciones auténticas y normativa publicada.
- Decretos de creación de unidades.
- Opiniones Jurídicas.
- Opiniones Técnicas.

### **Las cédulas de auditoria se pueden considerar de dos tipos:**

- Tradicionales.
- Eventuales.

Las tradicionales, también denominadas básicas, son aquellas cuya nomenclatura es estándar y su uso es muy común y ampliamente conocido; dentro de estas se encuentran las:

- **Cedulas sumarias.-** Que son resúmenes o cuadros sinópticos de conceptos y/o cifras homogéneas de una cuenta, rubro, área u operación.
- **Cedulas analíticas.-** En ellas se coloca el detalle de los conceptos que conforman una cédula sumaria.

## **2.4.12.3. ARCHIVOS DE PAPELES DE TRABAJO**

### **2.4.12.3.1. ARCHIVO PERMANETE**

“Por su utilidad más o menos permanente a este tipo de papeles se les acostumbra conservar en un expediente especial, particularmente cuando los servicios del auditor son requeridos por varios ejercicios contables”.

#### **2.4.12.3.2. ARCHIVO CORRIENTE**

“De la misma manera los papeles de trabajo pueden contener información útil solo para un ejercicio determinado (confirmaciones de saldos a una fecha dada, contratos a plazo fijo menor de un año, conciliaciones bancarias, etc.); en este caso, tales papeles se agrupan para integrar el expediente de la auditoria del ejercicio a que se refieran”.

#### **2.4.12.3.3. MARCAS DE AUDITORÍA**

“Técnica o procedimiento que el Auditor efectúe en la realización del examen debe quedar consignado en la respectiva cédula (analítica o subanalítica generalmente), pero esto llenaría demasiado espacio de la misma haciéndola prácticamente ilegible no solo para los terceros, sino aún para el mismo Auditor”.

**Tabla N° 3**  
**MARCAS DE AUDITORÍA**

| MARCA | SIGNIFICADO                          |
|-------|--------------------------------------|
| ✓     | Ligado                               |
| ≠     | Comparado                            |
| ✱     | Observado                            |
| ∨     | Rastreado                            |
| ∧     | Indagado                             |
| ∞     | Analizado                            |
| ∩     | Circularizado                        |
| ⊕     | Sin respuesta                        |
| ⊕     | Confirmaciones, respuesta afirmativa |
| ⊖     | Confirmaciones, respuesta negativa   |
| ✓     | Comprobado                           |
| Σ     | Cálculos                             |
| ∅     | Inspeccionado                        |
| (N°)  | Notas explicativas                   |
| x     | Procedimiento no aplicado            |

**FUENTE:** AUDITORÍA DE GESTIÓN: NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
**ELABORADO POR:** SOFÍA CASTILLO H.

## **2.4.13. NORMAS DE CONTROL INTERNO**

### **2.4.13.1. CONCEPTO**

“Es el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”. (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Suplemento – Registro Oficial N° 87)

### **2.4.13.2. EL CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA**

“Garantiza que todos los funcionarios cumplan con eficiencia y eficacia el logro de los objetivos estatales cuidando y haciendo rendir los recursos con un beneficio socio económico”. CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Suplemento – Registro Oficial N° 87)

## **2.4.14. HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

“Se denomina hallazgo de auditoría resultado de la comparación que se realiza entre un CRITERIO y la SITUACIÓN actual encontrada durante el examen a un departamento, un área, actividad u operación.

Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la organización, programa o proyectos bajo examen que merecen ser comunicados en el informe”.

#### **2.4.14.1. IMPORTANCIA DEL HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

“Los hallazgos de auditoría son importantes cuando estén debidamente documentados, con evidencia suficiente, pertinente y competente, los cuales sirve como prueba del trabajo realizado”.

#### **2.4.14.2. ATRIBUTOS DEL HALLAZGOS**

- a) Condición.-** “Lo que sucede o se da en la realidad dentro de la empresa.
- b) Criterio.-** Parámetro de comparación por ser la situación ideal, el estándar, la norma, el principio administrativo apropiado o conveniente.
- c) Causa.-** Motivo, razón por el que se dio la desviación o se produjo el área crítica.
- d) Efecto.-** Daño, desperdicio, pérdida; es el impacto negativo que sufre la entidad”. (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión)

#### **2.4.14.3. INFORME DEL AUDITOR**

“Es el producto terminado de un trabajo realizado. Con base en el auditor, evidencia su labor ante el cliente complementando su diagnóstico, hace recomendaciones y emite un dictamen.

El informe constará de toda esa serie de documentos o papeles en los q el Contador Público expresa y demuestra el alcance, la naturaleza de su examen, los estados financieros motivo de investigación y el dictamen en el cual manifiesta su opinión personal”. (PUERRES Iván, 2007, pág. 28)

## **UNIDAD V**

### **2.5. HIPÓTESIS**

La Auditoría de Gestión a la Empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda. durante el período del 1 de Enero al 30 de Junio del 2014 incide a determinar la optimización del talento humano.

#### **2.5.1. VARIABLES**

##### **2.5.1.1 VARIABLE INDEPENDIENTE**

Auditoría de Gestión

##### **2.5.1.2 VARIABLE DEPENDIENTE**

Talento Humano

## 2.5.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Tabla N° 4**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

| VARIABLES   | CONCEPTO   | CATEGORÍA  | INDICADORES  | TÉCNICAS E INSTRUMENTO  |
|---|--|--|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>Independiente</b></p> <p style="text-align: center;">Auditoría de Gestión</p> | <p>“Es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades”. (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2001)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Economía</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento interno</li> <li>• Grado de control</li> <li>• Cumplimiento de normas</li> <li>• Actividades</li> <li>• Servicios</li> <li>• Recursos</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Políticas</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Metas</li> <li>• Resultados</li> <li>• Recursos</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Servicios</li> </ul> | <p><b>Técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Observación</li> </ul> <p><b>Instrumentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guías de Entrevista</li> <li>• Cuestionarios</li> <li>• Fichas de Observación</li> </ul> |

| VARIABLES                                       | CONCEPTO   | CATEGORÍA   | INDICADORES   | TÉCNICAS E INSTRUMENTO  |
|---|--|---|---|---|
| <p><b>Dependiente</b></p> <p>Talento Humano</p> | <p>(MILKOVICH GEORGE Y BOUDREAU JOHN W. 1994); Afirma que la Gestión de Talento Humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la influencia de estos y de las organizaciones.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión</li> <li>• Decisiones</li> <li>• Eficiencia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Efectividad comerciales</li> <li>• Financieros</li> <li>• Decisiones administrativas</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Clientes</li> <li>• Competencias</li> <li>• Actividades</li> <li>• Servicios</li> <li>• Recursos</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> </ul> | <p><b>Técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Observación</li> </ul> <p><b>Instrumentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guías de Entrevista</li> <li>• Cuestionarios</li> <li>• Fichas de Observación</li> </ul> |

ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. MÉTODO CIENTÍFICO

Durante el transcurso de la elaboración del proyecto de tesis, se observó todos los hechos y fenómenos que permitirán realizar un estudio minucioso del problema, utilizando los métodos:

**3.1.1. Deductivo.-** Partiendo de la información recopilada en la investigación, se determinó los procedimientos para la concesión de la misma si es el adecuado o no, mediante la revisión de la estructura orgánica de la empresa.

**3.1.2. Analítico.-** Por cuanto este método permitió analizar detalladamente causas y efectos que se han dado durante el desarrollo de las actividades y permitió estudiar las responsabilidades de cada uno de los colaboradores.

#### 3.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

**3.2.1. Exploratoria.-** Se indagó cada uno de los procedimientos que se emplearon en la Empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda.; como son: de reclutamiento de personal, entrega de créditos, para el cumplimiento de objetivos.

**3.2.2. Explicativa.-** Por cuanto se describió las políticas, criterios, procesos y procedimientos de auditoría, para verificar la economía, eficiencia, eficacia de la gestión de la empresa.

**3.2.3. Descriptiva.-** Este tipo de investigación permitió llegar a describir aspectos relevantes encontrados en la ejecución de la auditoría sobre el problema investigado, también se detallará en los correspondientes papeles de trabajo, cada uno de los hallazgos de auditoría que se encuentren, de forma clara y concreta sobre la veracidad de la información de la gestión realizada en la empresa.

### **3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:**

**3.3.1. De Campo.-** La investigación se realizó en las instalaciones de la Empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda., ubicada en el Cantón Riobamba en la Provincia de Chimborazo, en la cual se obtuvo la información necesaria sobre los procesos ejecutados en la toma de decisiones.

**3.3.2. Documental.-** Por cuanto se analizó toda la documentación de respaldo de los procesos administrativos de la Empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda., para conocer el resultado de los mismos y mediante el análisis se detectó que existen problemas en la gestión administrativa.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1. POBLACIÓN

El presente proyecto de investigación tiene como población al personal de la empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda.

**Tabla N° 5**  
**POBLACIÓN**

| <b>EMPRESA</b>                                      | <b>RESPONSABLE</b>                |           |
|---|-----------------------------------|-----------|
| S.O.S. Sistemas<br>Electrónicos FEPAC Cía.<br>Ltda. | Gerente                           | 1         |
|   | Presidente                        | 1         |
|   | Secretaria                        | 2         |
|   | Financiera                        | 1         |
|   | Auxiliar                          | 1         |
|   | Cobranzas                         | 3         |
|   | Supervisor                        | 3         |
|   | Jefe Monitoreo                    | 1         |
|   | Operador (Señales)                | 6         |
|   | Operativo (Guardia<br>Motorizado) | 7         |
|   | Jefe Técnico                      | 1         |
|   | Técnico                           | 4         |
|   | Bodega                            | 1         |
| <b>TOTAL</b>  |                                   | <b>33</b> |

ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

### **3.4.2. MUESTRA**

En vista que la población involucrada en el proceso investigativo es pequeña no se ha realizado la muestra.

### **3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para recabar información en el proceso investigativo se utilizará las técnicas de investigación como:

**3.5.1. La Entrevista.-** Se visitó al Gerente y Presidente de S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda., con el fin de tener información suficiente y competente sobre los procesos administrativos empleados en la empresa.

**3.5.2. La Encuesta.-** La encuesta se aplicó a los supervisores, a la secretaria, a los cobradores que laboran en S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda., las cuales permitirán crear una base de datos, obtener la información necesaria para realizar análisis y obtener información pertinente para tomar decisiones.

**3.5.3. La Observación Directa.-** Se acudió a la Empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda., con el objetivo de realizar una observación directa de las actividades y procesos que desarrollan los colaboradores de la empresa.

### **3.6. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS**

En el procesamiento de datos, se utilizará la información obtenida de la entrevista y cuestionario de control interno para su posterior interpretación, procesamiento y discusión de resultado.

**3.7. AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA DURANTE EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2014 PARA DETERMINAR SU OPTIMIZACIÓN AL TALENTO HUMANO**

**S.O.S.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**EMPRESA S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.**

**DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2014**

**CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

**NOTIFICACIÓN DE INICIO**

### 3.7.1. CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

**Sección: Auditoría**

**Asunto: Contrato de Prestación de Servicios**

En la ciudad de Riobamba, a los 29 días de Enero del 2015, comparecen a la celebración del presente documento, por una parte el Ing. Jhon Parra Gerente de la **Empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda.** Y por otra parte la Srta. Auditora Sofía Castillo H. en calidad de **AUDITORA EXTERNA INDEPENDIENTE**, quienes convienen en celebrar el contrato de prestación de servicios, con las siguientes cláusulas:

#### **PRIMERA.- ANTECEDENTES**

La **AUDITORA EXTERNA INDEPENDIENTE** presentó una propuesta, efectuar una Auditoría de Gestión a la **Empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda.** de la ciudad de Riobamba durante el período del 1 de enero al 30 de junio del 2014 para determinar su optimización al Talento Humano, la misma que fue acogida y aceptada favorablemente por la empresa el 23 de mayo del 2014 y por el H. Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas con fecha 29 de junio del 2014, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.; en virtud de lo cual se procede a celebrar el presente contrato.

#### **SEGUNDA.- ALCANCE**

La Auditoría de Gestión a la **Empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda.** de la ciudad de Riobamba se efectuará al ejercicio económico del período comprendido del 1 de enero al 30 de junio del 2014.

### **TERCERA.- OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA**

- Fundamentar teóricamente los procesos e instrumentos que permitirán la aplicación de la Auditoría de Gestión.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Identificar el grado de eficiencia, eficacia y economía en la utilización y comportamiento de los recursos humanos.
- Analizar el rendimiento operativo a través de las Normas de Control Interno.

### **CUARTA.- OBJETO DEL CONTRATO**

La Empresa por medio del presente documento, contrata los servicios de la AUDITORA EXTERNA INDEPENDIENTE, para que efectúe la Auditoría de Gestión por el período comprendido del 1 de enero al 30 de junio del 2014 para determinar su optimización al Talento Humano.

### **QUINTA.- SERVICIOS**

Por el presente, la AUDITORA EXTERNA INDEPENDIENTE se compromete a realizar la auditoría al Talento Humano correspondiente a:

1. Grado de eficiencia, eficacia y economía en la utilización y comportamiento del recurso humano.
2. Rendimiento operativo a través de indicadores.

Dichos resultados serán presentados a la Empresa y expresados en idioma español.

## **SEXTA.- COMPROMISO**

La Empresa deberá poner a disposición de la AUDITORA EXTERNA INDEPENDIENTE la información, documentos y registros que solicite.

## **SÉPTIMA.- RESPONSABILIDADES**

Para efectuar la Auditoría de Gestión estará conformado por el siguiente equipo de trabajo:

**Supervisor:** MsC. Jhonny Coronel

**Auditora:** Srta. Sofía Castillo

Por la naturaleza del presente contrato, el equipo de trabajo no están sujetos a relación de dependencia ni subordinación alguna, frente a la Empresa, manteniendo plena libertad en el ejercicio de sus servicios profesionales.

## **OCTAVA.- PLAZOS**

Las partes están de acuerdo en que se concluya el trabajo en un tiempo de 180 días laborables comenzando desde el 1 de noviembre del 2014.

## **NOVENA.- HORARIOS PROFESIONALES**

El presente trabajo sustenta en que es un requisito indispensable para la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A. y a la vez representa un aporte a la sociedad, por lo cual no se establecerá ningún costo.

## **DÉCIMA.- INFORME A EMITIR**

La AUDITORA INTERNA INDEPENDIENTE ha previsto emitir el Informe que exprese el Dictamen Profesional sobre la determinación de la optimización al Talento Humano de la **Empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda.** por el período comprendido del 1 de enero al 30 de junio del 2014.

-----  
Ing. Jhon Parra  
**GERENTE EMPRESA S.O.S.**

-----  
Srta. Sofía Castillo H.  
**AUDITORA EXTERNA INDEPENDIENTE**

### **3.7.2. NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Sección: Auditoría**

**Asunto: Notificación de Inicio de Auditoría de Gestión**

Riobamba, 03 de noviembre del 2015

Ingeniero

Jhon Parra

**GERENTE**

**EMPRESA S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.**

Presente.-

Notifico a usted que la Srta. Sofía Castillo H. iniciará la Auditoría de Gestión en la EMPRESA S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA. de la ciudad de Riobamba, por el período comprendido del 1 de enero al 30 de junio del 2014.

Los objetivos son:

- Fundamentar teóricamente los procesos e instrumentos que permitirán la aplicación de la Auditoría de Gestión.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Identificar el grado de eficiencia, eficacia y economía en la utilización y comportamiento de los recursos humanos.
- Analizar el rendimiento operativo a través de las Normas de Control Interno.

Agradeceré enviar respuesta, señalando nombres y apellidos completos, número de cédula de ciudadanía, dirección domiciliaria, lugar habitual de trabajo y número de teléfono, cargo y período de gestión, a nuestra oficina ubicada en las calles Primera Constituyente 21-10 y Rocafuerte.

Para esta Auditoría de Gestión el equipo de auditores estará conformado por el MsC. Jhonny Coronel en calidad de **Supervisor** y Srta. Sofía Castillo H. en calidad de **Auditora**; por lo que agradeceré disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente,

-----  
MsC. Jhonny Coronel  
**SUPERVISOR**

### **3.7.3. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

#### **3.7.3.1. MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

**S.O.S.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**EMPRESA S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.**

**DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2014**

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**  
**PRELIMINAR**

## **EMPRESA S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.**

### **MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

#### **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2014**

##### **3.7.3.1.1. Antecedentes**

La empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda. De la ciudad de Riobamba, no se han realizado auditorías desde el inicio de sus actividades.

##### **3.7.3.1.2. Motivo de la Auditoría**

La Srta. Sofía Castillo presentó una propuesta, efectuar una Auditoría de Gestión a la Empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba por el período comprendido del 1 de enero al 30 de junio del 2014 para determinar su optimización al Talento Humano, la misma que fue acogida y aceptada favorablemente por la empresa el 23 de mayo del 2014 y por el H. Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas con fecha 29 de junio del 2014, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.; de conformidad al contrato de prestación de servicios.

##### **3.7.3.1.3. Objetivos de la Auditoría**

- Fundamentar teóricamente los procesos e instrumentos que permitirán la aplicación de la Auditoría de Gestión.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Identificar el grado de eficiencia, eficacia y economía en la utilización y comportamiento de los recursos humanos.
- Analizar el rendimiento operativo a través de las Normas de Control Interno.

#### 3.7.3.1.4. Alcance de la Auditoría

Esta Auditoria de Gestión cubrió el período comprendido entre el 1 de enero al 30 de junio de 2014 se examinaron, entre otros, los siguientes aspectos: Plan Estratégico Empresarial, Planes Operativos, Selección y Reclutamiento, Evaluación del Desempeño, Plan de Capacitación y Registro y Control.

#### 3.7.3.1.5. Conocimiento de la Entidad y su Base Legal

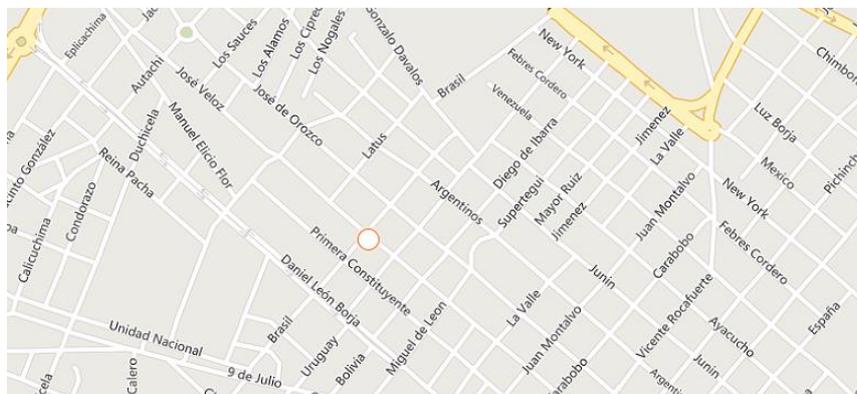
- **Identificación de la Entidad**

**Nombre:** S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda.

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Riobamba

**Dirección:** Veloz 37-39 y Brasil



**Teléfono:** (3) 2967821

- **Base Legal**

En 1997 se forma el Consorcio SOS Sistemas Electrónicos de Seguridad con la comercialización de las nuevas líneas afines como son: Centrales

telefónicas, Circuitos Cerrados de televisión, Motores a Control Remoto para puertas de garaje, Servicio de Monitoreo de las alarmas (24 horas).

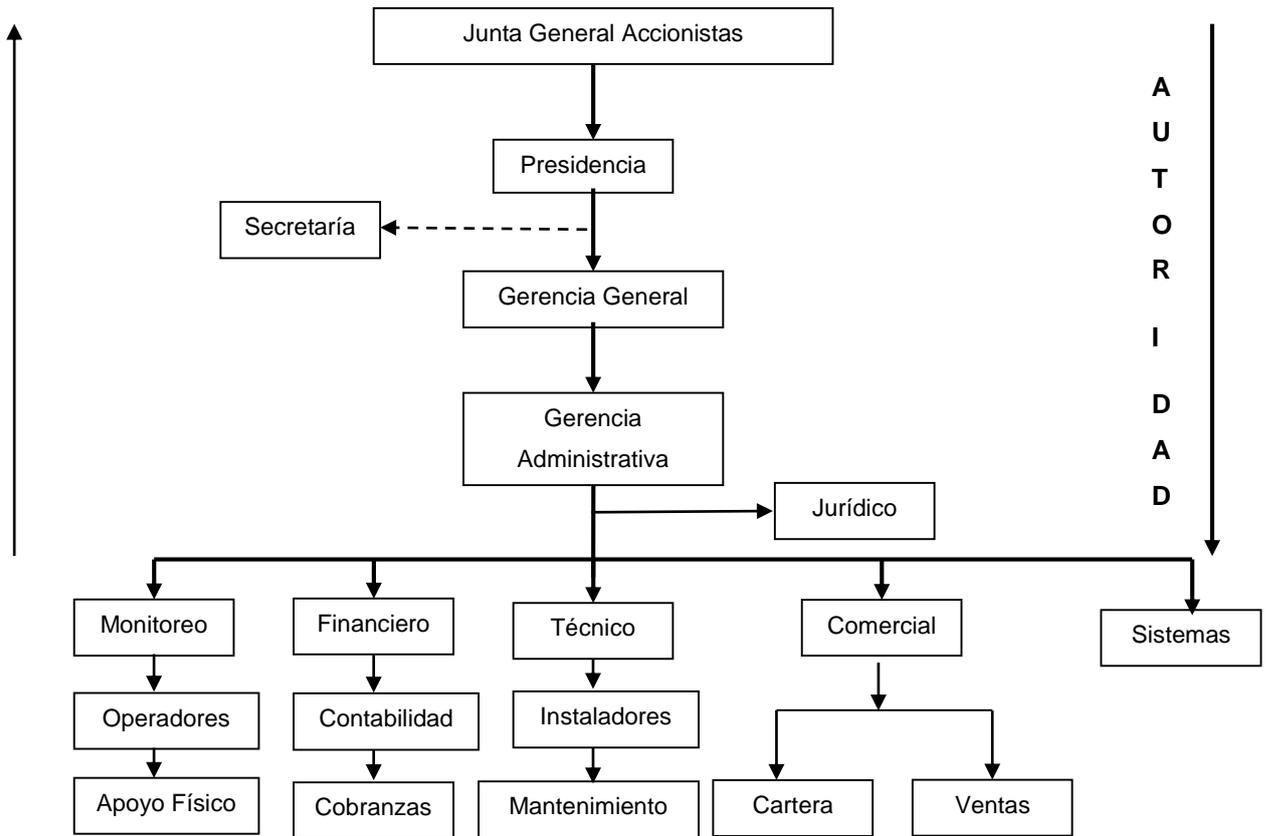
El 23 de marzo del año 2000 se forma como la compañía S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda. bajo la Gerencia del Ing. Jhon Parra contando con 33 trabajadores en los departamentos Administrativo, Financiero, Comercial, Técnico y de Control. Contando con más de 800 usuarios de los servicios que ofrece la compañía.

- **Principales Disposiciones Legales**

- Ley de Compañías.
- Ley de régimen tributario
- Principios de Administración
- Gestión por Competencias del Talento Humano

### 3.7.3.1.6. Estructura Orgánica

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE S.O.S SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.



FUENTE: S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.

### 3.7.3.1.7. Misión, Visión, Objetivos y Valores Empresarial

- **Misión**

“La misión de la empresa de Sistemas Electrónicos de Seguridad SOS, es brindar al usuario calidad en el servicio de seguridad con sistemas confiables

por medio de una estación de monitoreo permanente solucionando casos emergentes en forma rápida con la coordinación de la Policía Nacional y del personal debidamente calificado, todo esto pensando en el bienestar y seguridad del cliente al cual consideramos el núcleo de la empresa”.

- **Visión**

“La visión de la empresa S.O.S Sistemas Electrónicos de Seguridad es obtener la calificación como empresa ISO 9000, calificación que pondrá en alto el nombre de S.O.S. demostrando que sus productos y servicios son de calidad, manteniéndola como empresa líder en el mercado.”

- **Objetivos Empresariales**

Considerando un escenario favorable para la empresa, S.O.S. se ha planteado los siguientes objetivos anuales:

- Fortalecer los servicios que la empresa S.O.S. brinda a sus clientes actuales.
- Captar recursos económicos mediante estrategias financieras encaminadas a reducir costos.
- Desarrollar mecanismos de estudio sobre el comportamiento del mercado y la competencia.
- Incrementar el nivel de cobertura dirigido al mercado insatisfecho por medio de innovación y valor agregado en los servicios.
- Establecer contactos y convenios con distribuidores internacionales para cubrir cupos en la importación directa de los productos.
- Alcanzar liderazgo en el mercado local y regional abalizadas por certificaciones internacionales.

- Fortalecer la comercialización de líneas alternas y complementarias basados en la reducción de costos e importaciones directas.

- **Valores Empresariales**

**Innovación:** Introducimos nuevos productos de seguridad electrónica, protección de incendios y control de accesos, tras ser testados y aprobados por nuestro comité técnico.

**Competitividad:** Ofrecemos la mejor relación calidad-precio-garantías del mercado.

**Orientación al Cliente:** Dedicamos nuestros esfuerzos a conocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

**Conducta Ética:** Actuamos con profesionalidad, integridad moral, lealtad y respeto.

**Trabajo en equipo:** Fomentamos la participación de todos para lograr un objetivo común, compartiendo la información y los conocimientos.

**Auto-desarrollo:** Motivamos a nuestro personal a través de la confianza, potenciando y premiando la iniciativa individual.

**Seguridad y salud:** Nos comprometemos decididamente con la seguridad y salud laboral promoviendo una cultura preventiva.

**Responsabilidad Social:** Comprometida con la Sociedad, generando riqueza económica y social, dedicamos parte de nuestros beneficios a la acción social.

### 3.7.3.1.8. ANÁLISIS FODA

**Cuadro N° 1**  
**Análisis FODA**

| FORTALEZA  | OPORTUNIDADES   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios Competitivos.</li> <li>• Servicio personalizado.</li> <li>• Tecnología de punta.</li> <li>• Personal Capacitado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto índice delictivo hace posible la participación y expansión de la empresa de seguridad.</li> <li>• La especialización incentiva las economías de escalas.</li> </ul>           |
| DEBILIDADES  | AMENAZA   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección apropiada del personal.</li> <li>• Limitación en servicios de seguridad.</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza laboral con bajos niveles de instrucción académica.</li> <li>• Competencia existente</li> <li>• Exigencias legislativas para empresas dedicadas a esta actividad</li> </ul> |

**FUENTE:** S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
**ELABORADO POR:** SOFÍA CASTILLO H.

### 3.7.3.1.9. Principales Actividades, Operaciones E Instalaciones

Las actividades principales que se realiza están encaminadas a brindar servicios de seguridad privada mediante un sistema informático y a la organización de un plan operativo efectuado en toda la ciudadanía que cuenta con los servicios de la empresa.

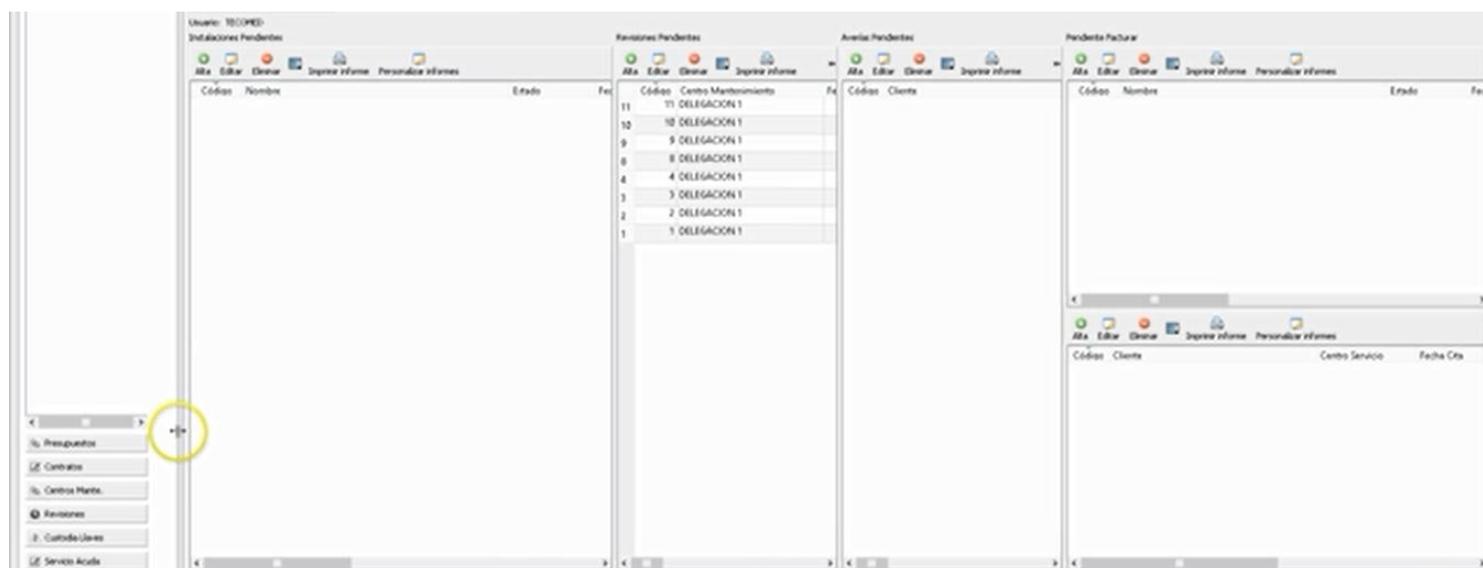
- **Funciones Principales**

- Sistemas telefónicos
- Sistemas de alarmas digitales
- Sistemas de radio comunicación
- Antenas antiestáticas
- Controles de acceso de personal
- Controles remotos

- Sistema de Información

Gráfico N° 7

### SISTEMA INFORMATICO DE SEGURIDAD PRIVADA



FUENTE: S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

- **Alarmas**

- Instalaciones
- Mantenimiento
- Servicio Técnico
- Compras / Almacén
- Administración
- Vigilancia

- **Seguridad**

- Funcionalidades de Seguridad Privada
- Organización.
- Vigilancia
- Monitoreo
- Cuentas por Cobrar

- **Programas**

- Microsoft Windows: Sistema Operativo líder mundial
- Microsoft Office: Software Ofimático líder mundial
- Mónica 8.5: Software Comercial, Contable y Tributario

### **3.7.3.1.10. Principales Políticas y Estrategias Empresariales**

Para la empresa S. O. S es importante contar con políticas que aseguran el cumplimiento de su filosofía empresarial. Política de Calidad: Todo el personal de la empresa debe trabajar acorde al sistema de calidad y enfocados en la mejora continua de los procesos de servicio, para cumplir en tiempo y forma con lo ofrecido a los usuarios, logrando con ello su plena satisfacción y que S.O.S se convierta en sinónimo de tranquilidad, seguridad y garantía.

La política actual es la capacitación del personal a todo nivel, esto permite brindar al potencial cliente credibilidad y confianza al adquirir los servicios de S.O.S.

La política de escoger el personal idóneo, responsable y capacitado para atender los requerimientos del cliente y la estabilidad laboral son también factores predominantes en el objetivo de mantener satisfecho a los usuarios.

### 3.7.3.1.11. Talento Humano

**Tabla N° 6**

**PERSONAL DE S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.**

| <b>DEPARTAMENTO</b> | <b>CARGO</b>        | <b>TOTAL</b> |
|---------------------|---------------------|--------------|
| <b>DIRECTIVO</b>    | Gerente             | 1            |
|                     | Presidente          | 1            |
|                     | Secretaría          | 2            |
|                     |                     | <b>4</b>     |
| <b>FINANCIERO</b>   | Jefe Financiero     | 1            |
|                     | Auxiliar            | 1            |
|                     | Cobranzas           | 3            |
|                     |                     | <b>5</b>     |
| <b>SEGURIDAD</b>    | Supervisor          | 3            |
|                     | Jefe de Monitoreo   | 1            |
|                     | Operador (Señales)  | 6            |
|                     | Operativo (Guardia) | 7            |

|                      |              |           |
|----------------------|--------------|-----------|
|                      | Motorizado   | 1         |
|                      |              | <b>18</b> |
| <b>TÉCNICO</b>       | Jefe Técnico | 4         |
|                      | Técnico      | 1         |
|                      | Bodega       | 1         |
|                      |              | <b>6</b>  |
| <b>TOTAL GENERAL</b> |              | <b>33</b> |

**FUENTE:** S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
**ELABORADO POR:** SOFÍA CASTILLO H.

### 3.7.3.1.12. Puntos de Interés para la Auditoría

En la planificación preliminar realizada, se observó aspectos importantes para realizar la auditoría.

- Determinar de qué manera incide la Auditoría de Gestión a la Empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda. para su optimización al Talento Humano.
- Identificar el grado de eficiencia, eficacia en la utilización y comportamiento de los recursos.
- Evaluar el control interno y medir el desempeño del Componente Talento Humano.
- Realizar un análisis de los procesos que les hace falta a la empresa para realizar la selección del personal.

### **3.7.3.1.13. Identificación de los principales componentes a examinar en la planificación específica**

Se realizará la Auditoría de Gestión a la Empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda. ubicada en las calles Veloz 37-39 y Brasil de la ciudad de Riobamba, durante el período del 1 de enero al 30 de junio del 2014 para determinar su optimización al talento humano.

### 3.7.3.1.14. Matriz de Evaluación

**Tabla N° 7**

**Matriz de Evaluación Preliminar del Riesgo de Auditoría (Gerencia General)**

| COMPONENTE       | RIESGOS   |         | ENFOQUE PRELIMINAR DE LA AUDITORÍA   | INSTRUCCIONES PARA EL PLAN DETALLADO   |
|------------------|-----------|---------|--|--|
|                  | Inherente | Control |  |  |
| GERENCIA GENERAL | MODERADO  | BAJO    | <p><b>SUSTANTIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique si están bien definidas las responsabilidades y funciones de los directivos y empleados en la estructura orgánica.</li> <li>Revise la existencia de un manual de funciones.</li> <li>Verifique si cuentan con un plan de capacitación.</li> <li>Verifique que las instalaciones sean las adecuadas para desarrollar las actividades.</li> </ul> <p><b>CUMPLIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verifique que se cumplan con los principios de control interno.</li> <li>Compruebe si la estructura orgánica está actualizada de acuerdo a las leyes vigentes.</li> <li>Comprobar si posee un cronograma de actividades.</li> <li>Verifique que el espacio físico de cada oficina sea apropiada para cada departamento.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar los estatutos y reglamentos de la Empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda.</li> <li>Determinar las funciones de cada área y empleado a desarrollar.</li> <li>Contar con un espacio físico más amplio y donde estén las unidades distribuidas en forma organizada.</li> </ul> |

FUENTE: S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
 ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

**Tabla N° 8**

**Matriz de Evaluación Preliminar del Riesgo de Auditoría (Talento Humano)**

| COMPONENTE            | RIESGOS         |             | ENFOQUE PRELIMINAR DE LA AUDITORÍA  | INSTRUCCIONES PARA EL PLAN DETALLADO  |
|-----------------------|-----------------|-------------|---|---|
|                       | Inherente       | Control     |   |   |
| <b>TALENTO HUMANO</b> | <b>MODERADO</b> | <b>BAJO</b> | <p><b>SUSTANTIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifique el proceso de selección del personal para la Empresa.</li> <li>• Revisar si el perfil es de acuerdo al cargo o desempeño que tiene cada uno del personal.</li> <li>• Determinar las capacitaciones adecuadas para el personal mediante su área.</li> <li>• Verificar si se cumple Evaluación de Desempeño.</li> </ul> <p><b>CUMPLIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar responsabilidades al Gerente para una selección de personal más adecuada, mediante un Manual de Procedimientos, Reclutamiento y Selección de Personal.</li> <li>• Verifique que se cumpla el perfil del personal con su cargo.</li> <li>• Compruebe si las capacitaciones recibidas o por recibir del personal, son las apropiadas según su desempeño.</li> <li>• Comprobar el cumplimiento del desempeño mediante evaluaciones constantes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un Manual de Procedimientos, Reclutamiento y Selección de Personal y verificar que se cumpla con lo estipulado en el mismo.</li> <li>• Determinar responsabilidades al Gerente para un mejor manejo del personal.</li> <li>• Evaluar el desempeño del personal.</li> </ul> |

**FUENTE:** S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
**ELABORADO POR:** SOFÍA CASTILLO H.

### **3.7.4. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

#### **3.7.4.1. MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

**S.O.S.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**EMPRESA S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.**

**DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2014**

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**  
**ESPECÍFICA**

## **EMPRESA S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.**

### **MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

#### **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2014**

##### **3.7.4.1.1. Referencia de la Planificación Preliminar**

En el cantón de Riobamba, provincia de Chimborazo, el 13 de octubre del 2014 se elaboró el memorando de Planificación Preliminar a la empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda., para la ejecución de la Auditoría de Gestión por el período del 1 de enero al 30 de junio del 2014, para lo cual se determinó un enfoque de Auditoría Preliminar de pruebas sustantivas y de cumplimiento; al respecto se acogieron las instrucciones detalladas y se evaluaron los controles en relación a los componentes establecidos, obteniendo los siguientes resultados.

##### **3.7.4.1.2. Objetivos Específicos por Área y Componente**

El área y componente principal analizado comprende a todo lo que se refiere a la Gerencia y al Talento Humano de la empresa, los objetivos específicos se encuentran en los programas de trabajo.

##### **3.7.4.1.3. Resumen de la Evaluación del Control Interno**

Mediante la evaluación del Control Interno nos dio las debilidades que presenta la Empresa, la misma que se dará conocimiento a la presidencia de S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda.

- Evaluación del Control Interno
- Proceso de reclutamiento del personal
- Inexistencia del Manual de Funciones
- Cronograma de capacitación

#### **3.7.4.1.4. Evaluación y Calificación del Riesgo de Auditoría**

La determinación y calificación de los factores específicos de riesgos constan en la Matriz de Evaluación y Calificación de Riesgos de Auditoría.

### 3.7.4.1.4.1. Matriz de Evaluación y Calificación del Riesgo de Auditoría

**Tabla N° 9**  
**Matriz de Evaluación y Calificación del Riesgo de Auditoría**

| COMPONENTES Y AFIRMACIONES   | RIESGO Y SU FUNDAMENTO   | CONTROLES CLAVES                   | ENFOQUE DE AUDITORIA   |  |
|--|--|------------------------------------|--|--|
|  |  |                                    | PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO  | PRUEBAS SUSTANTIVAS  |
| <p><b><u>GERENCIA GENERAL</u></b></p> <p><b><u>UNIDAD DE TALENTO HUMANO</u></b></p> <p><b>Manual de Procedimientos, Reclutamiento y Selección del Personal</b></p> | <p><b>Riesgo Inherente:</b> Moderado</p> <p><b>Riesgo de Control:</b> Moderado</p> <p>Inexistencia de un Manual de Procedimientos, Reclutamiento y Selección del Personal en S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda.</p> | <p>Documentación de la Empresa</p> | <p>Determinar responsabilidades al Gerente para una selección de personal más adecuada, mediante un Manual de Procedimientos, Reclutamiento y Selección de Personal.</p> | <p>Verifique el proceso de selección del personal para la Empresa.</p> |

|   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| <p><b>Capacitaciones del Personal</b></p> | <p><b>Riesgo Inherente:</b> Alto<br/><b>Riesgo de Control:</b> Bajo</p> <p>Capacitaciones recibidas y por recibir del Personal de S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda.</p>                | <p>Planificación y Organización</p>             | <p>Compruebe si las capacitaciones recibidas o por recibir del personal, son las apropiadas según su desempeño.</p> | <p>Determinar las capacitaciones adecuadas para el personal mediante su área.</p> |
| <p><b>Evaluación de Desempeño</b></p>     | <p><b>Riesgo Inherente:</b> Bajo<br/><b>Riesgo de Control:</b> Bajo</p> <p>El Gerente de S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda. deberá evaluar periódicamente el desempeño del personal</p> | <p>Programación de evaluaciones constantes.</p> | <p>Comprobar el cumplimiento del desempeño mediante evaluaciones constantes.</p>                                    | <p>Verificar si se cumple la Evaluación de Desempeño.</p>                         |

**FUENTE:** S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
**ELABORADO POR:** SOFÍA CASTILLO H.

### 3.7.4.2. PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

**Tabla N° 10**

**Programa Preliminar de Auditoría de Gestión**

HOJA N° 1/1

| <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b>  |  |            |              |                 |             |
|--|--|------------|--------------|-----------------|-------------|
| <b>S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.</b>   |  |            |              |                 |             |
| Período: 1 de enero al 30 de junio del 2014  |  |            |              |                 |             |
| <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</b>  |  |            |              |                 |             |
| <b>Objetivo:</b> Obtener información general sobre la empresa y las principales actividades, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría. |  |            |              |                 |             |
| N°   | DESCRIPCIÓN  | REF<br>P/T | HECHO<br>POR | REVISADO<br>POR | OBSERVACIÓN |
| A  | Realice la visita previa a la Empresa.                       | P/T 1      | SRCH         | Supervisor      |             |
| B  | Programe y confirme entrevistas con el Gerente.              | P/T 5      | SRCH         | Supervisor      |             |
| C  | Revise los archivos permanentes y corrientes.                | P/T 2      | SRCH         | Supervisor      |             |
| D  | Obtenga información y documentación de la Empresa.           | P/T 5      | SRCH         | Supervisor      |             |
| E  | Solicite: Visión, Misión, Objetivos, Actividades de Control. | P/T 5      | SRCH         | Supervisor      |             |
| F  | Solicite el listado de personal.                             | P/T 6      | SRCH         | Supervisor      |             |
| G  | Revise riesgos, debilidades, oportunidades y amenazas.       | P/T 1      | SRCH         | Supervisor      |             |

|   |   |       |      |            |  |
|---|---|-------|------|------------|--|
| H | Determine los componentes a examinarse.     | P/T 3 | SRCH | Supervisor |  |
| I | Verifique el control interno de la Empresa. | P/T 4 | SRCH | Supervisor |  |

**FUENTE:** S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
**ELABORADO POR:** SOFÍA CASTILLO H.

### 3.7.4.2.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN (GERENCIA GENERAL)

Tabla N° 11

HOJA N° 2/1

#### Programa de Auditoría de Gestión (Gerencia General)

##### AUDITORIA DE GESTIÓN

S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.

Período: 1 de enero al 30 de junio del 2014

##### PROGRAMA DE AUDITORÍA

COMPONENTE: GERENCIA GENERAL

**Objetivo:** Conocer profundamente la Gerencia y quien la preside, para con esa información verificar las condiciones de la Empresa para ejecutar la auditoría.

| N° | DESCRIPCIÓN   | REF<br>P/T | HECHO<br>POR | REVISADO<br>POR | OBSERVACIÓN |
|----|---|------------|--------------|-----------------|-------------|
| A  | Revise las responsabilidades que asume el Gerente de la Empresa.                                  | P/T 9      | SRCH         | Supervisor      |             |
| B  | Revise las políticas generales de la administración.  | P/T 1      | SRCH         | Supervisor      |             |
| C  | Revise el control interno del desempeño de las áreas.   | P/T 3-13   | SRCH         | Supervisor      |             |
| D  | Solicite la existencia de medios de control de asistencia del personal                            | P/T 7-8    | SRCH         | Supervisor      |             |
| E  | Verifique la existencia de una actualización de la base de datos del personal.                    | P/T 10     | SRCH         | Supervisor      |             |
| F  | Verifique si las funciones establecidas se cumplen en la práctica y si se encuentran por escrito. | P/T 12     | SRCH         | Supervisor      |             |

FUENTE: S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

### 3.7.4.2.2. PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN (TALENTO HUMANO)

Tabla N° 12

HOJA N° 3/1

#### Programa de Auditoría de Gestión (Talento Humano)

| AUDITORIA DE GESTIÓN  |   |            |              |                 |             |
|---|---|------------|--------------|-----------------|-------------|
| S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.   |   |            |              |                 |             |
| Período: 1 de enero al 30 de junio del 2014   |   |            |              |                 |             |
| PROGRAMA DE AUDITORÍA   |   |            |              |                 |             |
| COMPONENTE: TALENTO HUMANO  |   |            |              |                 |             |
| Objetivo: Obtener información sobre el personal de la empresa y sus principales actividades, a fin de saber las condiciones del mismo para ejecutar la auditoría. |   |            |              |                 |             |
| N°  | DESCRIPCIÓN   | REF<br>P/T | HECHO<br>POR | REVISADO<br>POR | OBSERVACIÓN |
| A   | Obtenga información del personal que trabaja actualmente en la Empresa.                 | P/T 6-10   | SRCH         | Supervisor      |             |
| B   | Verifique las competencias y funciones del personal dentro de la Empresa.               | P/T 5      | SRCH         | Supervisor      |             |
| C   | Revise los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la Empresa. | P/T 5-13   | SRCH         | Supervisor      |             |
| D   | Revise el proceso de reclutamiento y selección del personal.                            | P/T 10     | SRCH         | Supervisor      |             |
| E   | Solicite el proceso de capacitaciones para el personal.                                 | P/T 12     | SRCH         | Supervisor      |             |
| F   | Verifique si se realiza evaluación del desempeño al personal.                           | P/T 12     | SRCH         | Supervisor      |             |
| G   | Verifique la existencia de un plan de incentivos para el personal por metas cumplidas.  | P/T 12     | SRCH         | Supervisor      |             |

FUENTE: S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

### 3.7.4.3. RECURSOS HUMANOS Y DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO

Para la presente auditoría se determina un tiempo de 120 días laborables, con la participación del supervisor y jefe de equipo.

**Tabla N° 13**  
**Recursos Humanos y Distribución del Tiempo**

| RESPONSABLES   | ACTIVIDADES   | TIEMPO    |
|--|---|-----------|
| MsC. Jhonny Coronel<br><br><b>SUPERVISOR</b>         | • Planificación y Programación                                | 8         |
|  | • Supervisión   | 4         |
|  | • Informe   | 3         |
|  |   | <b>15</b> |
| Srta. Sofía Castillo H.<br><br><b>JEFE DE EQUIPO</b> | • Planificación y Programación                                | 9         |
|  | • Análisis del Proceso de Selección de Personal en la Empresa | 7         |
|  | • Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones                 | 4         |
|  | • Elaboración de PT   |           |
|  | • Comunicación de Resultados                                  | 5         |
|  | • Elaboración del borrador del Informe                        | 2         |
|  | 3   |           |
| <b>TOTAL</b>   |   | <b>30</b> |

**FUENTE:** S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
**ELABORADO POR:** SOFÍA CASTILLO H.

#### **3.7.4.4. PRODUCTOS A OBTENER**

Una vez ejecutada la auditoría se presentará lo siguiente:

##### **Carta de Envío**

##### **Información Introductoria**

- Motivo del Examen.
- Objetivos del Examen.
- Alcance del Examen.
- Base Legal.
- Objetivos de la Empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda.
- Financiamiento.
- Departamentos de la Empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda.
- Comentarios.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.
- Elaboración de la Propuesta.

### 3.7.4.5. CÉDULA NARRATIVA DE LA BASE LEGAL

#### Cuadro N° 2

#### Cédula Narrativa de la Base Legal

|       |        |
|-------|--------|
| P/T 1 | N° 1/1 |
|-------|--------|

#### **S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.**

Es una Empresa que se forma en 1977 como el Consorcio SOS Sistemas Electrónicos de Seguridad con la comercialización de las nuevas líneas afines como son: Centrales telefónicas, Circuitos Cerrados de televisión, Motores a Control Remoto para puertas de garaje, Servicio de Monitoreo de las alarmas (24 horas).

El 23 de marzo del año 2000 se forma como la compañía S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda. bajo la Gerencia del Ing. Jhon Parra contando con 33 trabajadores en los departamentos Administrativo, Financiero, Comercial, Técnico y de Control. Contando con más de 800 usuarios de los servicios que ofrece la compañía.

Además se encuentra regulada por las siguientes disposiciones legales:

- Ley de Compañías.
- Ley de régimen tributario
- Principios de Administración
- Código de Trabajo
- Gestión por Competencias del Talento Humano

FUENTE: S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

### 3.7.4.6. CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Tabla N° 14

|       |        |
|-------|--------|
| P/T 2 | N° 1/1 |
|-------|--------|

Cédula de Análisis Documental

| DOCUMENTO  | RESULTADOS DE ANÁLISIS INTERNO   | PROPUESTAS  |
|--|--|---|
| <p><b>Manual de Funciones</b></p> <p>No cuenta con un manual para este procedimiento.</p>    | <p>El personal tiene funciones definidas, las cuales no están plasmadas en un manual porque no existe.</p>                   | <p>Elaborar un manual de funciones, donde estén definidas y/o mejoradas las funciones ya existentes.</p>    |
| <p><b>Manual de Selección de Personal</b></p> <p>No cuenta con un manual para esta área.</p> | <p>No se ha definido procedimientos para la selección del personal. Sólo el Gerente es quien decide con la hoja de vida.</p> | <p>Elaborar un manual de selección de personal, para que dicho procedimiento sea de mayor factibilidad.</p> |
| <p><b>Sistema de Control Interno</b></p> <p>Si cuenta con un Sistema de Control Interno.</p> | <p>Cuenta con un Sistema de Control Interno, que registra las actividades del personal.</p>                                  | <p>Mejorar el Sistema de Control Interno de la empresa para verificar las funciones de mejor manera.</p>    |
| <p><b>Elaborado por:</b> Sofía Castillo H.</p>   |  |   |
| <p><b>Responsable:</b> Gerente</p>   |  | <p><b>Fecha:</b> 22/11/2014</p>   |

### 3.7.4.7. EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

**Tabla N° 15**  
**Evaluación de Control Interno**

|       |        |
|-------|--------|
| P/T 3 | N° 1/1 |
|-------|--------|

| N° | CUESTIONARIO   | PORCENTAJE |        | OBSERVACIÓN |
|----|--|------------|--------|-------------|
|    |  | Pond.      | Calif. |             |
| 1  | ¿Se comunica las irregularidades, quejas y denuncias e impone sanciones a los empleados?   | 10         | 4      |             |
| 2  | ¿Coordina la recepción de las quejas e informaciones verbales, escritas y/o anónimas por posibles faltas disciplinarias cometidas por los empleados? | 10         | 1      |             |
| 3  | ¿Realiza las sanciones necesarias a los empleados, cuando se presenten quejas, o denuncias?  | 10         | 2      |             |
| 4  | ¿Controla y archiva los contratos de trabajo, así como de aquellos documentos considerados importantes?  | 10         | 10     |             |
| 5  | ¿Busca asesoramiento en lo concerniente a leyes, reglamentos y demás normas jurídicas aplicadas en la Empresa?                                       | 10         | 5      |             |
| 6  | ¿Realiza los procesos administrativos de quejas?   | 10         | 2      |             |
| 7  | ¿Recibe los documentos de soporte presentados por personas relacionadas con la precalificación, procesos de selección o reclutamiento?               | 10         | 5      |             |

|    |  |    |    |                    |
|----|--|----|----|--------------------|
| 8  | ¿Vela por la seguridad y el funcionamiento adecuado de la infraestructura, equipo y mobiliario de la empresa?                    | 10 | 9  |                    |
| 9  | ¿Establece el grado en que la Empresa y los empleados han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendada? | 10 | 7  |                    |
| 10 | ¿Mantiene el archivo actualizado de los empleados de la Empleados?   | 10 | 9  |                    |
| 11 | ¿Verifica la existencia de medios de control de asistencia del personal?   | 10 | 10 |                    |
| 12 | ¿Evalúa el desempeño del trabajo y revisado periódicamente con cada empleado?  | 10 | 0  | No se ha realizado |
| 13 | ¿Revisa expedientes de personal para evidenciar la movilidad del personal y su frecuencia en los diferentes turnos?              | 10 | 8  |                    |
| 14 | ¿Tiene establecidas las funciones de cada uno de los empleados?  | 10 | 4  |                    |
| 15 | ¿Realiza la capacitación al personal conforme a los requerimientos del cargo, a las destrezas y habilidades del Talento Humano?  | 10 | 4  |                    |
| 16 | ¿Lleva un control de asistencia y permanencia del personal adecuado y confiable?   | 10 | 10 |                    |
| 17 | ¿Realiza la clasificación, valoración, selección y reclutamiento de personal?  | 10 | 2  |                    |

|               |   |            |           |  |
|---------------|---|------------|-----------|--|
| 18            | ¿Establece mecanismos que protejan y salvaguarden contra pérdidas y fugas los equipos computacionales, programas y la información que genera? | 10         | 4         |  |
| <b>TOTAL:</b> |   | <b>180</b> | <b>96</b> |  |

**FUENTE:** S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
**ELABORADO POR:** SOFÍA CASTILLO H.

### 3.7.4.7.1. Matriz de Ponderación

**Tabla N° 16**  
**Matriz de Ponderación**

|       |        |
|-------|--------|
| P/T 4 | N° 1/1 |
|-------|--------|

| N°            | COMPONENTES   | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN |
|---------------|---|-------------|--------------|
| 1             | ¿Recepta comunicación de irregularidades, quejas y denuncias e impone sanciones a los empleados?        | 10          | 4            |
| 2             | ¿Realiza las sanciones necesarias a los empleados, cuando se presenten quejas, o denuncias?             | 10          | 2            |
| 3             | ¿Controla y archiva los contratos de trabajo, así como de aquellos documentos considerados importantes? | 10          | 10           |
| 4             | ¿Establece el grado en que han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendada?   | 10          | 7            |
| 5             | ¿Mantiene el archivo actualizado de los empleados de la Empresa?  | 10          | 9            |
| 6             | ¿Verifica la existencia de medios de control de asistencia del personal?                                | 10          | 10           |
| 8             | ¿Revisa expedientes de personal para evidenciar la movilidad del personal y su frecuencia de turnos?    | 10          | 8            |
| 9             | ¿Tiene establecidas las funciones de cada uno de los empleados?   | 10          | 2            |
| <b>TOTAL:</b> |   | <b>90</b>   | <b>52</b>    |

FUENTE: S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

### 3.7.4.7.2. Resultados de la Evaluación de Control Interno

**Empresa:** S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda.

|       |        |
|-------|--------|
| P/T 4 | N° 1/2 |
|-------|--------|

**Tipo de Auditoría:** Auditoría de Gestión

#### Valoración:

Ponderación total : PT

Calificación Total : CT

Nivel de Confianza : %

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

$$NC = \frac{36 \times 100}{90}$$

**NC=** 40% Confianza Baja



#### RESULTADO:

**CONFIANZA:** Baja

**RIESGO:** Alto

✓ Cálculo verificado

### 3.7.4.8. CRONOGRAMA DE CITAS

Tabla N° 17

|       |        |
|-------|--------|
| P/T 5 | N° 1/1 |
|-------|--------|

#### Cronograma de Citas para Entrevistas

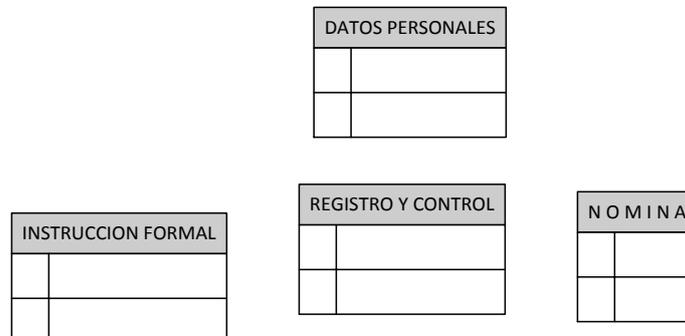
| N° | FECHA      | HORA  | ENTREVISTADO          | CARGO   | CONFIRMADO |    |
|----|------------|-------|-----------------------|---------|------------|----|
|    |            |       |                       |         | SI         | NO |
| 1  | 2014-07-18 | 15:30 | Jhon Alex Parra Cando | Gerente | X          |    |
| 2  | 2014-08-20 | 11:00 | Jhon Alex Parra Cando | Gerente | X          |    |
| 3  | 2014-09-15 | 16:00 | Jhon Alex Parra Cando | Gerente | X          |    |
| 4  | 2014-10-20 | 11:00 | Jhon Alex Parra Cando | Gerente | X          |    |
| 5  | 2014-11-19 | 15:00 | Jhon Alex Parra Cando | Gerente | X          |    |
| 6  | 2014-12-02 | 11:00 | Jhon Alex Parra Cando | Gerente | X          |    |

FUENTE: S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

**Nota:** En las visitas realizadas para las entrevistas programadas, no se efectuó encuestas de ningún tipo. El Gerente ha expresado toda la información de la Empresa mediante documentos y criterios propios.

Cuadro N° 3

#### Bases de Datos del Personal



FUENTE: S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

### 3.7.4.8.1. Listado del Personal

Tabla N° 18

|       |        |
|-------|--------|
| P/T 6 | N° 1/2 |
|-------|--------|

#### Personal de S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda.

| NOMBRE Y APELLIDO                 | CARGO                   |
|-----------------------------------|-------------------------|
| Jhon Alex Parra Cando             | Gerente                 |
| Jaime Fernando Parra Cando        | Presidente              |
| Andrea Natali Oña Parra           | Secretaría              |
| Deisy Lourdes Brito Tapia         | Secretaría              |
| Martha Cecilia Parra Cando        | Jefe Financiero         |
| Narcisa Piedad Bustillos Manzano  | Auxiliar                |
| Blanca Gladys Santos Avalos       | Cobranzas - Recaudadora |
| Rosa Paola Erazo Villena          | Cobranzas - Recaudadora |
| Elsa Maritza Castañeda Goyes      | Cobranzas - Recaudadora |
| Christian Xavier Sandoval Andrade | Supervisor de Turno     |
| Geovanny Javier Noriega Cruz      | Supervisor de Turno     |
| Germán Benito Vargas Satán        | Supervisor de turno     |
| Luis Ernesto Bonifaz Vallejo      | Jefe de Monitoreo       |
| Elena del Rocío Zavala Parreño    | Operadora               |
| Esther Carmita Chávez Goyes       | Operadora               |
| Walter Aníbal Vargas Ameza        | Operadora               |
| Iván Fernando Naranjo Brito       | Operadora               |

|                                     |              |
|-------------------------------------|--------------|
| Víctor Patricio Sandoval Andrade    | Operador     |
| Juan Pablo Benítez Castillo         | Operador     |
| Javier Mauricio Guamán Gallegos     | Operativo    |
| Geovanny Alejandro Fiallos Valencia | Operativo    |
| Elvis Paúl Noriega Cruz             | Operativo    |
| Edwin Francisco Ayala Lliquín       | Operativo    |
| Carlos Julio Montes Parra           | Operativo    |
| Roberto Xavier Herrera Benavides    | Operativo    |
| Raúl Fernando Alvarado Chávez       | Operativo    |
| Gonzalo Efraín López Jara           | Motorizado   |
| Manuel Tingo Yambay                 | Jefe Técnico |
| William Alfredo Morales Lema        | Jefe Técnico |
| Edwin Guillermo Laica Morales       | Jefe Técnico |
| Luis Alberto Rubio Sánchez          | Jefe Técnico |
| Wilmer Leonardo Tingo Moyón         | Técnico      |
| Adriana Elizabeth Huilca Álvarez    | Bodega       |

**FUENTE:** S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
**ELABORADO POR:** SOFÍA CASTILLO H.

### 3.7.4.8.2. Asistencia del Personal

Tabla N° 19

|       |        |
|-------|--------|
| P/T 7 | N° 1/1 |
|-------|--------|

#### Tarjeta de Asistencia

| NOMBRE Y DIRECCION  | FECHA  | ENTRADA | SALIDA | ENTRADA | SALIDA | TIEMPO  | STATUS      |
|---|--------|---------|--------|---------|--------|---------|-------------|
| Sandoval Andrade<br>Christian Xavier<br><br>Supervisor de Turno | 01-MAR | x       | x      | x       | x      | 8 horas |             |
|   | 02-MAR | x       | x      | x       | x      | 8 horas |             |
|   | 03-MAR | x       | x      | x       | x      | 8 horas |             |
|   | 04-MAR | x       | x      | x       | x      | 8 horas |             |
|   | 05-MAR | x       | x      | x       | x      | 8 horas |             |
|   | 06-MAR | x       | x      | x       | x      | 8 horas |             |
|   | 07-MAR | x       | x      | x       | x      | 8 horas |             |
|   | 08-MAR | x       | -      | x       | x      | 6 horas | Permiso     |
|   | 09-MAR | x       | x      | x       | x      | 8 horas |             |
|   | 10-MAR | x       | x      | x       | x      | 8 horas |             |
|   | 11-MAR | x       | x      | x       | x      | 8 horas |             |
|   | 12-MAR | x       | x      | x       | x      | 8 horas |             |
|   | 13-MAR | x       | x      | x       | x      | 8 horas |             |
|   | 14-MAR | x       | x      | x       | -      | 5 horas | Permiso     |
|   | 15-MAR | x       | x      | x       | x      | 8 horas |             |
|   | 16-MAR | x       | x      | x       | x      | 8 horas |             |
|   | 17-MAR | x       | -      | x       | x      | 7 horas | Permiso     |
|   | 18-MAR | x       | x      | x       | x      | 8 horas |             |
|   | 19-MAR | x       | x      | x       | x      | 8 horas |             |
|   | 20-MAR | x       | x      | -       | x      | 8 horas | Cita Médica |
|   | 21-MAR | x       | x      | x       | x      | 8 horas |             |
|   | 22-MAR | x       | x      | x       | x      | 8 horas |             |
|   | 23-MAR | x       | x      | x       | x      | 8 horas |             |
|   | 24-MAR | x       | x      | x       | x      | 8 horas |             |
|   | 25-MAR | x       | x      | x       | x      | 8 horas |             |

FUENTE: S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
 ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

**Cuadro N° 4**  
**Control de Asistencia del Personal**

|              |               |
|--------------|---------------|
| <b>P/T 8</b> | <b>N° 1/1</b> |
|--------------|---------------|

| <b>FACTORES</b>          | <b>PONDERACIÓN</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> |
|--------------------------|--------------------|---------------------|
| Puntualidad y Asistencia | 10                 | 8                   |

| <b>ASISTENCIA 100</b>         |           |
|-------------------------------|-----------|
| <b>REGISTRO DE ASISTENCIA</b> |           |
| <b>SI</b>                     | <b>NO</b> |
| 10                            | 8         |

| <b>INCIDENCIAS</b>    |             |
|-----------------------|-------------|
| <b>CONCEPTO</b>       | <b>DÍAS</b> |
| FALTAS INJUSTIFICADAS | 0           |
| PERMISOS              | 3           |
| LICENCIAS ANUALES     | 15          |

**FUENTE:** S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
**ELABORADO POR:** SOFÍA CASTILLO H.

**Calificación Total: 8**

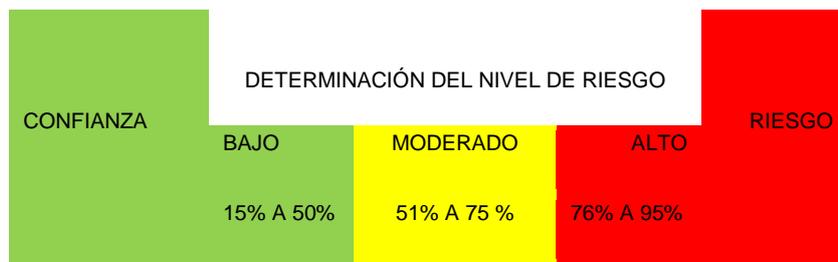
**Ponderación Total: 10**

$$NIVEL DE CONFIANZA = \frac{CALIFICACIÓN TOTAL \times 100}{PONDERACIÓN TOTAL}$$

$$NIVEL DE CONFIANZA = \frac{8 \times 100}{10}$$

$$NIVEL DE CONFIANZA = 80 \quad \checkmark$$

### Determinación del Nivel de Riesgo



### RESULTADO

**CONFIANZA:** Alta

**RIESGO:** Bajo

✓ Cálculo verificado

### 3.7.4.9. EVALUACIÓN A LOS COMPONENTES DE S.O.S.

|       |        |
|-------|--------|
| P/T 9 | N° 1/1 |
|-------|--------|

#### AUDITORIA DE GESTIÓN

**EMPRESA:** S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda.

**PERÍODO:** 1 de Enero al 30 de Junio 2014

#### DETERMINACIÓN DEL RIESGO

**COMPONENTE:** GERENCIA GENERAL

Tabla N° 20

#### Resultados de Gerencia General

| N° | Alcance  | Pond. | Calif. | Observación |
|----|--|-------|--------|-------------|
| 1  | ¿Existe integridad y valores éticos en la Empresa? | 10    | 10     |             |
| 2  | ¿Existe administración estratégica?                | 10    | 8      |             |
| 3  | ¿Aplican políticas y prácticas de talento humano?  | 10    | 5      |             |
| 4  | ¿Existe estructura organizacional?                 | 10    | 10     |             |
| 5  | ¿Se designa delegación de autoridad?               | 10    | 1      |             |
| 6  | ¿Existe competencia profesional?                   | 10    | 5      |             |

|               |  |           |           |  |
|---------------|--|-----------|-----------|--|
| 7             | ¿La gerencia maneja una filosofía empresarial? | 10        | 7         |  |
| <b>TOTAL:</b> |  | <b>70</b> | <b>46</b> |  |

FUENTE: S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

**Calificación Total: 46**

**Ponderación Total: 70**

$$NIVEL DE CONFIANZA = \frac{CALIFICACIÓN TOTAL \times 100}{PONDERACIÓN TOTAL}$$

$$NIVEL DE CONFIANZA = \frac{46 \times 100}{70}$$

$$NIVEL DE CONFIANZA = 66$$



### Determinación del Nivel de Riesgo



### RESULTADO

**CONFIANZA:** Moderado

**RIESGO:** Bajo

✓ Cálculo verificado

## AUDITORIA DE GESTIÓN

|        |        |
|--------|--------|
| P/T 10 | N° 1/1 |
|--------|--------|

**EMPRESA:** S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda.

**PERÍODO:** 1 de Enero al 30 de Junio 2014

### DETERMINACIÓN DEL RIESGO

**COMPONENTE:** TALENTO HUMANO

**Tabla N° 21**

#### Resultados de Talento Humano

| N° | Alcance   | Pond. | Calif. | Observación |
|----|---|-------|--------|-------------|
| 1  | ¿Revisa expedientes de personal para evidenciar su información?     | 10    | 8      |             |
| 2  | ¿Monitorea o inspecciona al personal con el que trabaja la Empresa? | 10    | 4      |             |
| 3  | ¿Controla y archiva los contratos de trabajo?                       | 10    | 10     |             |
| 4  | ¿Mantiene el archivo actualizado de los empleados de la Empresa?    | 10    | 10     |             |
| 5  | ¿El personal califica de acuerdo a los objetivos de la Empresa?     | 10    | 9      |             |
| 6  | ¿El personal corre algún tipo de riesgo en su trabajo?              | 10    | 3      |             |

|               |  |            |           |  |
|---------------|--|------------|-----------|--|
| 7             | ¿Al realizar una evaluación, se puede mantener la armonía empresarial?       | 10         | 5         |  |
| 8             | ¿El Gerente tiene un Sistema de Control Interno para el personal?            | 10         | 9         |  |
| 9             | ¿Es verificada la asistencia del personal en trabajos fuera de las oficinas? | 10         | 5         |  |
| 10            | ¿Se lleva un registro de asistencia de cada empleado?                        | 10         | 10        |  |
| <b>TOTAL:</b> |  | <b>100</b> | <b>73</b> |  |

FUENTE: S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

**Calificación Total: 73**

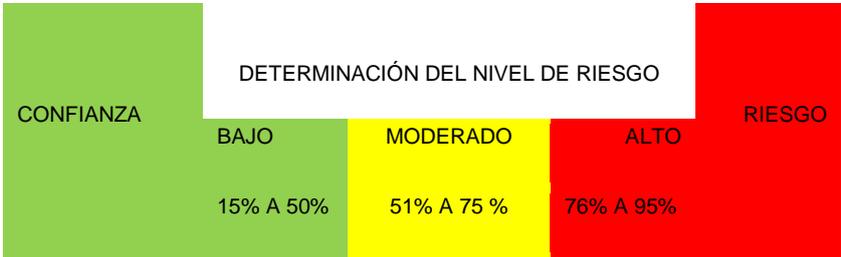
**Ponderación Total: 100**

$$NIVEL DE CONFIANZA = \frac{CALIFICACIÓN TOTAL \times 100}{PONDERACIÓN TOTAL}$$

$$NIVEL DE CONFIANZA = \frac{73 \times 100}{100}$$

$$NIVEL DE CONFIANZA = 73 \quad \checkmark$$

### Determinación del Nivel de Riesgo



### RESULTADO

**CONFIANZA:** Moderado

**RIESGO:** Moderado

✓ Cálculo verificado

## AUDITORIA DE GESTIÓN

|        |        |
|--------|--------|
| P/T 11 | N° 1/1 |
|--------|--------|

**EMPRESA:** S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda.

**PERÍODO:** 1 de Enero al 30 de Junio 2014

### DETERMINACIÓN DEL RIESGO

**Tabla N° 22**

#### Resumen de Resultados

| N°            | Alcance          | Ponderación | Confianza  | Riesgo    |
|---------------|------------------|-------------|------------|-----------|
| 1             | Gerencia General | 100         | 66         | 34        |
| 2             | Talento Humano   | 100         | 73         | 27        |
| <b>TOTAL:</b> |                  | <b>200</b>  | <b>139</b> | <b>61</b> |

**FUENTE:** S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
**ELABORADO POR:** SOFÍA CASTILLO H.

**Calificación Total:** 139

**Ponderación Total:** 200

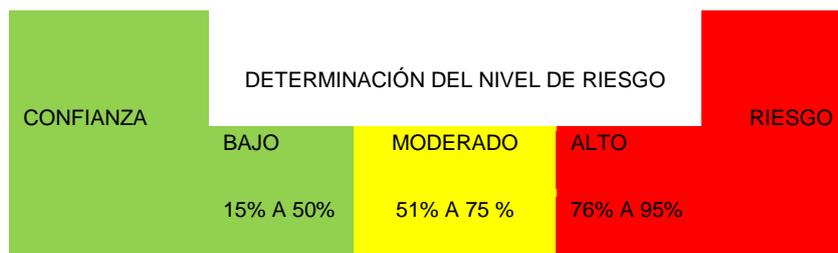
$$NIVEL DE CONFIANZA = \frac{CALIFICACIÓN TOTAL X 100}{PONDERACIÓN TOTAL}$$

$$NIVEL DE CONFIANZA = \frac{139 X 100}{200}$$

$$NIVEL DE CONFIANZA = 70$$



### Determinación del nivel de riesgo



### RESULTADO

**CONFIANZA:** Moderada

**RIESGO:** Moderado

✓ Cálculo verificado

### 3.7.4.10. PLAN DE CAPACITACIÓN

|        |        |
|--------|--------|
| P/T 12 | N° 1/1 |
|--------|--------|

**Tabla N° 23**  
**Plan de Capacitación**

| CAPACITACIONES                     | PERÍODO |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|------------------------------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|                                    | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Instalación y Monitoreo de Alarmas |         | x |   |   |   | x |   |   |   |    | x  |    |
| Atención al Cliente                |         |   | x |   |   |   |   |   |   | x  |    |    |
| Área Comercial - Cobranzas         |         |   |   | x |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Liderazgo                          | -       | - | - | - | - | - | - | - | - | -  | -  | -  |
| Atención al público                |         | x |   |   |   |   |   |   |   | x  |    |    |
| Cursos o capacitaciones personales |         |   | x |   |   |   | x |   |   |    | x  |    |

FUENTE: S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

#### 3.7.4.10.1. Evaluación Plan de Capacitación

**Tabla N° 24**  
**Datos Generales del Evaluado**

| DATOS GENERALES                        |  |
|--|--|
| <b>Nombre:</b> Xavier Sandoval         | <b>Jefe inmediato :</b> Luis Bonifaz               |
| <b>Puesto:</b> Supervisor de Turno     | <b>Puesto:</b> Supervisor                          |
| <b>Área:</b> Monitoreo                 | <b>Período a evaluar:</b> 01/01/2014 al 30/06/2014 |
| <b>Fecha de evaluación:</b> 12/08/2014 |  |

**Tabla N° 25**  
**Evaluaciones Programadas**

| OBJETIVO DE GESTIÓN PROGRAMADOS                   | CUMPLIMIENTO / INCUMPLIMIENTO | POND.      | CALIF.     |
|---|-------------------------------|------------|------------|
| 1. Sistemas Informáticos de Aplicación Múltiple.  | Sí                            | 100        | 87         |
| 2. Instalación y Monitoreo de Alarmas.            | No                            | 100        | 0          |
| 3. Seguridad Alimentaria Para Personal Operativo. | Sí                            | 100        | 76         |
| 4. Sistema de Seguridad Privada.                  | Sí                            | 100        | 98         |
| <b>PROMEDIO ALCANZADO:</b>                        |                               | <b>400</b> | <b>261</b> |

**Cuadro N° 5**  
**Calificación de la Evaluación**

| MUY BUENO (A) | BUENO (B) | REGULAR (C) | DEFICIENTE (D) |
|---------------|-----------|-------------|----------------|
| 100%          | 70%       | 50%         | 30%            |

FUENTE: S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

**Calificación Total: 261**

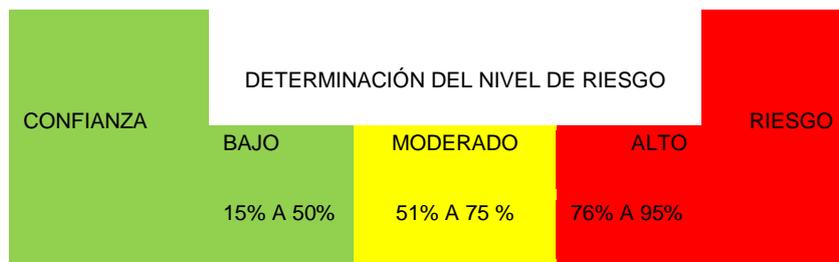
**Ponderación Total: 400**

$$NIVEL DE CONFIANZA = \frac{CALIFICACIÓN TOTAL \times 100}{PONDERACIÓN TOTAL}$$

$$NIVEL DE CONFIANZA = \frac{261 \times 100}{400}$$

$$NIVEL DE CONFIANZA = 65 \quad \checkmark$$

### Determinación del Nivel de Riesgo



### RESULTADO

**CONFIANZA:** Moderado

**RIESGO:** Moderado

✓ Cálculo verificado

**Tabla N° 26**

P/T 12 N° 1/4

**Objetivos y Períodos de la Evaluación**

| OBJETIVOS DE GESTIÓN   | PERÍODO                  |
|--|--------------------------|
| Conocer lo nuevo aprendido para desarrollarlo en la Empresa.                       | 17/02/2008 al 14/03/2008 |
| Mejorar el servicio y la adecuada instalación de todos los sistemas de vigilancia. | 07/03/2010 al 04/04/2010 |
| Desarrollar conocimiento para el área operativa.                                   | 10/06/2013 al 28/06/2013 |
| Establecer parámetros aplicables a la Empresa, basándose en sus objetivos y metas. | 03/02/2014 al 21/02/2014 |

FUENTE: S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

**Nota:** No se han realizado evaluaciones del desempeño, no disponen de las metodologías para para realizar esta función, no lo consideran necesarias ni relevantes para la gestión de la empresa. Por lo tanto tampoco existen incentivos.

**Tabla N° 27**

**Evaluación Plan de Capacitación**

| N° | CUESTIONARIO  | PORCENTAJE |           | OBSERVACIÓN |
|----|---|------------|-----------|-------------|
|    |   | Pond.      | Calif.    |             |
| 1  | Existe mayor motivación hacia el trabajo.                   | 10         | 5         |             |
| 2  | Ha mejorado el servicio al ciudadano.                       | 10         | 7         |             |
| 3  | Ha mejorado el clima laboral.                               | 10         | 6         |             |
| 4  | Ha fortalecido su conocimiento en el área que se desempeña. | 10         | 7         |             |
| 5  | Ha disminuido el ausentismo del personal.                   | 10         | 7         |             |
| 6  | Ha aumentado el nivel de productividad.                     | 10         | 7         |             |
|    | <b>TOTAL:</b>   | <b>60</b>  | <b>39</b> |             |

FUENTE: S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

**Calificación Total: 39**

|        |        |
|--------|--------|
| P/T 12 | N° 1/5 |
|--------|--------|

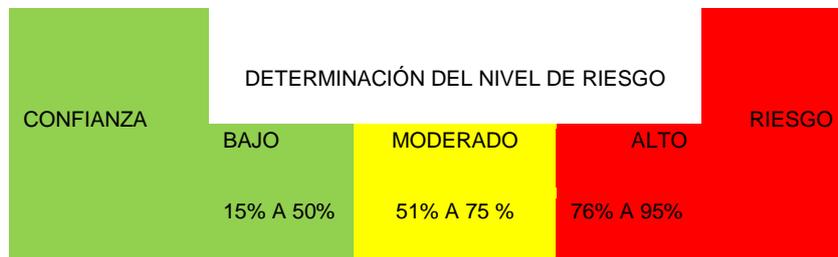
**Ponderación Total: 60**

$$NIVEL DE CONFIANZA = \frac{CALIFICACIÓN TOTAL \times 100}{PONDERACIÓN TOTAL}$$

$$NIVEL DE CONFIANZA = \frac{39 \times 100}{60}$$

$$NIVEL DE CONFIANZA = 65 \quad \checkmark$$

### Determinación del Nivel de Riesgo



### RESULTADO

**CONFIANZA:** Moderado

**RIESGO:** Moderado

✓ Cálculo verificado

**Conclusión:**

El plan de capacitación existente en la empresa no cubre todas las áreas, no se ha elaborado un plan bien elaborado para cubrir los vacíos de conocimiento para el desarrollo de sus funciones.

### 3.7.3. NORMAS DE CONTROL INTERNO

|        |        |
|--------|--------|
| P/T 13 | N° 1/1 |
|--------|--------|

Tabla N° 28

#### Cuestionario de Normas de Control Interno

| N°            | CUESTIONARIO   | PORCENTAJE |           | OBSERVACIÓN |
|---------------|--|------------|-----------|-------------|
|               |  | Pond.      | Calif.    |             |
| 1             | ¿Las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración?                      | 10         | 5         |             |
| 2             | ¿Las unidades de administración de talento humano seleccionarán al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de clasificación de puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño?  | 10         | 5         |             |
| 3             | ¿Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo? | 10         | 5         |             |
| 4             | ¿La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución?                            | 10         | 5         |             |
| <b>TOTAL:</b> |  | <b>40</b>  | <b>20</b> |             |

FUENTE: S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.  
ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

**Confianza: 20**

|        |        |
|--------|--------|
| P/T 13 | N° 1/2 |
|--------|--------|

**Total Ponderación: 40**

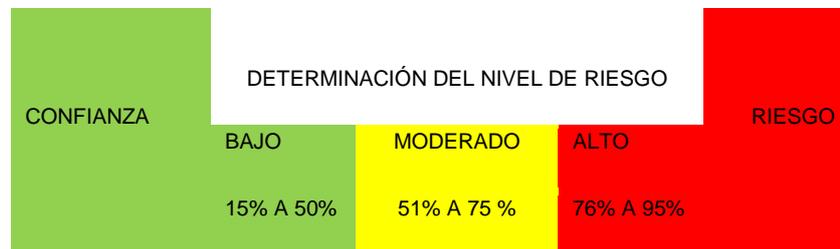
$$NIVEL DE CONFIANZA = \frac{CONFIANZA \times 100}{TOTAL PONDERACIÓN}$$

$$NIVEL DE CONFIANZA = \frac{20 \times 100}{40}$$

$$NIVEL DE CONFIANZA = 50$$



### Determinación del nivel de riesgo



### RESULTADO

**CONFIANZA:** Moderada

**RIESGO:** Moderado

✓ Cálculo verificado

**Conclusión:**

De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que se encuentra en el rango moderado, lo que significa para la empresa que tienen un 50% a su favor, el otro 50% se puede mejorar mediante el realizar la propuesta a sugerirse.

### **3.8. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.8.1. INFORME DE AUDITORÍA**

**S.O.S.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**EMPRESA S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.**

**RESPONSABLE:**

**SOFÍA ROSA CASTILLO HEREDIA**

**DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2014**

**INFORME DE AUDITORÍA**

# **CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

## **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC. CÍA. LTDA.**

### **CONVOCATORIA**

De conformidad con lo dispuesto en el reglamento Interno de la Entidad se convoca a los servidores y ex – servidores a la conferencia final de Resultados que se llevará a cabo el día martes 31 de marzo de 2015, a las 10H00 en las oficina de reuniones de la empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda. Ubicada en las calles veloz 37-39 y Brasil de la ciudad de Riobamba teléfono 2967821, en la que se dará a conocer el contenido, del Informe de la Auditoria de Gestión.

-----

Sofía Castillo H.

**AUDITORA**

# **INFORME DE AUDITORÍA**

## **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC. CÍA. LTDA.**

### **CAPÍTULO I**

#### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

##### **1.- MOTIVO DE LA AUDITORÍA**

La Auditoria de Gestión se llevó a efecto en cumplimiento a los requisitos Académicos de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas por el período de 1 de enero al 30 de junio de 2014.

##### **2.- OBJETIVO DE LA AUDITORÍA**

Demostrar como incide la auditoría de gestión a la Empresa S.O.S. Sistemas Electrónicos FEPAC Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba durante el período del 1 de Enero al 30 de Junio del 2014 para determinar su optimización al talento humano.

##### **2.1.- Objetivos Específicos por cada uno de los Componentes**

- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Identificar el grado de eficiencia, eficacia y ética en la utilización y comportamiento de los recursos.
- Analizar el rendimiento operativo a través de las Normas de Control Interno.

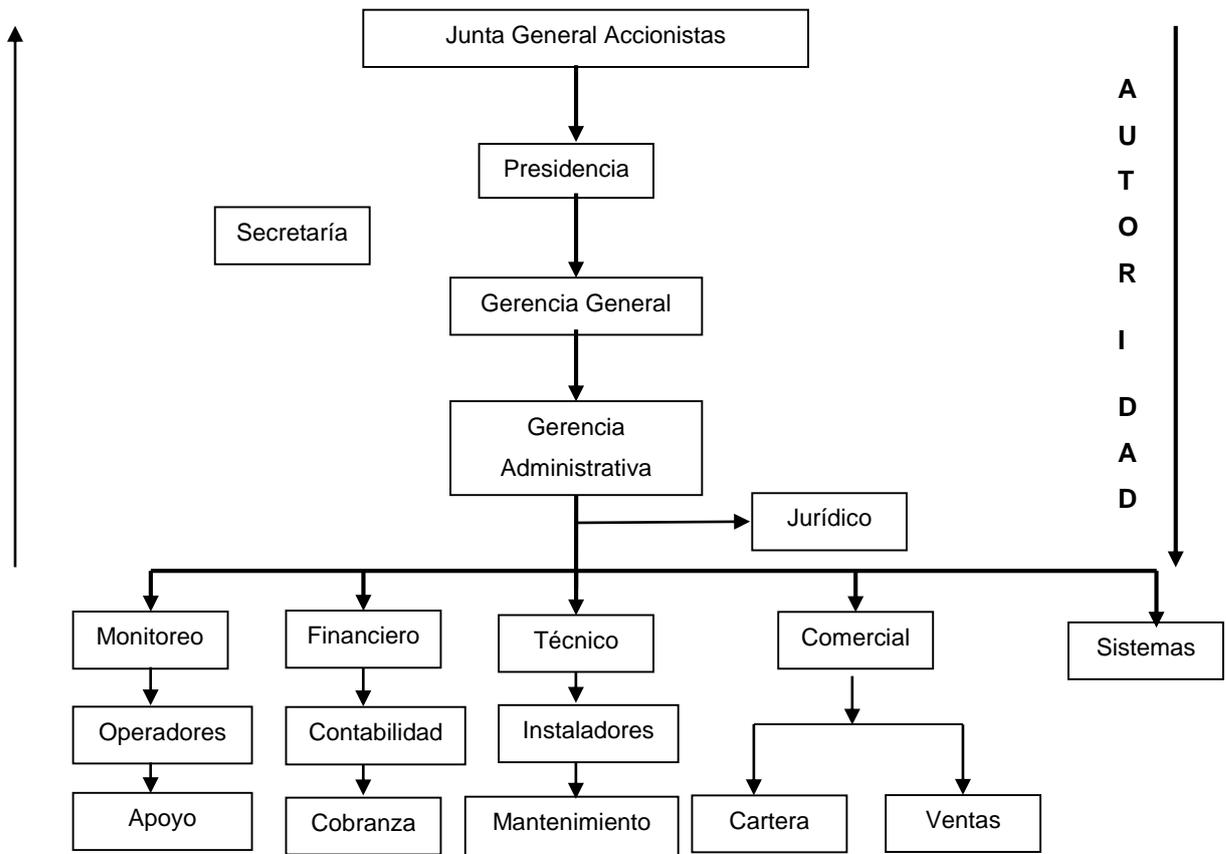
### 3.- ALCANCE DE LA AUDITORIA

Esta Auditoria de Gestión cubrió el período comprendido entre el 1 de enero al 30 de junio de 2014 se examinaron, entre otros, los siguientes aspectos: Manual de Funciones, Selección y Reclutamiento, Evaluación del Desempeño, Plan de Capacitación, Registro y Control.

### 4.- BASE LEGAL

- Ley de Compañías.
- Ley de régimen tributario
- Gestión por Competencias del Talento Humano

### 5.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.

## **6.- FUNCIONES PRINCIPALES**

- Sistemas telefónicos
- Sistemas de alarmas digitales
- Sistemas de radio comunicación
- Antenas antiestáticas
- Controles de acceso de personal
- Controles remotos

## **CAPITULO II**

### **EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

#### **1.- NO EXISTE MANUAL DE FUNCIONES**

##### **Conclusión:**

La auditora ha solicitado insistentemente se le entregue el Manual de funciones, sin embargo no se ha entregado, indicando únicamente un grupo de ideas y referencias sobre los cargos.

El personal no tiene definida sus funciones, no se pueden evaluar el cumplimiento de las mismas y no se puede mejorar el desempeño.

##### **Recomendación:**

El Gerente elaborará el Clasificador de Puestos de trabajo, el manual de funciones y competencias la misma que se convierte en una fuente de consulta permanente para todos los miembros sobre el que tienen de hacer, cuáles son sus responsabilidades, los requisitos para acceder al cargo.

## **2.- INADECUADO PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**

### **Conclusión:**

El proceso de selección no se realiza técnicamente, se basa en el criterio subjetivo del Gerente quien solicita únicamente una hoja de vida y realiza una entrevista subjetiva; todo el proceso lo realiza personalmente descuidando sus actividades diarias lo que no permite una concentración exclusiva en las tareas que realiza.

Resultado de la selección no siempre se selecciona a las mejores personas para el cargo quienes tienen un bajo rendimiento en el desempeño de sus funciones.

### **Recomendación:**

Diseñar e implementar un Manual de proceso de reclutamiento y selección de personal que debe contar con el siguiente proceso: Preparación de los procesos de selección, Convocatoria, Evaluación y Selección, Hoja de vida, Pruebas o Test, Entrevista, Informe de valoración individual, Contratación, Inducción.

## **3.- NO EXISTE PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL**

### **Conclusión:**

El plan de capacitación existente en la empresa no cubre todas las áreas funcionales, no se ha elaborado un plan para cubrir los vacíos de conocimiento para el desarrollo de sus funciones.

No se han cumplido objetivos como: incrementar el nivel de productividad y disminuir el ausentismo.

**Recomendación:**

El Gerente debe realizar un plan de capacitación que recoja todas las necesidades de los trabajadores de la empresa que permita desarrollar al personal sus potencialidades, mejoramiento del trabajo en equipo a través de la innovación en sus funciones cuando son del nivel operativo y a nivel gerencial mejoras las prácticas gerenciales y de gestión.

**4.- NO SE REALIZA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO****Conclusión:**

No se han realizado evaluaciones del desempeño, no disponen de las metodologías para para realizar esta función, no lo consideran necesarias ni relevantes para la gestión de la empresa.

El personal no tiene indicadores si realizan bien o mal las funciones y cuál es el impacto en la empresa, no cuales son las falencias que le impiden desarrollarse.

**Recomendación:**

El Gerente mediante las Normas de Control Interno debe evaluar al personal para detectar fortalezas, deficiencias y áreas de oportunidad del trabajador y al mismo tiempo, sirva de guía para encaminar el desarrollo de todo el potencial de los servidores.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. HALLAZGOS DE AUDITORÍA

**S.O.S.**

### AUDITORÍA DE GESTIÓN

**EMPRESA S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.**

**RESPONSABLE:**

**SOFÍA ROSA CASTILLO HEREDIA**

**DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2014**

**HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

Riobamba, Febrero del 2015

Ingeniero  
Jhon Parra

**GERENTE DE S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.**  
Presente.-

De mi consideración:

Hemos efectuado una Auditoría de Gestión a la Empresa S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA. con el objeto de determinar su optimización al Talento Humano, evaluar la eficiencia, eficacia con la que se maneja el personal y la observancia en cuanto a disposiciones éticas.

La auditoría fue realizada de acuerdo a las Normas de control interno y Normas y Principios de Auditoría, por lo que nos ha permitido realizar una auditoría profesional, sistemática e independiente; con información proporcionada por los miembros de la Empresa.

La auditoría se orienta, Unidad de Gestión Administrativa y de Talento Humano, en la cual se ha encontrado los siguientes hallazgos mismos que son significativos en apoyo al mejoramiento y crecimiento de la empresa.

Este informe se encuentra expresado en los comentarios, conclusiones y recomendaciones para alcanzar los objetivos.

Atentamente,

-----  
**Auditor Jefe**

## HALLAZGO N° 1

### 4.1.1. INEXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES

#### **Condición**

El Gerente no ha elaborado un Manual de Funciones de la Empresa, indicando únicamente un grupo de ideas y referencias sobre los cargos, funciones y salario del personal.

#### **Criterio**

Incumplimiento lo que dispone la Norma de Control Interno “**407-02 Manual de clasificación de puestos**” Las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración.

#### **Causa**

Descuido del Gerente y falta de delegación.

#### **Efecto**

El personal no tiene definida sus funciones, no se pueden evaluar el cumplimiento de las mismas y no se puede mejorar el desempeño.

#### **Conclusión:**

Ausencia de un Manual de Funciones, no se tienen definidos los cargos, funciones y salario del personal.

## **Recomendación N° 1**

### **AL GERENTE:**

Realice un Manual de Funciones de la Empresa y su personal donde se dé a conocer cada área, los cargos definidos con sus respectivas funciones y el salario correspondiente del trabajo que se realiza.

## HALLAZGO N° 2

### 4.1.2. INADECUADO PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

#### **Condición**

El Gerente no realiza un proceso de selección del personal, únicamente solicita una hoja de vida y realiza una entrevista subjetiva.

#### **Criterio**

Incumplimiento lo que dispone la Norma de Control Interno “**407-03 Incorporación de personal**” Las unidades de administración de talento humano seleccionarán al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de clasificación de puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño.

#### **Causa**

Falta de conocimiento de selección del personal.

#### **Efecto**

El personal seleccionado no siempre cumplirá un buen rendimiento en el desempeño de sus funciones.

#### **Conclusión:**

Ausencia de un Manual de Procedimientos, Reclutamiento y Selección de Personal.

## **Recomendación N° 2**

### **AL GERENTE:**

Elabore un Manual de Procedimientos, Reclutamiento y Selección de Personal, para contratar empleados afines a las necesidades de la empresa teniendo el rendimiento adecuado para atender a los usuarios.

## HALLAZGO N° 3

### 4.1.3. NO EXISTE PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL

#### **Condición**

El Gerente no elaboró un plan de capacitación adecuado para cubrir todas las áreas, de acuerdo al desarrollo de sus funciones para los empleados de la empresa.

#### **Criterio**

Incumplimiento lo que dispone la Norma de Control Interno “**407-06 Capacitación y entrenamiento continuo**” Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

#### **Causa**

Inobservancia de las Normas de Control Interno.

#### **Efecto**

Nivel de rendimiento del personal no adecuado.

#### **Conclusión:**

No se realizan capacitaciones continuas en las que el personal incremente sus conocimientos para su área de desempeño, a la vez también ocurre que no se capacitan en lo que realmente les corresponde.

### **Recomendación N° 3**

#### **AL GERENTE:**

Realice un plan de capacitaciones adecuadas para el personal dependiendo al área o desempeño que tenga el mismo.

## HALLAZGO N° 4

### 4.1.4. NO SE REALIZA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### **Condición**

El Gerente no ha realizado evaluaciones del desempeño, no dispone de las metodologías para realizar esta función, ni lo considera necesario.

#### **Criterio**

Incumplimiento lo que dispone la Norma de Control Interno “**407-04 Evaluación del desempeño**” La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución.

#### **Causa**

Falta de tiempo debido a sus otras actividades desarrolladas en la empresa.

#### **Efecto**

El personal no se desarrolla completamente, ni tiene deseos de superarse porque no es evaluado y desconoce sus falencias.

#### **Conclusión:**

No se realiza evaluación del desempeño al personal.

#### **Recomendación N° 4**

##### **AL GERENTE:**

Realice evaluaciones periódicas a todo el personal para conocer sus falencias, comunicando los resultados de manera individual para motivarlos a mejorar.

## CAPÍTULO V

### 5. PROPUESTA

**S.O.S.**

EMPRESA S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.

**PROPUESTA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL**



#### **5.4. FINALIDAD DEL MANUAL**

El Manual de Procedimientos, Reclutamiento y Selección de Personal, se constituye en un instrumento como guía para orientar al Gerente al momento de seleccionar personal para la empresa.

#### **5.5. ALCANCE**

El Manual de Procedimientos, Reclutamiento y Selección de Personal, rige para todo el personal que integra la Empresa S.O.S., la responsabilidad principal es del Gerente al aplicar su contenido.

#### **5.6. JUSTIFICACIÓN**

El presente manual de reclutamiento y selección del personal, se desarrolla en base a la materia de administración y desarrollo del personal privado y la cual se fundamenta con el propósito de mejorar la forma de reclutar personal para el sector privado quienes deberán actuar dentro de su mejores capacidades para la empresa en la que laborarán.

En este sentido, se pretenden crear las bases para establecer las líneas para incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil afín a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la organización, para de esta manera fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos.

De ahí se podrá demostrar la eficiencia y eficacia que puede alcanzar la empresa, para de esta forma dar cumplimiento a sus objetivos a través de la selección de un puesto determinado.

## **5.7. OBJETIVOS**

### **5.7.1. OBJETIVO GENERAL**

Integrar en su empresa a personas que cumplan los requisitos necesarios, estableciendo sus actividades y funciones para la consecución de las metas, por lo que es elaborado el Manual de Procedimientos, Reclutamiento y Selección de Personal.

### **5.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Implementar la normativa legal vigente en materia de selección del personal.
- Verificar que se aplique los procesos y procedimientos para el reclutamiento del personal.
- Determinar las actividades y funciones para lograr metas establecidas del personal de la empresa.

### **5.7.3. MISIÓN Y VISIÓN DE S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.**

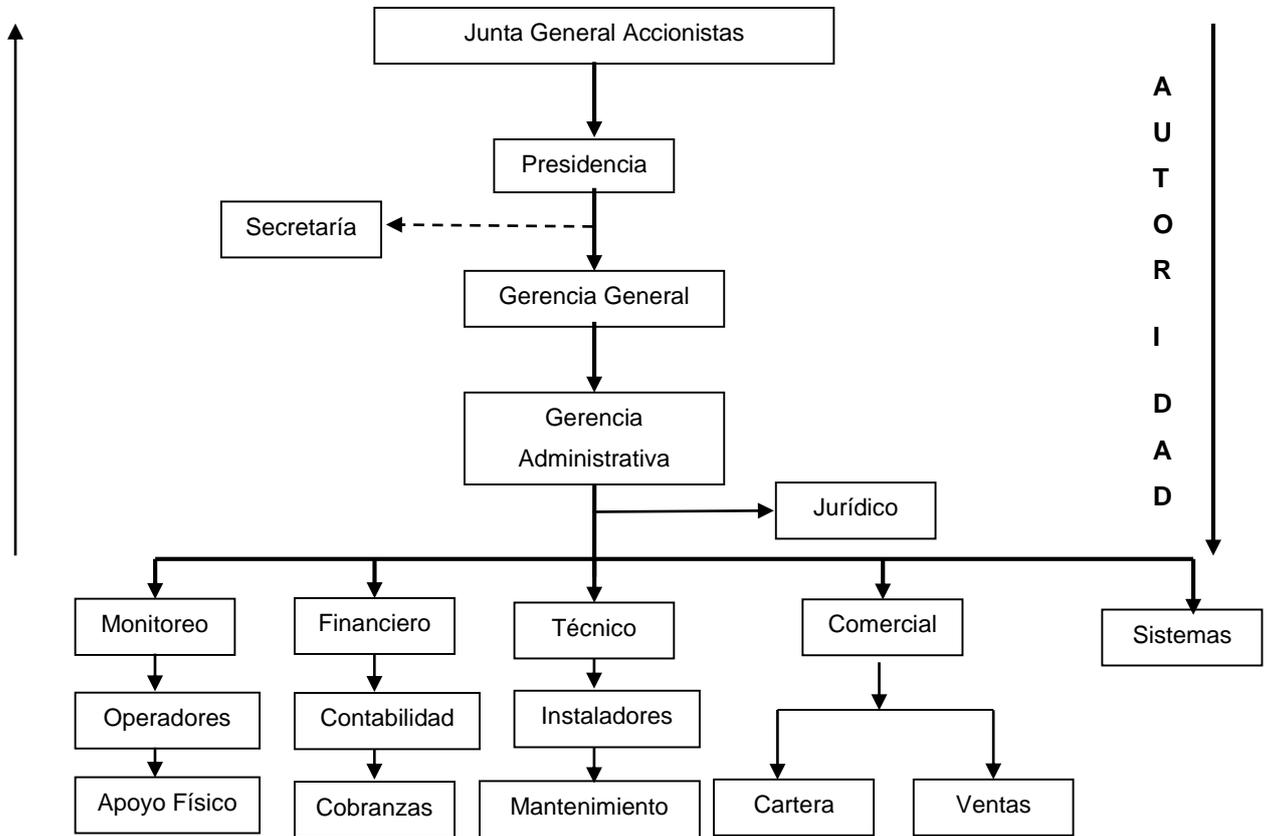
#### **Misión**

“La misión de la empresa de Sistemas Electrónicos de Seguridad SOS, es brindar al usuario calidad en el servicio de seguridad con sistemas confiables por medio de una estación de monitoreo permanente solucionando casos emergentes en forma rápida con la coordinación de la Policía Nacional y del personal debidamente calificado, todo esto pensando en el bienestar y seguridad del cliente al cual consideramos el núcleo de la empresa”.

## Visión

“La visión de la empresa S.O.S Sistemas Electrónicos de Seguridad es obtener la calificación como empresa ISO 9000, calificación que pondrá en alto el nombre de S.O.S. demostrando que sus productos y servicios son de calidad, manteniéndola como empresa líder en el mercado.”

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE S.O.S SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.



FUENTE: S.O.S. SISTEMAS ELECTRÓNICOS FEPAC CÍA. LTDA.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

### I. Requisitos

Los aspirantes a ingresar, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

|   |  |
|---|--|
| <b>a) Datos Informativos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ser mayor de 18 años.</li><li>• Ser de nacionalidad ecuatoriana.</li><li>• Solo se ocupara personal extranjero, en el caso de que no existiera personal ecuatoriano con las especificaciones fijadas, y deberán cubrir las disposiciones legales para laborar en el país.</li><li>• Integrar la documentación requerida.</li></ul> |  |
| <b>b) Ubicación</b><br><br>Gerencia   | <b>c) Unidad de Mando</b><br><br>Máxima autoridad de S.O.S.<br>(Gerente)<br><br><b>Supervisa a:</b><br><br>Presidente<br><br>Áreas administrativas |

FUENTE: (GRADOS, 1995, pág. 123 - 137)  
ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

## II. Reclutamiento

Los aspirantes a ingresar deberán cumplir con el análisis previo del área de Recursos Humanos, y entregar la documentación siguiente:

### a) Información:

- Solicitud de empleo con fotografía a color.
- Copia del certificado de estudios.
- Curriculum vitae.

### Algunos de los aspectos a considerar son:

- Escolaridad requerida para el tipo de puesto.
- Conocimientos técnicos del puesto.
- Experiencia laboral.

### b) Selección

- Los aspirantes deberán desarrollar la entrevista con el responsable del área de Recursos Humanos.
- Aplicar la prueba de conocimientos.
- Seleccionara a los candidatos con mejor puntaje.

### c) Reclutamiento

El reclutamiento se encuentra como el proceso cuyo fin es el de integrar a los candidatos calificados para ocupar cargos dentro de la empresa y de esta manera contribuir con los intereses de la misma.

## Reclutamiento y Requisitos

- Las contrataciones del personal serán a partir de las fechas en que se requiera la incorporación del personal.
- Los perfiles del personal, los determinarán el Presidente y Gerente de la empresa verificando la plaza vacante.
- La forma de apertura del proceso de selección será por referencias de los actuales empleados, empleados anteriores, anuncios impresos, anuncios en Internet y en páginas web especializadas, agencias de contratación y reclutamiento en centros de formación superior.
- La contratación deberá contar con un presupuesto.
- La incorporación del personal será el resultado de la evaluación de curriculums vitae recibidos.
- Todo candidato deberá realizar el análisis psicológico, evaluación médica, evaluación técnica.
- Todo candidato deberá contar con dos cartas de recomendación.
- Todo aspirante deberá entregar carta de antecedentes no penales.

|  |  |
|--|--|
| <p><b>d) Ubicación</b></p> <p>Gerencia</p> | <p><b>e) Unidad de Mando</b></p> <p>Máxima autoridad de S.O.S.<br/>(Gerente)</p> <p><b>Supervisa a:</b></p> <p>Presidente</p> <p>Áreas administrativas</p> |
|--|--|

FUENTE: (GRADOS, 1995, pág. 123 - 137)  
ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

### III. Proceso de Selección

Los aspirantes ya reclutados ingresan a un proceso de selección:

|   |  |
|---|--|
| <p><b>a) Proceso</b></p> <p>El proceso de selección se establece como el número de pasos a seguir, con el fin de separar a los candidatos idóneos para ocupar un puesto dentro de la organización; recopila los datos acerca de los demandantes a ocupar un puesto y cuyo propósito es elegir a la persona que recibirá el empleo.</p> <p>El reclutamiento y selección del personal que la organización requiere dentro de sus áreas deberá siempre ajustarse a las normas de la propia organización, requisitos legales y tener la rigurosa esencia de privacidad.</p> |  |
| <p><b>b) Ubicación</b></p> <p>Gerencia</p>  | <p><b>c) Unidad de Mando</b></p> <p>Máxima autoridad de S.O.S.<br/>(Gerente)</p> <p><b>Supervisa a:</b></p> <p>Presidente</p> <p>Áreas administrativas</p> |

FUENTE: (GRADOS, 1995, pág. 123 - 137)  
ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

#### IV. Proceso de Selección

Esta prueba de selección servirá de medición para establecer el comportamiento, evaluar el conocimiento, las capacidades y habilidades de los aspirantes:

|  |  |
|--|--|
| <b>a) Proceso</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pruebas de habilidades cognoscitivas.</li><li>• Inventarios de personalidad e interés.</li><li>• Pruebas de conocimientos del puesto.</li><li>• Pruebas a través de casos.</li></ul> |  |
| <b>b) Ubicación</b><br><br>Gerencia  | <b>c) Unidad de Mando</b><br><br>Máxima autoridad de S.O.S.<br>(Gerente)<br><br><b>Supervisa a:</b><br><br>Presidente<br><br>Áreas administrativas |

FUENTE: (GRADOS, 1995, pág. 123 - 137)  
ELABORADO POR: SOFÍA CASTILLO H.

## **V. Entrevista de Selección**

Es la etapa más importante, se le conoce con mayor profundidad personalmente al aspirante:

### **a) Proceso**

Los solicitantes que fueron preseleccionados para el puesto, deberán ser entrevistados por el área de Recursos Humanos y una persona enviada por parte de la Gerencia que solicita el puesto, para de esta forma determinar si cumple con los parámetros establecidos y el perfil deseado.

### **b) Errores en la Entrevista de Selección:**

Los errores más frecuentes al realizar una entrevista de selección son:

#### **Una mala o nula planificación**

- Los entrevistadores no operativizan sus objetivos.
- Los entrevistadores no planifican ni estructuran.
- Los entrevistadores no conocen suficientemente el puesto que se pretende cubrir.

#### **Enfoque psiquiátrico**

- El entrevistador asume el rol de psiquiatras aficionado.
- El candidato es evaluado sobre la base de criterios inadecuados.

#### **Errores del entrevistador**

- Se ponen en marcha actitudes personales, prejuicios y estereotipos.

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La decisión se sesga por la primera impresión. (de hecho, algún estudio ilustra que casi el 90% de las decisiones se toman en función de los primeros cinco minutos).</li> </ul> |  |
| <p><b>c) Ubicación</b></p> <p>Gerencia</p>  | <p><b>d) Unidad de Mando</b></p> <p>Máxima autoridad de S.O.S.<br/>(Gerente)</p> <p><b>Supervisa a:</b></p> <p>Presidente</p> <p>Áreas administrativas</p> |

**FUENTE:** (GRADOS, 1995, pág. 123 - 137)  
**ELABORADO POR:** SOFÍA CASTILLO H.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE MORALES Gustavo A. "Sistemas de Estructuras", 2002. Editorial Gustavo, Gili., España

CÁPIRO WON, Annia. "Análisis de la Auditoría de Gestión", 2005. Editorial Publicentro., Cuba.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. "Manual de Auditoría de Gestión", 2001., Ecuador.

GRADOS, Jhon. "Manual de Procedimiento para Selección y Reclutamiento de Personal", 1995. Editorial Soma Comunicación., Bolivia.

HARRINGTON H. James. "Mejoramiento de los procesos de la Empresa", 1995. Editorial MCGRAW-HILL., INTERAMERICANA., Colombia.

HERNÁNDEZ Maritza. "El Sistema de Control de Gestión", 1997. Editorial Nuevos Tiempos., Cuba.

MILKOVICH George y BOUDREAU John W. Libro "Dirección y Administración de Recursos Humanos", 1994. Editorial Paraninfo., Madrid.

MUÑOZ REPISO Cansino, J.M. Teorías de la Eficiencia – Eficacia Sector empresarial", 2000. Editorial Ariel, S.A., Barcelona.

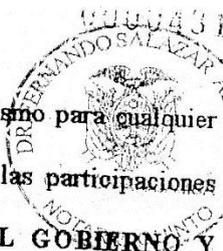
PERLES Benjamín y SULLIVAN Charles. "Economía Para Todos", 2010. Editorial Continental S.A., Colombia.

SCANLAN Burt K. "Construcción de la Administración", 1987. Editorial Continental S.A., Colombia.

## **WEBGRAFÍA**

(<http://www.pw.com/mx/es/publicaciones/archivo/2014-02-punto-vista.pdf>)

# ANEXOS



Compañía en la proporción del capital pagado que representan y así mismo para cualquier aumento de capital social tendrán derecho para hacerlo a prorrata de las participaciones sociales pagadas, de que son titulares. **CAPITULO SEGUNDO. DEL GOBIERNO Y**

**ADMINISTRACIÓN: ARTICULO OCHO.-** La Compañía estará gobernada por la Junta General de Socios y administrada por el Presidente, el Gerente General y los Gerentes Departamentales. La Junta General podrá sesionar siempre que los socios representen más del cincuenta por ciento (50%) del capital. El socio tiene derecho a un voto por cada participación social pagada, de que sea titular. Si la Junta General no se realiza en la primera convocatoria se convocará por segunda vez y se reunirá y tomará resoluciones, con cualquier número de socios presentes. En la nueva convocatoria se hará constar este particular. Las resoluciones serán obligatorias, pero si se tomaren acuerdos ilegales o antiestatutarios el socio con sujeción a lo dispuesto en el Artículo doscientos noventa y uno (291) de la Ley de Compañías podrá impugnarlos recurriendo ante la H. Corte Superior de Justicia del Distrito dentro del término de treinta días de conocida la resolución. **ARTICULO NUEVE.-** Habrá una Junta Ordinaria que se reunirá en el domicilio de la Compañía dentro de los primeros noventa días de cada año y previa convocatoria que harán el Presidente y el Gerente mediante carta dirigida a los socios y enviada al domicilio que señalarán para este efecto, la convocatoria se hará por lo menos con ocho días de anticipación al día fijado para la reunión. En las Juntas Generales solo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria. **ARTICULO DIEZ.-** Si los socios que representan la totalidad del capital social acordaren por unanimidad en constituirse en Junta General **Extraordinaria**, esta podrá realizarse en cualquier tiempo y en cualquier sitio del país, para tratar sobre cualquier asunto, en la forma establecida por el Artículo doscientos ochenta (280) de la Ley de Compañías. Sin embargo cualquier asistente puede oponerse a la discusión y aprobación de asuntos sobre los cuales considere no estar suficientemente informado. **ARTICULO ONCE.-** Las resoluciones de las Juntas Generales se tomarán por simple mayoría del capital concurrente, salvo en los casos especiales en que la Ley requiera de mayor proporción. Las resoluciones se tomarán en

1 una sola discusión y serán ejecutadas de inmediato. **ARTICULO DOCE.-** En cada Junta  
2 General los socios podrán estar representados por un apoderado que presentará la respectiva  
3 carta poder especial para cada Junta a menos que el mandatario tenga poder notariado de  
4 carácter general. **ARTICULO TRECE.-** Las actas de Juntas Generales serán aprobadas en  
5 la misma sesión, estarán firmadas por el Presidente y el Secretario, se les redactará en hojas  
6 móviles escritas en el anverso y en el reverso sin dejar espacios libres y deberán ser foliadas  
7 con numeración continua y sucesiva y rubricadas cada una por el Secretario. **ARTICULO**  
8 **CATORCE.-** La Junta General nombrará un Secretario administrativo que tendrá a su  
9 cargo el manejo del archivo general, correspondencia, libros de actas y demás documentos.  
10 Por ser persona de absoluta confianza será de libre nombramiento y remoción y estará bajo la  
11 dependencia del Gerente General, debiendo además actuar como Secretario de las Juntas  
12 Generales de Socios siempre que fuera llamado para esta función. Sin embargo, cuando así  
13 dispongan los directivos o los socios, actuará como secretario el Gerente General.  
14 **CAPITULO TERCERO. ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LOS**  
15 **ADMINISTRADORES Y SOCIOS: DE LA JUNTA GENERAL: ARTICULO**  
16 **QUINCE.-** La Junta General de Socios, tendrá las siguientes atribuciones y deberes: a)  
17 Elegir Presidente y Gerente General, y removerlos en caso de necesidad; para el ejercicio de  
18 esta función no se requiere ser socio de la Compañía. Si considera necesario designará uno o  
19 más comisarios, todo con sujeción a la Ley; b) Fijar viáticos, remuneraciones y sueldos  
20 para los administradores; c) Crear y organizar el funcionamiento de gerencias  
21 departamentales en caso de necesidad y suprimirlas cuando considere oportuno; d)  
22 Aprobar el presupuesto anual de operación y reformarlo; e) Establecer políticas de acción  
23 para vincularse con otras personas naturales o jurídicas dedicadas a actividades afines de  
24 la Compañía; y, f) Ejercer las demás atribuciones y deberes que le imponen la Ley,  
25 Reglamentos y los Estatutos. **ARTICULO DIESEIS.-** El Presidente y el Gerente General  
26 durarán tres años en sus funciones y los Gerentes Departamentales durarán dos años en  
27 sus funciones. Quienes fueren elegidos por la Junta General para llenar vacantes, desempeñarán

las funciones hasta completar el período para el que haya sido designado el cesante. Los cargos de Presidente y Gerente General luego de ser aceptados, son obligatorios y no podrán ser abandonados mientras no sean legalmente reemplazados o que la ley le faculte para hacerlo. **DEL PRESIDENTE: ARTICULO DIEISIETE.-** Son atribuciones y deberes del

Presidente: a) Supervigilar la caja, contabilidad y la marcha administrativa y financiera de la Compañía; b) Suscribir correspondencia documentos y contratos que le competan. En todo acto o contrato cuya cuantía sea superior a quinientos (500) salarios mínimos vitales, dichos actos serán suscritos conjuntamente por el Presidente y el Gerente General; y, c) Las demás que le confiere la Ley. **ARTICULO DIECIOCHO.-** En caso de ausencia o impedimento

del Presidente le subrogará en sus funciones el socio que hubiere designado la Junta General como subrogante, al tiempo de nombrar al titular quien tendrá las mismas atribuciones y obligaciones que el titular. **DEL GERENTE GENERAL: ARTICULO DIECINUEVE.-**

El Gerente General tendrá la representación judicial y extrajudicial de la Compañía. En caso de ausencia o por impedimento del Gerente General le subrogará en sus funciones el Presidente quien tendrá las mismas atribuciones y deberes que el titular. **ARTICULO VEINTE.-** Son facultades del Gerente General:

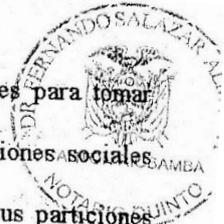
a) Administrar los negocios ejecutando a nombre de ellas los actos y contratos en giro ordinario, sin más limitación que las señaladas en la Ley y en estos Estatutos; b) Manejar bajo su responsabilidad personal los bienes de la Compañía; c) Mantener y manejar los dineros en cuentas corrientes o de ahorros, que la Compañía abrirá en uno o más Bancos del País; d) Velar por la buena marcha de la caja, de la contabilidad, depósitos y archivos; e) Contratar y nombrar empleados y más personas que requiera la Compañía y fijar sus remuneraciones; f) Cumplir con las resoluciones de la Junta General de Socios; g) Suscribir todos los documentos pertinentes al giro social, firmar pedidos, facturas y comprobantes relacionados con el negocio, así como efectuar toda clase de operaciones mercantiles y bancarias, sin más limitación que las impuestas por la Ley y estos Estatutos; y, realizar gastos que no excedan al monto de 500 salarios mínimos; h) Las demás atribuciones y deberes establecidas en la Ley de Compañías. **ARTICULO**

1 **VEINTIUNO.-** Los Gerentes Departamentales estarán sometidos a la vigilancia de la  
2 Gerencia General a la cual deberán elevarle informes trimestrales sobre el movimiento  
3 económico y administrativo. En caso de ausencia o por impedimento del Gerente  
4 Departamental le subrogará en sus funciones el Gerente General o su Delegado quien tendrá  
5 las mismas atribuciones y deberes que el titular. **ARTICULO VEINTIDOS.-** Los deberes  
6 y atribuciones del Gerente Departamental son los siguientes: Administrar los negocios en su  
7 respectiva área de actividad y realizar actos y contratos cuyo monto no exceda de 100  
8 salarios mínimos vitales debiendo obtener autorización de la Gerencia General si la inversión  
9 es superior a ese monto; b) Mantener y manejar los dineros en cuentas corrientes  
10 autorizadas por la Compañía que correspondan a su respectiva área de acción; c)  
11 Supervigilar la buena marcha de la caja, depósitos, contabilidad y archivo que siempre  
12 estarán al día y a la orden del Gerente General para su examen y constatación física; d)  
13 Suscribir cheques, peticiones, facturas y comprobantes relacionados con su área especial de  
14 actividad, con las limitaciones que le imponen los Estatutos; e) Elaborar proyectos de  
15 presupuesto, inversiones y gastos de su área que los pondrá a consideración y aprobación de  
16 la Gerencia General; f) Cumplir con los mandatos de la Junta General de Socios y las  
17 disposiciones emanadas por la Gerencia General; y, g) Cumplir y hacer cumplir las demás  
18 disposiciones contempladas en la Ley y en estos Estatutos. **ARTICULO VEINTITRES.-**  
19 Es prohibido a los administradores dedicarse por su propia cuenta a actividades particulares  
20 que tengan relación o vínculo con las actividades afines a la Compañía, sin que previamente  
21 obtenga autorización de la Junta General. Si como producto de algún negocio no autorizado  
22 obtuviere una ganancia o renta deberá a la Compañía el cincuenta por ciento líquido  
23 perjuicio de ser separado de las funciones y de pagar indemnizaciones de daños y perjuicios  
24 a que hubiere lugar. **ARTICULO VEINTICUATRO.-** Son obligaciones, deberes y  
25 derechos de los socios: a) Pagar puntualmente las obligaciones sociales establecidas por la  
26 ley o por la Junta General; b) Abstenerse de realizar acciones que signifiquen injerencia  
27 en los actos administrativos; c) Realizar actos que signifiquen competencia desleal con

Fernando Salazar Almeida

NOTARIO QUINTO

RIOBAMBA



actividades y fines de la Compañía; d) Intervenir en las Juntas Generales para tomar decisiones; e) Gozar de los beneficios sociales a prorrata, de las particiones sociales pagadas; f) A que su responsabilidad económica, se limite al monto de sus particiones sociales; y, g) Ejercer además, todos los derechos que se hallen establecidos en la ley de Compañías y sus Reglamentos. **CAPITULO CUARTO: DISPOSICIONES**

**GENERALES: ARTICULO VEINTICINCO.-** De las utilidades líquidas de la Compañía se asignará el cinco por ciento para constituir el fondo de reserva hasta que alcance el veinte por ciento del capital social. La mayoría de la Junta General podrá elevar este porcentaje a uno mayor. **ARTICULO VEINTISEIS.-** El ejercicio económico de la Compañía se abrirá el primero de enero y se cerrará el treinta y uno de diciembre de cada año y será registrado de acuerdo a las normas técnicas contables generalmente aceptadas.

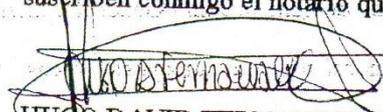
**ARTICULO VEINTISIETE.-** En el caso de disolución y liquidación de la Compañía este proceso se pondrá en manos de la persona o personas que designe la Junta General y mientras se haga esta designación correrá a cargo del Gerente General o de quien haga sus veces. Para este efecto realizará todos los actos que fueren pertinentes, impulsará y terminará los negocios pendientes, cumplirá con las obligaciones sociales, recibirá créditos y pagará deudas, debiendo presentar cuentas de sus gestiones de liquidación a la Junta General o a quien haga sus veces para las observaciones y aprobación. **ARTICULO VEINTIOCHO.-**

Una vez que, de conformidad con la ley el Intendente de Compañías declare definitivamente terminada la existencia de la Compañía y finalizado el proceso de liquidación, el funcionario pertinente inscribirá en el Registro Mercantil. **CLAUSULA TERCERA.- DEPOSITO**

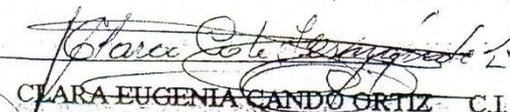
**DEL CAPITAL PAGADO:** El capital pagado de la Compañía se halla depositado en la cuenta de integración de capitales No. S/N. Que ha sido abierta en el Banco Guayaquil sucursal Riobamba como así aparece en el certificado que se incorpora a este contrato como documento habilitante. **CLAUSULA CUARTA.- DESIGNACIONES:** los comparecientes

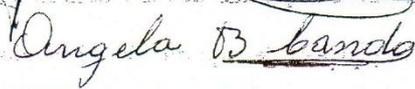
al ratificarse en el contenido íntegro de este contrato designan Presidente al Señor licenciado JAIME FERNANDO PARRA CANDO, como presidente subrogante a la señora ANGELA

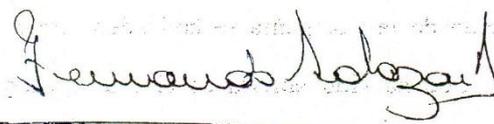
1 BEATRIZ CANDO ORTIZ; y Gerente General al ingeniero HUGO DAVID FERNANDE  
2 CANDO, quienes entrarán en funciones a partir de la fecha de aceptación de  
3 nombramientos e inscripción en el Registro Mercantil. PROCURACION: La  
4 comparecientes nombran procurador judicial al Dr. Pablo Muñoz Rodríguez para que realice  
5 los trámites administrativos y legales necesarios para la aprobación e inscripción de estos  
6 Estatutos en el Registro Mercantil, debiendo inmediatamente después de este acto convocar a  
7 Junta General de Socios para organizar la vida administrativa y adoptar políticas de acción  
8 Usted Señor Notario agregará las demás solemnidades de estilo para la validez de este  
9 contrato. f) Dr. Pablo Muñoz Rodríguez, mat. 262 CACH. Hasta aquí el contenido de la  
10 minuta preinserta, continuando con el otorgamiento del presente instrumento, los  
11 comparecientes manifiestan que lo hacen libre y voluntariamente con pleno conocimiento de  
12 su contenido y efectos se afirman y ratifican en ellos y para constancia en unidad de acto  
13 suscriben conmigo el notario que doy fe.

14   
15 HUGO DAVID FERNANDEZ CANDO C.I. 060161481-1 C.V. 0032-007

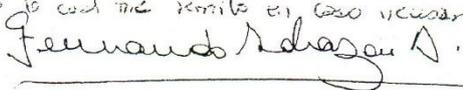
16   
17 JAIME FERNANDO PARRA CANDO C.I. 060168801-3 C.V. 0042-29

18   
19 CLARA EUGENIA CANDO ORTIZ C.I. 060058378-5 C.V. 0011-162

20   
21 ANGELA BEATRIZ CANDO ORTIZ C.I. 060008904-9 C.V. P/E

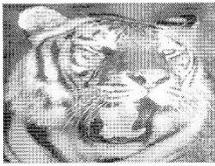
22   
23 DOCTOR FERNANDO SALAZAR ALMEIDA

24 NOTARIO QUINTO DEL CANTON RIOBAMBA

26 RAZON: Mediante Resolución No 00. A. Dic. 015 expedida por el D.  
27 Cesar Ayala Russo, Intendente de Compañías de Ambato, en el artículo 2do  
de dicha Resolución dispone se tome nota al margen de la matriz que  
se aprueba la Constitución de la Compañía S.O.S. Sistemas Electrónicos  
FERNANDEZ CANDO LTDA, a lo cual me remito en caso necesario. Doy fe - Pbb,  
14-11-2000 

## LISTADO PERSONAL S.O.S

|                                    |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| Adriana Elizabeth Huilca Álvarez   | SECRETARIA RECEPTIONISTA |
| Andrea Natali Oña Parra            | SECRETARIA DEP. TÉCNICO  |
| Blanca Gladys Santos Avalos        | RECAUDADORA              |
| Christian Xavier Sandoval Andrade  | SUPERVISOR DE TURNO      |
| Deisy Lourdes Brito Tapia          | RECAUDADORA              |
| Elena del Rocío Zavala Parreño     | OPERADORA                |
| Esther Carmita Chávez Goyes        | OPERADORA                |
| Geovanny Javier Noriega Cruz       | SUPERVISOR DE TURNO      |
| Germán Benito Vargas Satán         | SUPERVISOR DE TURNO      |
| Walter Aníbal Vargas Ameza         | OPERADOR                 |
| Iván Fernando Naranjo Brito        | OPERATIVO                |
| Jaime Fernando Parra Cando         | PRESIDENTE               |
| Geovanny Alejandro FiallosValencia | OPERATIVO                |
| Elvis Paúl Noriega Cruz            | OPERADOR                 |
| Edwin Francisco Ayala Lliquín      | OPERATIVO                |
| Jhon Alex Parra Cando              | GERENTE                  |
| Carlos Julio Montes Parra          | OPERATIVO                |
| Luis Alberto Rubio Sánchez         | INSTALADOR               |
| Luis Ernesto Bonifáz Vallejo       | JEFE DE MONITOREO        |
| Javier Mauricio Guamán Gallegos    | OPERADOR                 |
| Manuel Tingo Yambay                | INSTALADOR               |
| Martha Cecilia Parra Cando         | JEFE FINANCIERO          |
| Narcisa Piedad Bustillos Manzano   | AUXILIAR DE LIMPIEZA     |
| Sonia Patricia Parra Cando         | BODEGERA.                |
| Víctor Patricio Sandoval Andrade   | SUPERVISOR DE TURNO      |
| Wilmer Leonardo Tingo Moyón        | SUPERVISOR TÉCNICO       |
| William Alfredo Morales Lema       | INSTALADOR               |
| Edwin Guillermo Laica Morales      | INSTALADOR               |
| Roberto Xavier Herrera Benavides   | OPERATIVO                |



# S.O.S

SISTEMAS ELECTRONICOS FEPAC CIA.LTDA

Estación nacional de vigilancia computarizada

Riobamba, 03 de Marzo del 2015.

## A Quien Corresponda.

Presente.-

Por medio del presente, me permito indicar el proceso de selección de personal de la Compañía SOS Sistemas Electrónicos Fepac. Cia. Ltda.

Este proceso está a cargo directamente de Gerencia ya que es una función estipulada dentro del estatuto de la compañía, además que el perfil del Gerente (Administrador de Empresas) indica el conocimiento para esta actividad.

## PROCESO:

- Se recibe el requerimiento por parte del Jefe Departamental.
- Realiza el análisis de factibilidad.
- Se Convoca a aspirantes por diferentes medios.
- Secretaria recibe carpetas
- Se realiza estudio de carpetas
- Selección de carpetas que cumplan perfil requerido.
- Entrevista personal
- Selección de quien ocupará el puesto
- Entrevista para establecer parámetros del contrato.
- Realización e inscripción del contrato.

Es todo cuanto puedo indicar en cuanto a este proceso.

Atentamente,

  
Ing. Jhon Alex Parra C.  
**GERENTE S.O.S**

SISTEMAS TELEFONICOS  
SISTEMAS DE ALARMAS DIGITALES  
SISTEMAS DE RADIO COMUNICACION  
ANTENAS ANTIHURTOS

CIRCUITOS CERRADOS DE TV.  
MOTORES A CONTROL REMOTO  
CONTROLES DE ACCESO Y PERSONAL

